

Impactos do Teletrabalho na Administração Pública: Resultados de uma Revisão Integrativa da Literatura

JUNIOR JOSÉ PIRES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

GABRIEL SANT'ANA DE SOUSA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

DIEGO COSTA MENDES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

JOSIEL LOPES VALADARES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Impactos do Teletrabalho na Administração Pública: Resultados de uma Revisão Integrativa da Literatura

Introdução

A gestão pública no Brasil tem experimentado mudanças nas últimas décadas, com a implementação de novos modelos para aprimorar a eficiência e a eficácia dos serviços públicos. A Reforma Gerencial de 1995 iniciou essas mudanças tratando sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais (Brasil, 1995). “A reforma gerencial da administração pública brasileira iniciada em 1995 pode ser hoje considerada um projeto bem-sucedido, principalmente em termos de definição institucional” (Bresser-Pereira, 2000, p. 1).

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) tem suas raízes na Reforma Gerencial, iniciada com o decreto de 1995. Posteriormente, foi reformulado por instruções normativas que estabeleceram diretrizes para o trabalho remoto na administração pública, culminando na criação do Programa, formalizado em 2022 e atualmente vigente. O PGD do Governo Federal visa à modernização da administração pública por meio da incorporação de tecnologias e práticas de gestão que promovam a otimização dos processos organizacionais.

Entre as possibilidades oferecidas pelo PGD destaca-se o teletrabalho, ferramenta que incorpora o uso de tecnologias para potencializar a eficiência e efetividade das ações administrativas. Essa modalidade ganhou relevância a partir da pandemia de COVID-19 em 2020, e provocou profundas transformações na vida social e profissional dos brasileiros, acelerando a adoção do trabalho remoto em diversos setores, inclusive na administração pública (Alves & Netto, 2024).

O teletrabalho tem sido adotado como estratégia para a administração pública, conciliando a redução de custos operacionais com o aumento da produtividade. Essa modalidade contribui para consolidar um modelo organizacional moderno e eficiente, focado em oferecer serviços públicos com mais agilidade e qualidade. Embora já adotado por organizações privadas, o teletrabalho vem se expandindo no setor público como ferramenta para transformar a estrutura organizacional (Nogueira Filho et al., 2020).

Apesar de amplamente adotado, o teletrabalho na administração pública federal, especialmente no âmbito do PGD, levanta dúvidas sobre seus efeitos no desempenho dos servidores e nas transformações organizacionais. É necessário compreender como o teletrabalho é tratado na literatura científica e quais seus efeitos reais na estrutura das organizações públicas, considerando os desafios específicos do setor (Filardi et al. 2020).

Diante disso, o problema desta pesquisa busca responder como o teletrabalho, implementado como estratégia no âmbito do PGD do governo federal, tem sido abordado na literatura científica quanto às suas implicações para as organizações públicas e para os servidores?

O objetivo principal deste estudo foi analisar, por meio de uma revisão integrativa da literatura, como o teletrabalho tem sido abordado como estratégia no âmbito público. Especificamente, esta pesquisa teve como propósito explorar três questões que orientaram as investigações ao longo de um processo integrativo: Quais os desafios do teletrabalho para a gestão pública? Quais os impactos do teletrabalho para as organizações públicas? E quais os impactos do teletrabalho para os servidores públicos?

Na seção 2 o trabalho apresenta o referencial teórico, discutindo a Gestão Estratégica de Pessoas, o conceito de teletrabalho no setor público e o Programa de Gestão e Desempenho do

Governo Federal. Na seção 3 apresenta a metodologia adotada para a revisão integrativa da literatura. A seção 4 analisa os resultados encontrados e discute as implicações dos achados, com ênfase nos desafios e impactos do teletrabalho para as organizações públicas e servidores. Enquanto a seção 5 apresenta as conclusões e sugestões para futuras pesquisas.

Referencial Teórico

A Gestão Estratégica de Pessoas é uma abordagem mais moderna sobre a Gestão de Pessoas, onde as organizações têm ampliado sua visão e sua atuação de forma estratégica, com foco na participação conjunta das pessoas, enxergando-as como parceiras, talentos fornecedores de competências e capital humano (Chiavenato, 2014). Assim, novas formas de interação entre pessoas e organizações têm sido discutidas, abordadas e adotadas, buscando mais interação e qualidade de vida no trabalho.

Neste contexto, a conectividade oferecida pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) a partir da década de 1990 possibilitou maior interação entre organizações e pessoas, a exemplo do correio eletrônico (*email*), redes de comunicação, teleconferências, entre outros (Gaspar et al., 2011). A flexibilidade organizacional é uma grande vantagem, oferecendo autonomia de horários ao trabalhador e maior comprometimento. Para Malik et al. (2016), além dos benefícios individuais, o teletrabalho se justifica pela relação positiva com produtividade e desempenho, além da redução de custos imobiliários e do absenteísmo. Nesse contexto, tem se consolidado como uma demanda plausível, ao combinar aumento de produtividade e flexibilidade. Mello e Santos (2010) afirmam que o teletrabalho é um emprego estável realizado à distância, em que o trabalho é realizado fora do escritório tradicional, como em casa, em escritórios virtuais ou outros locais alternativos. (Nogueira Filho et al., 2020).

No setor público, não havia regulamentação até meados de 2018, onde surgiu uma Instrução Normativa (Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018), que buscou estabelecer diretrizes para a implementação, não obtendo muita aderência devido a barreiras culturais e operacionais (Silva; Veloso, 2025). Com a pandemia da Covid-19, o setor público também foi fortemente influenciado, onde outra IN (Instrução Normativa nº 65 de 2020) orientou a criação do Programa de Gestão do Desempenho.

Assim, a pandemia trouxe uma nova demanda por novas formas de trabalho, inclusive no setor público, onde o teletrabalho se destaca por possibilitar maior flexibilidade (Assunção et al., 2023; Silva; Veloso, 2025). No Brasil, o teletrabalho foi reconhecido pela Reforma Trabalhista ocorrida em 2017, e, além disso, foi instituído de forma especial pela Medida Provisória nº 927 de 2020, por conta da pandemia do COVID-19 (Silva; Veloso, 2025).

Assim, a efetivação do PGD de forma nacional foi disposta pelo Governo Federal através do Decreto nº 11.072, de 2022, com o objetivo de flexibilizar o trabalho dos servidores, incluindo o teletrabalho (Assunção et al., 2023). O PGD substitui o controle de assiduidade e pontualidade pelo acompanhamento de entregas e resultados, focando o trabalho dos servidores na qualidade das entregas (Brasil, 2022; Silva; Veloso, 2025). A disponibilidade do programa depende das autoridades máximas do órgão e da natureza do trabalho, já que algumas funções podem não ser compatíveis com formas de trabalho alternativas.

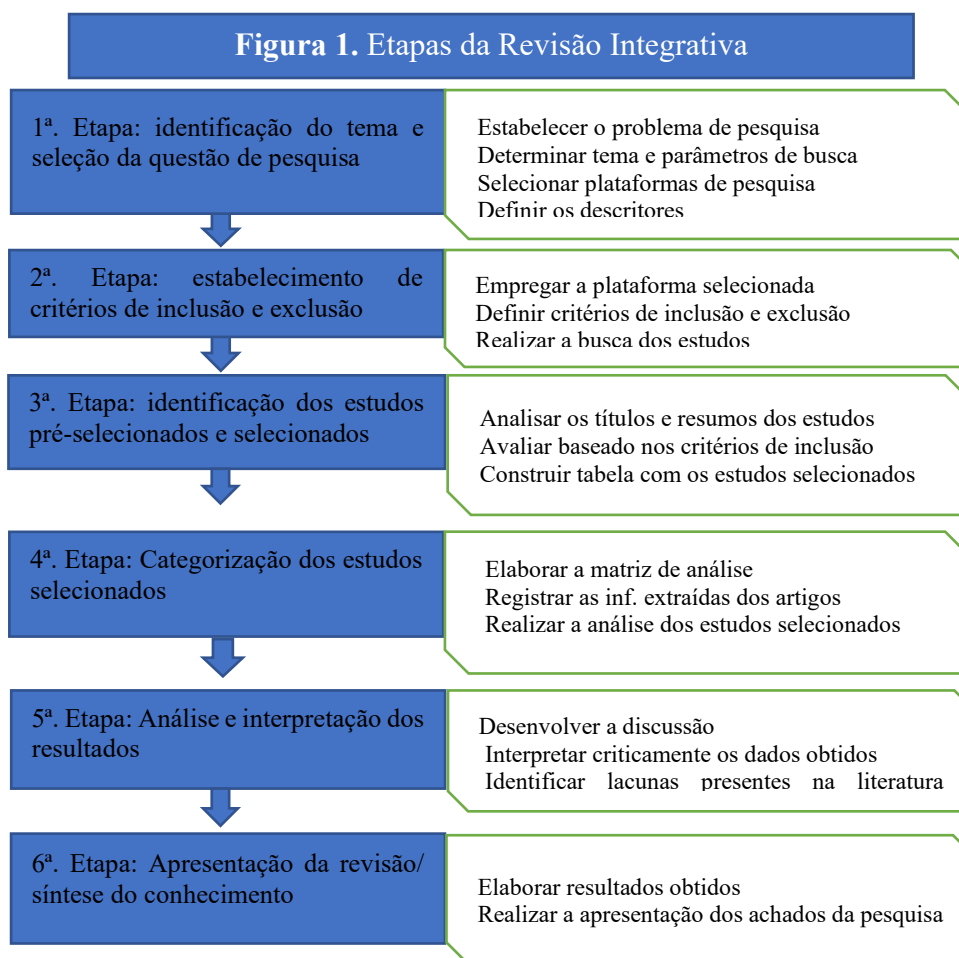
O PGD não é sinônimo de teletrabalho (Silva; Veloso, 2025), mas busca oferecer mecanismos mais flexíveis em diferentes regimes de trabalho, como trabalho presencial, teletrabalho em regime integral ou parcial (híbrido), cuja estrutura para o teletrabalho deve ser custeada e cedida pelo agente público, além de ser obrigatório a manutenção de disponibilidade de contato por parte do servidor (Brasil, 2022). Além disso, busca-se alcançar melhores resultados, reduzir custos e ampliar o uso de tecnologias no setor público, o que impulsiona a

demanda pelo PGD. Este programa permite a adaptação do servidor, podendo optar por formas de trabalho distintas a depender da demanda de trabalho e de convivência social (Leite; De Pinho, 2024).

Abordagem metodológica

Para atingir o objetivo de analisar como o teletrabalho tem sido abordado na literatura como estratégia no âmbito da Gestão pública, adotou-se uma revisão integrativa da literatura. A revisão da literatura tem como propósito compartilhar resultados de estudos relacionados ao tema, inserindo-o em um diálogo acadêmico amplo e contínuo. E contribui para preencher lacunas, ampliar investigações anteriores e fornecer uma base teórica que justifica a relevância do estudo, servindo como referência para comparar seus achados com os de outras pesquisas. (Creswell, 2010).

Para conduzir a pesquisa, foi realizada uma revisão integrativa, seguindo as etapas propostas por Botelho, Cunha e Macedo (2011). Esse método busca identificar convergências, divergências e lacunas nos estudos analisados, permitindo uma avaliação crítica e a síntese das pesquisas já publicadas. As etapas seguidas incluíram: formulação das questões orientadoras com base no tema investigado; definição dos critérios de inclusão e exclusão; seleção dos estudos; categorização e codificação dos dados; análise e discussão dos conteúdos em diálogo entre os artigos; e, por fim, a apresentação dos resultados, conforme ilustrado na Figura 1.



Fonte: adaptado de Botelho et al. (2011).

A primeira etapa consistiu na formulação do problema de pesquisa, estruturado a partir de uma pergunta norteadora. Para este estudo, adotou-se uma abordagem analítica e integrativa, voltada à interpretação crítica dos textos selecionados. A definição dos parâmetros de busca envolveu a escolha de termos que permitissem localizar publicações relacionadas ao objeto da pesquisa.

A pesquisa foi conduzida em dois momentos. No primeiro, utilizaram-se os descritores “teletrabalho” e (*and*) “pública”, e no segundo, “teletrabalho” e (*and*) “público”. Para realizar o levantamento bibliográfico foram selecionadas três plataformas de busca: Periódico Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e *Scopus*.

Quanto ao recorte temporal, definiu-se o período de janeiro de 2000 a dezembro de 2024. No entanto, observou-se que todos os trabalhos identificados nas bases de dados foram publicados a partir de 2018.

Na segunda etapa foi empregado nas bases de dados os descritores e filtros definidos para assim realizar a busca dos estudos conforme os critérios de inclusão e exclusão estabelecidos, conforme Quadro 1.

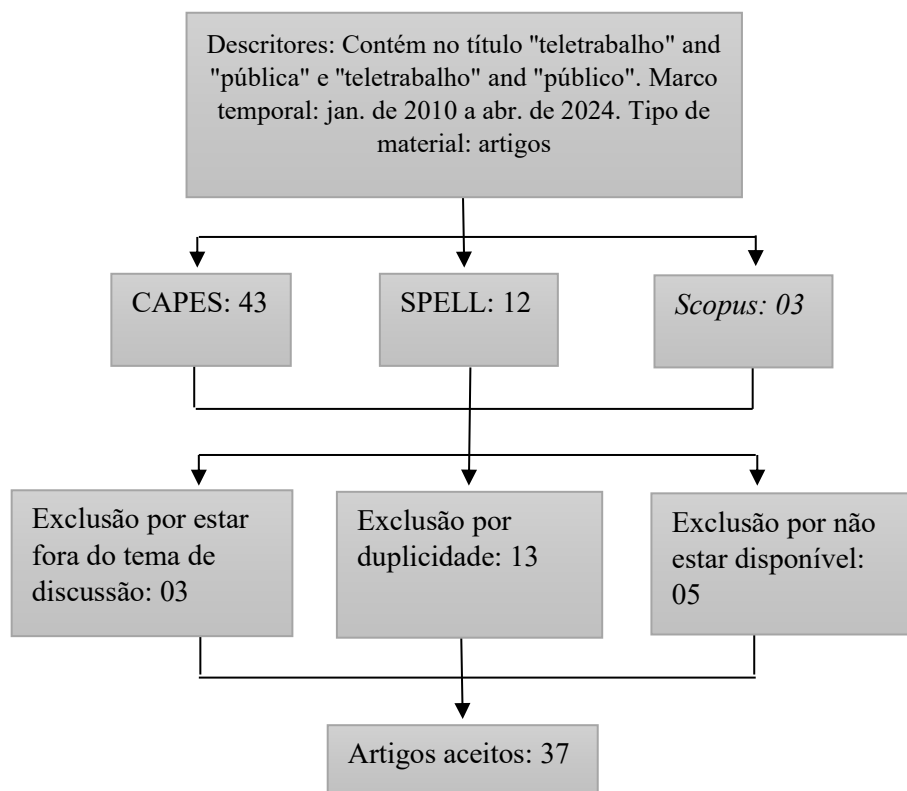
Quadro 1	
Critérios de inclusão e Exclusão	
Inclusão	Exclusão
Texto publicado em periódico indexado e disponível nas bases de dados.	Texto não disponível integralmente nas bases de dados.
Mostra discussões sobre teletrabalho na administração pública.	O texto não apresenta discussões sobre teletrabalho na administração pública.
	Estudos duplicados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a aplicação das duas etapas de pesquisa com os descritores e filtros definidos, os resultados foram os seguintes: na base Periódicos CAPES, foram encontrados 22 artigos na fase 1 (“teletrabalho *and* pública”) e 19 artigos na fase 2 (“teletrabalho *and* público”); na plataforma SPELL, 5 artigos na fase 1 e 7 na fase 2; e na base Scopus, 2 artigos na fase 1 e 1 artigo na fase 2.

Partindo da leitura dos títulos e dos resumos, rejeitou-se três textos por estarem fora do tema de discussão, em duplicidade foram excluídos treze trabalhos e outros cinco por não estarem disponíveis integralmente em periódicos indexados.

Figura 2 – Seleção dos estudos



Fonte: Elaborado pelos autores.

Resultados e Discussões

Na terceira etapa, após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, 37 artigos compuseram o corpus da pesquisa para auxiliar nas análises da pesquisa. Na quarta etapa da revisão foi feita a análise dos artigos, para sintetizar e organizar as informações. Os trinta e sete artigos incluídos foram publicados entre 2018 e 2024. Isso se deve, em parte, à Instrução Normativa nº 65/2020 e ao Decreto nº 11.072/2022, que instituíram o Programa de Gestão e Desempenho e regulamentaram o teletrabalho na administração pública.

A pesquisa revela que o tema é abordado em diversas áreas do conhecimento, com publicações em periódicos voltados para Administração, Secretariado, Psicologia e Fisioterapia. Outra questão para a expressiva quantidade de trabalhos sobre o tema a partir de 2020 foi a pandemia da COVID-19, que exigiu adaptações nas organizações e intensificou a adoção do teletrabalho. Observou-se que doze trabalhos abordam a pandemia da COVID-19 como tema, sendo que em três desses, o termo aparece no título.

A análise dos artigos revela que o debate sobre o teletrabalho se concentra na possibilidade do teletrabalho ter sido adotado como estratégia pelas organizações públicas, trazendo discussões sobre os desafios e os impactos para as organizações públicas e também os desafios para os servidores, alinhando-se aos objetivos específicos desta pesquisa. Assim, esta seção foi dividida em dois subtópicos: o primeiro tratou das implicações do teletrabalho para as organizações públicas e as estratégias utilizadas por elas nesse sentido, e o segundo abordou a temática sob a perspectiva dos servidores públicos. A seguir, foram realizadas a quinta e a sexta etapas, que consistem no desenvolvimento da discussão, interpretação crítica dos dados,

elaboração dos resultados, apresentação dos achados da pesquisa e identificação de lacunas na literatura.

O teletrabalho como estratégia, desafios e impactos para as organizações públicas

A partir da efetivação do Programa de Gestão e Desenvolvimento, as organizações públicas viram o teletrabalho como uma ferramenta para flexibilizar o trabalho dos servidores e aumentar os resultados, substituindo o controle de assiduidade e pontualidade pelo acompanhamento de entregas, isso foi percebido pelos autores dos *corpus* deste trabalho. Rocha et al. (2021) diz que o teletrabalho surgiu como essa estratégia quase inevitável após a pandemia da Covid-19, para garantir a continuidade dos serviços.

Gama et al. (2023) e Oliveira et al. (2025) também relataram que a modalidade trata-se de uma transformação e otimização organizacional estratégica que promove novas formas de flexibilização do trabalho, eles ainda lembram que as tecnologias da informação e comunicação facilitaram a flexibilização. Sob essa perspectiva, o trabalho remoto e digital representa uma modalidade em constante transformação que, embora adaptada ao contexto atual, pode reproduzir antigas dinâmicas de intensificação do trabalho, revelando-se uma renovação das estratégias de exploração capitalista frente às resistências historicamente construídas pelos trabalhadores (Gama et al., 2023).

Para o ramo de estudos da gestão de pessoas, o teletrabalho destaca-se como uma prática cada vez mais adotada, por ser uma ferramenta estratégica que gera resultados positivos nas organizações. Apesar de ainda ser relativamente recente no setor público, seus efeitos sobre a qualidade de vida no trabalho, o clima e a cultura organizacional precisam ser devidamente analisados antes de sua institucionalização nas organizações (Silva e Uchoa, 2023).

A implementação do teletrabalho foi motivado por diversos fatores, Bona e Oliveira (2021) e Alves et al. (2023) destacaram os fatores que têm contribuído para a sua expansão nas organizações públicas e privadas, entre eles, o avanço das tecnologias de informação e comunicação (TIC), expansão do trabalho fora das sedes institucionais, perda de tempo com deslocamentos, necessidade de respostas rápidas na condução de projetos, o crescente interesse por condições de trabalho que favoreçam a qualidade de vida, e também questões como redução de custos operacionais, aumento da produtividade, atração e retenção de talentos, otimização de recursos, melhoria da responsabilidade social institucional, além de impactos positivos no meio ambiente.

As TICs transformaram as relações humanas, principalmente no mundo do trabalho, possibilitando o teletrabalho. As inovações exigem o uso crescente de recursos tecnológicos para alcançar melhores resultados e contribuir para a prestação de serviços públicos de mais qualidade e eficiência, haja vista que são prestados de forma digital, mais rápida, mais segura e com menor custo (Guerra et al., 2020). Nesse contexto, a expansão do teletrabalho, enquanto uma forma inovadora de organização da força de trabalho, têm provocado transformações significativas nos modelos de organização e gestão dos serviços (Souza et al., 2021).

É possível perceber uma abordagem positiva sobre o teletrabalho, destacando seus benefícios estratégicos, operacionais e tecnológicos para a administração pública. No entanto, essa visão tende a minimizar os desafios dessa modalidade de trabalho. Embora autores como Gama et al. (2023) apontem de forma crítica os riscos da intensificação do trabalho, esse alerta ainda aparece de forma isolada diante de um discurso que enaltece a flexibilização e os ganhos de produtividade. A adoção do teletrabalho como ferramenta de gestão estratégica no setor público exige uma análise sobre sua compatibilidade com os princípios da administração pública como equidade, transparência e controle social. Embora os textos destaquem avanços,

um olhar crítico exige que também se considere o teletrabalho como parte de um processo mais amplo de transformação do trabalho, cujas implicações tocam dimensões éticas, sociais e políticas da gestão pública.

No que se refere aos desafios para a implementação do teletrabalho, as organizações deparam-se com vários obstáculos, como a necessidade de adaptação das práticas de gestão de pessoas para conciliar as modalidades presencial e remota; promoção da integração entre equipes presenciais e remotas e a garantia da segurança da informação, já que o acesso remoto exige medidas como senhas e criptografia. Além disso, persistem os preconceitos e resistências de alguns trabalhadores em relação ao teletrabalho (Souza et al., 2021).

Outro desafio destacado nos textos, e aqui apresentando por Mendes et al. (2020) refere-se à supervisão e controle das atividades, incluindo o monitoramento do desempenho, o acompanhamento gerencial e a adaptação à cultura organizacional em ambientes virtuais, somam-se a isso as limitações orçamentárias para custear softwares especializados necessários à realização do trabalho remoto nas residências dos servidores. Foi trazido por Barreto e Sousa (2021) a questão da seleção de servidores para o teletrabalho, e segundo eles a seleção deve ser transparente, criteriosa, com consentimento mútuo e registro formal. Trata-se de uma forma de realizar o trabalho, não um direito ou obrigação, mas que traz desafios pouco discutidos, como a satisfação e o desempenho dos teletrabalhadores e dos que não têm acesso a essa modalidade. O estudo aponta para uma possível divisão no ambiente de trabalho, gerando percepções de injustiça e insatisfação entre os que não participam do teletrabalho.

Contudo, a viabilidade do teletrabalho depende da natureza das atividades. Embora facilite o controle por meio do registro de tarefas e tempo, algumas funções ainda exigem presença física, especialmente no atendimento ao público (Barreto e Sousa, 2021). Além disso, mesmo em contextos favoráveis, são comuns encontros presenciais periódicos para integração e decisões estratégicas, tornando o teletrabalho geralmente adotado em regime parcial ou híbrido (Souza et al., 2021).

Para atuar eficazmente no teletrabalho, o servidor público deve ser capacitado e ter autonomia para executar suas tarefas, seguindo processos orientados a resultados (Alves; Brandão; Saliba, 2023). É essencial que o servidor tenha acesso a tecnologias adequadas, uma estrutura organizacional sólida e confiança na gestão. No entanto, observa-se uma heterogeneidade nas normativas do teletrabalho, com variações significativas entre órgãos e setores, devido à ausência de um marco regulatório unificado (Alves; Brandão; Saliba, 2023).

No âmbito do Poder Judiciário, essa dinâmica representa uma tendência crescente, embora ainda pouco estruturada. Guerra et al. (2020) destacam que a expansão do teletrabalho depende da sensibilização e capacitação dos gestores, essenciais para superar a desconfiança sobre a produtividade de servidores que atuam remotamente em diferentes regiões do país. Essa superação requer gestão, formação gerencial e divulgação de experiências bem-sucedidas, visando consolidar ganhos de eficiência sem prejudicar o clima organizacional (Guerra et al., 2020).

A liderança no teletrabalho exige adaptação à nova cultura organizacional, com ênfase no alinhamento entre estratégias, processos e comunicação mediados pelas TICs. Gestores devem desenvolver competências para conduzir equipes híbridas e superar resistências (Guerra et al., 2020). Para isso, é necessário reduzir a hierarquia e fortalecer relações de confiança, promovendo o bem-estar e a competitividade institucional (Velasco et al., 2023).

No ambiente virtual, onde o controle direto é limitado, os líderes devem priorizar resultados, adotando uma gestão por projetos. A comunicação frequente fortalece vínculos,

aumenta a confiança e a satisfação da equipe. O reconhecimento individual e o diálogo regular entre líderes e colaboradores, contribuem para uma liderança mais eficaz e para melhores resultados organizacionais (Barreto; Sousa, 2021). Para Silva e Morais (2024), com a ampla adoção do teletrabalho durante a pandemia de COVID-19, a comunicação tornou-se essencial nas organizações. No ambiente presencial, a convivência física permitia ajustes imediatos e informais, enquanto no virtual foi necessário desenvolver práticas comunicacionais mais planejadas, mediadas por tecnologias digitais. Essa adaptação envolveu o domínio de ferramentas tecnológicas e a criação de estratégias para preservar a interação social das equipes em espaços virtuais.

Barreto e Sousa (2021) destacam que a comunicação eletrônica apresenta limitações frente à presencial, principalmente pela ausência dos sinais não verbais, que podem representar até dois terços da mensagem transmitida. Essa ausência gera erros de interpretação, ambiguidade e prejudica a confiança, a liderança e a coesão do grupo. Equipes virtuais demoram mais para decidir e têm dificuldade em entender o conhecimento tácito e as reações dos colegas.

Em relação aos resultados e à produtividade nas organizações públicas, diversos estudos abordam o porte, a eficiência e o desempenho da administração pública brasileira. Silva et al. (2024) apresentaram um resultado empírico que examina a percepção dos servidores sobre os impactos da pandemia no teletrabalho. Para eles, a maioria dos servidores públicos considerou o teletrabalho viável, com pouca influência na produtividade. Houve impactos no bem-estar físico e emocional, com o intercâmbio entre setores sendo o mais prejudicado. Os dados indicam a necessidade de investir em infraestrutura, comunicação e gestão do bem-estar para consolidar essa modalidade.

Santos e Reis (2021) investigaram a percepção sobre produtividade e constataram que 78,12% dos respondentes perceberam aumento, enquanto 21,88% relataram queda, indicando uma avaliação positiva. Bona e Oliveira (2021) também identificaram percepções favoráveis: apenas 18% relataram redução de produtividade, e 40% afirmaram que o teletrabalho aumentou sua efetividade, embora os autores ressaltam a importância de comparar essas percepções com dados objetivos das organizações.

O teletrabalho demonstrou viabilidade ao contribuir para a produtividade e o aprendizado organizacional, mesmo com barreiras burocráticas e desafios como baixa participação nas decisões e gestão reativa (Silva & Morais, 2024). Para Filardi et al. (2020), seu sucesso depende de preparação, adesão voluntária, capacitação e implantação gradual, com potencial para reduzir custos, melhorar a qualidade de vida e promover inclusão.

Diante dos aspectos encontrados no *corpus* analisado, é possível perceber que a implementação do teletrabalho nas organizações públicas representa uma mudança complexa, que envolve desde a adaptação de práticas de gestão, liderança e comunicação até a superação de barreiras culturais, tecnológicas e estruturais. Embora os estudos apontem ganhos significativos em termos de produtividade, bem-estar e inclusão, esse modelo exige investimento contínuo em capacitação e regulação, além do desenvolvimento de lideranças preparadas para conduzir diferentes equipes. A comunicação estratégica e o cuidado com a equidade no acesso à modalidade também se mostram fundamentais para evitar percepções de injustiça. Portanto, o teletrabalho deve ser encarado como uma estratégia de longo prazo que demanda planejamento, acompanhamento e sensibilidade à diversidade de realidades institucionais e humanas envolvidas.

Implicações do teletrabalho para os servidores públicos

No que tange o impacto do teletrabalho na vida dos servidores públicos, Alves et al. (2023) destacam que os avanços tecnológicos ampliaram as possibilidades de organização da vida social. As inovações na comunicação, no compartilhamento de informações e no contato remoto permitem a estruturação de um ambiente profissional em casa, sem prejuízo à produtividade (Alves et al., 2023).

A adoção e o sucesso do teletrabalho, depende de fatores como as características individuais dos trabalhadores, infraestrutura física e familiar, natureza das atividades desempenhadas, cultura organizacional, bem como aspectos externos, como a legislação e as condições do meio ambiente. Além disso, a literatura destaca diversos benefícios do teletrabalho, entre eles a redução do estresse, maior autonomia, flexibilidade de horários, melhora na convivência familiar, controle do tempo pessoal, diminuição da poluição ambiental e promoção da inclusão de pessoas com necessidades especiais (Alves et al., 2023; Filardi et al., 2020).

O teletrabalho tem se consolidado como uma alternativa viável frente aos desafios da jornada presencial, ao possibilitar a redução de custos com deslocamentos, promover maior flexibilidade na gestão e favorecer o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, contribuindo para a qualidade de vida dos trabalhadores (Souza et al., 2021). Estudos como os de Barreto e Sousa (2021) e Silva et al. (2024) reforçam esses benefícios ao apontarem ganhos em economia de tempo e recursos, além do aumento da motivação e satisfação, decorrentes da autonomia na organização do trabalho. No entanto, esses autores também alertam para desafios importantes, como a necessidade de adaptação das infraestruturas tecnológicas e o cuidado contínuo com o bem-estar dos trabalhadores.

Santos e Reis (2021) destacam-se diversas vantagens para o colaborador, como maior concentração, flexibilidade, qualidade de vida, convivência familiar, economia de tempo, menor exposição à violência e aumento da produtividade. Nogueira Filho et al. (2020) também destacam o equilíbrio entre demandas profissionais e familiares, redução e diminuição da rotatividade, além do aumento da produtividade.

Embora a literatura destaque os benefícios do teletrabalho para os servidores públicos como a flexibilidade, autonomia, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e aumento da produtividade, é necessário adotar uma visão crítica quanto à generalização desses impactos. Os efeitos positivos dependem de condições específicas, como infraestrutura adequada, apoio institucional e perfil do trabalhador. Sem considerar essas variáveis, arrisca-se a romantizar o teletrabalho e negligenciar desafios importantes, como o risco de sobrecarga, isolamento e desigualdade no acesso à modalidade.

Para tanto, os artigos também abordam os desafios e riscos do teletrabalho. Alves et al. (2023) e Filardi et al. (2020) destacam desvantagens importantes do teletrabalho, como o isolamento social, a perda do senso de equipe, o excesso de trabalho e dificuldades no controle das atividades. Além disso, a falta de comunicação, liderança e gerenciamento eficazes podem prejudicar as relações entre trabalho e família, causando invasão do ambiente doméstico e transferência de custos das empresas para os empregados.

A flexibilização do trabalho resultou em maior carga e desgaste físico e emocional, devido à sobreposição entre tarefas domésticas e profissionais, o que intensificou o estresse e a ansiedade. Por isso, é essencial realizar estudos aprofundados no pós-pandemia para adaptar o teletrabalho às demandas sociais atuais (Candido e Alencar, 2024). Entre os riscos à saúde estão a ausência de mobiliário ergonômico e espaço adequado, a sobrecarga de tarefas e os impactos

psicossociais, agravados pela falta de infraestrutura e recursos tecnológicos, podendo intensificar problemas osteomusculares e emocionais; por isso, recomenda-se o uso de estação ergonômica, gestão adequada do tempo e a separação clara entre vida pessoal e profissional (Ribeiro, 2021).

A análise do teletrabalho evidencia dois grandes desafios para os trabalhadores: questões ergonômicas e organizacionais. Candido e Alencar (2024) destacam inadequações ergonômicas, como o uso incorreto de equipamentos, mobiliário inadequado e ausência de pausas, além de problemas na organização, incluindo dificuldades de comunicação, jornadas prolongadas, desorganização e a divisão desigual das tarefas domésticas, que impacta principalmente as mulheres. Bona e Oliveira (2021) complementam essa visão ao relatar a insatisfação dos trabalhadores frente à responsabilização pelos custos e pela adaptação ergonômica, evidenciando a falta de apoio institucional, além de falhas na comunicação com as chefias que comprometeram o desempenho no regime remoto. Ainda, Batista e Wunch (2024) apontam os impactos do teletrabalho na saúde e no modo de vida dos servidores, com relatos de insônia, problemas físicos, burnout, ansiedade, depressão, medo de não atingir metas e insegurança quanto a um possível retorno ao trabalho presencial.

Velasco et al. (2023) apontam que, no teletrabalho compulsório, os pais enfrentam piora na qualidade de vida, mas as mães são mais impactadas, com maior sobrecarga doméstica, esgotamento e redução do lazer, aprofundando desigualdades de gênero. Velasco et al. também citam que no contexto da pandemia, relataram maior controle das tarefas, menor desgaste psicológico e melhor ambiente para aprendizado, crescimento e produtividade no teletrabalho em comparação ao trabalho presencial.

No aspecto legal e institucional, o teletrabalho não é garantido como direito ou dever, exigindo que os servidores compreendam suas responsabilidades quanto à infraestrutura física, tecnológica e ao uso de mobiliário ergonômico (Curty et al., 2023). Diante disso, estudos como os de Barreto e Sousa (2021) e Silva et al. (2024) ressaltam a importância de revisões na legislação, a fim de garantir condições adequadas e seguras para o exercício do teletrabalho.

As áreas de Recursos Humanos, Saúde e Tecnologia da Informação exercem papéis essenciais na adoção do teletrabalho, atuando na orientação quanto à ergonomia e saúde ocupacional (Leite e Lemos, 2023). A ergonomia cognitiva no teletrabalho trata de desafios à concentração, como ruídos, familiares e instabilidade da internet. Já a ergonomia física orienta sobre postura, conforto e variação de posições. Recomenda-se um espaço exclusivo, iluminado e ventilado, uso de protetores auditivos e orientações compatíveis com a realidade do servidor. O trabalho em casa também se mistura à vida familiar, podendo gerar complementaridades ou conflitos. (Curty et al., 2023).

Alguns estudos apontam que a adaptação ao teletrabalho está fortemente relacionada a habilidades pessoais, como a capacidade de separar vida pessoal e profissional, autonomia e enfrentamento do isolamento. Para isso, a seleção de teletrabalhadores pelas organizações deve considerar tanto as características individuais quanto as exigências da função (Carneval e Hecksher, 2020). O deslocamento ao trabalho, é um dos fatores que motiva a adoção do teletrabalho, devido à economia de tempo e custos. Entretanto, seu êxito depende de um gerenciamento eficiente, planejamento institucional, mapeamento de processos e definição de indicadores de desempenho, práticas ainda pouco frequentes (Carneval; Hecksher, 2020).

Menezes et al. (2022) enfatizaram que horários flexíveis e maior tempo livre contribuem para melhorar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Além disso, o tempo gasto e os meios de transporte impactam diretamente na qualidade de vida, o que reforça a importância de analisar os benefícios e desafios do trabalho remoto. A melhoria da qualidade de vida não é

automática, pois depende de mudanças no estilo de vida, nas relações interpessoais e na percepção do trabalho, com reflexos diretos na saúde. Para isso, os trabalhadores precisam desenvolver competências em tecnologias da informação e comunicação (TICs), além de autonomia, concentração, disciplina, proatividade e senso de responsabilidade (Guerra et al., 2020).

A implementação do teletrabalho traz consigo benefícios para os servidores, como maior flexibilidade e potencial melhora no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mas também traz desafios significativos, especialmente no que se refere à saúde física e emocional dos servidores, às condições ergonômicas inadequadas e às desigualdades sociais e de gênero. A eficácia dessa modalidade depende da adaptação tecnológica e organizacional e também do desenvolvimento de competências pessoais, de uma legislação adequada e do apoio institucional para garantir ambientes de trabalho seguros e saudáveis.

Considerações Finais

Este estudo analisou a literatura sobre a utilização do teletrabalho como estratégia da administração pública, além dos impactos da modalidade para a própria administração pública e para os servidores. A contribuição do estudo está na constatação que o teletrabalho representa uma mudança significativa na organização do trabalho, trazendo benefícios como redução de custos, aumento da produtividade e melhoria nos serviços.

A implementação do teletrabalho, impulsionada pela pandemia e pelo Programa de Gestão e Desempenho, consolidou-se como uma estratégia de modernização da administração pública. Embora traga avanços como maior produtividade e bem-estar, também impõe desafios significativos. Entre eles, destacam-se a adaptação da gestão de pessoas, a supervisão das atividades, a segurança da informação e a superação de resistências culturais. A seleção de servidores, se não for criteriosa, pode gerar percepções de injustiça. Além disso, a liderança virtual exige novas competências e a comunicação digital ainda enfrenta limitações. Para que seus impactos sejam positivos e sustentáveis para administração pública, o teletrabalho deve ser tratado como uma estratégia de longo prazo, com planejamento, capacitação e atenção à equidade institucional.

A modalidade tem se consolidado como uma alternativa viável e estratégica, promovendo benefícios para os servidores como flexibilidade, autonomia e melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional. No entanto, seu sucesso depende de condições estruturais adequadas, suporte institucional, capacitação dos servidores e atenção aos desafios ergonômicos, organizacionais e psicossociais. A adaptação ao teletrabalho exige não apenas o domínio tecnológico, mas também a gestão eficaz, a revisão das normas e a valorização da saúde e do bem-estar dos trabalhadores, considerando ainda as desigualdades de gênero e a complexidade das relações entre a vida familiar e profissional.

Duas lacunas se destacam nesta revisão de literatura. A primeira refere-se à escassa abordagem sobre como o porte das cidades influencia os impactos do teletrabalho. Podendo ser objeto de estudo a exploração desses aspectos, como o impacto da distância residência-trabalho na percepção de benefícios, desafios logísticos e qualidade de vida, além de analisar possíveis diferenças regionais e socioeconômicas que influenciam essa dinâmica.

A segunda diz respeito ao processo de seleção dos servidores para o teletrabalho, que, embora citado em alguns estudos, ainda carece de maior aprofundamento. É importante realizar essa análise detalhando os critérios, práticas e impactos do processo de seleção dos servidores para o teletrabalho nas organizações públicas. Avaliar a transparência, objetividade e formalização desses processos, bem como suas consequências sobre a coesão organizacional,

percepção de justiça, moral da equipe e possíveis divisões ou exclusões internas. Propor modelos de seleção que promovam inclusão e equidade.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Referências bibliográficas

ALVES, Merielle Martins; NETTO, Mário Borges. O teletrabalho na Universidade Federal de Uberlândia (2020- 2023): uma análise da fase piloto da sua implantação. **Revista Trabalho Necessário**, v. 22, n. 48, p. 01–18, 8 ago. 2024.

ALVES, Tatiane Pinheiro de Sousa; BRANDÃO, Marcelle Rossi de Mello; SALIBA, Graciane Rafisa. O teletrabalho na administração pública: uma análise comparativa das práticas no judiciário do centro oeste brasileiro. **Lex Cult Revista do CCJF**, v. 7, n. 3, p. 11–37, 2023.

ANDRADE, Paulo; SOUZA, Marcelo. O teletrabalho no serviço público: estudo de caso na superintendência da zona franca de Manaus. **Enciclopédia Biosfera**, v. 19, n. 42, 30 dez. 2022.

ASSUNÇÃO, Breno et al. Programa de Gestão e Desempenho e sua contribuição para o teletrabalho: estudo de caso na Controladoria-Geral da União. **Revista do Serviço Público**, v. 74, n. 4, p. 890–913, 21 dez. 2023.

BARRETO, Adalberto; SOUSA, Maria José. Modelos e estilos de liderança na administração pública em contexto de teletrabalho. **Social Review. International Social Sciences Review / Revista Internacional de Ciencias Sociales**, v. 10, n. 2, p. 165–178, 6 jul. 2021.

BATISTA, Maria Dulcinéia Martins; WUNSCH, Dolores Sanches. Teletrabalho no serviço público previdenciário: repercussão na saúde dos(as) trabalhadores(as) do INSS do Rio Grande do Sul. **Serviço Social & Sociedade**, v. 147, n. 2, 2024.

BONA, Fabiano Daniel De; OLIVEIRA, Camilla de. Percepções dos Pesquisadores de uma Empresa Pública Brasileira de Pesquisa Científica em Relação ao Teletrabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 4, 2021.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121–136, 2011.

BOURSCHEID, Daeana Paula *et al.* Percepção de Suporte e Habilidades para Teletrabalho Compulsório de Servidores Públicos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 24, p. 1–9, 2024.

BRASIL. Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. (1995). Recuperado de: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.html. Acesso em de 06 de mai. 2025.

BRASIL. Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. (2018). Recuperado de: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/

Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704. Acesso em de 06 de mai. 2025.

BRASIL. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. (2020a). Recuperado de <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em de 06 de mai. 2025.

BRASIL. Instrução Normativa nº 21, de 16 de março de 2020. Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). (2020c). Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/IN/IN-21-20-SGDP.html. Acesso em de 06 de mai. 2025.

BRASIL. Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021. Autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério da Educação - MEC e de suas entidades vinculadas. (2021). Recuperado de <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-267-de-30-de-abril-de-2021-317433867>. Acesso em de 06 de mai. 2025.

BRASIL. Decreto nº 11.072/2022, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (2022a). Recuperado de: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em de 06 de mai. 2025.

BRASIL. Instrução Normativa nº 36, de 06 de maio de 2022. Estabelece o retorno ao trabalho em modo presencial dos servidores e empregados públicos dos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC. (2022b). Recuperado de <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-sedgg/me-n-36-de-5-de-maio-de-2022-398070016>. Acesso em de 06 de mai. 2025.

BRASIL. Instrução Normativa nº 89, de 12 de dezembro de 2022. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução de Programa de Gestão e Desempenho - PGD. (2022c). Recuperado de <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges/sedgg/me-n-89-de-13-de-dezembro-de-2022-451152923>. Acesso em de 06 de mai. 2025.

BRASIL. Programa de Gestão e Desempenho. (2023a). <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/Programa-de-gestao> (accessed 12 April 2023). Acesso em de 06 de mai. 2025.

BRASIL. Instrução Normativa nº 02, de 10 de janeiro de 2023. Revoga a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022. (2023b). Recuperado de <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges-me-n-2-de-10-de-janeiro-de-2023-457679698>. Acesso em de 06 de mai. 2025.

BRASIL Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior. Ministério da Educação. (2023c). Recuperado de: <https://emec.mec.gov.br/>. Acesso em de 06 de mai. 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. (2000). A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de administração pública**, 34(4), 7-26. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6289>

BUSS ROCHA, Andressa *et al.* Teletrabalho, produção e gasto público: o que aprendemos com a covid-19? **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 299–328, 30 jun. 2021.

CANDIDO, Ana Carolina Ferreira; ALENCAR, Maria do Carmo Baracho de. Percepção dos riscos de LER/DORT no teletrabalho de servidores de uma universidade pública. **Fisioterapia e Movimento**, v. 37, 2024.

CARNEIRO, Isaque de Melo; NANTES, Rosalina Alves. Ampliação do teletrabalho no MPU em Porto Velho/RO: proposta de compartilhamento de espaços públicos. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**, v. 15, n. 10, p. 01–21, 2024.

CARNEVAL, Patrícia Paranhos de Oliveira; HECKSHER, Suzana Dantas. Teletrabalho na administração pública: instrumento de suporte à identificação de adaptabilidade de tarefas e pessoas. **Blucher Engineering Proceedings**, v. 7, n. 3, dez. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri, SP: Editora Manole, 2014.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e misto**. Tradução: Magda França Lopes. 3. ed. [S.l.: S.n.].

CURTY, Michele Aparecida Vieira; GALANTE, Elisa Helena Lesqueves; PINHEIRO, Maria da Deuceny Silva Lopes Bravo. Teletrabalho na administração pública federal: análise a partir da segurança e da saúde do servidor. **Pensar Acadêmico**, v. 21, n. 1, p. 1158–1171, 2023.

DE SOUZA AFONSO, Damarys; SAMPAIO BARBOSA, Flávia Lorenne; PINTO DE ALMEIDA BIZARRIA, Fabiana. Competências individuais para os desafios do teletrabalho no Ministério Público do Trabalho. **Revista do Serviço Público**, v. 74, n. 3, p. 703–724, 30 set. 2023.

DE SOUZA, Eric Henrique *et al.* Efeitos do teletrabalho em órgãos da administração pública e empresas públicas. **Secretariado Executivo em Revista**, v. 15, n. 2, p. 229–245, 16 nov. 2021.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. De; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 28–46, jan. 2020.

GAMA, Aldiney Luiz Sousa *et al.* Teletrabalho e a gestão de pessoas no serviço público: uma revisão bibliométrica dos estudos científicos durante a pandemia do Covid-19. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, v. 15, n. 7, p. 5718–5738, 31 jul. 2023.

GUEDES, Marcela Boldrini Gazzani; DE PIETRI, Patrícia Curbani; ANDRADE, Alexsandro Luiz de. Descrição e caracterização dos estudos sobre teletrabalho no setor público no mundo a partir da covid-19. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 10, n. 3, p. 344–354, 14 ago. 2024.

GUERRA, Maria Helena Tavares da Silva *et al.* Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 6, n. 3, p. 98–116, 1 set. 2020.

MARÇAL, José Cavalcanti Silva Júnior; DE SOUSA, Washington José. A Pesquisa em Teletrabalho na Administração Pública no Brasil: uma Revisão no Catálogo de Teses e Dissertações (CTD/Capes). **Revista Gestão & Conexões**, v. 12, n. 2, p. 71–94, 18 jul. 2023.

LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela Da Cunha. Proposta de normatização de teletrabalho aos cargos técnicos de uma instituição pública de ensino superior. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 18, p. 1–19, 8 maio 2023.

LEITE, Bartira Wanderley Alves; DE PINHO, Marco Aurélio Benevides. O Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Públicas Brasileiras: Um Mapeamento Sistemático. **Anais do Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 7, n.1, 15 de maio de 2024.

LIMA, Fábio Lucas de Albuquerque. Teletrabalho jurídico compulsório na pandemia do COVID-19: a experiência de advogados públicos federais. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 9, p. 15962–15983, 27 set. 2023.

MACHADO, Priscila Silva Ximenes; TOLEDO, Dimitri Augusto da Cunha. Estudo bibliométrico da produção científica sobre o teletrabalho no serviço público brasileiro. **REUNA**, v. 27, n. 2, p. 36–55, 2022.

MALIK, A., ROSENBERG, P. J., FITZGERALD, M. (2016). Factors affecting smart working: evidence from Australia. **International Journal of Manpower**, 37(6), 1042-1066.

MARTINS, Jéssica Vitorino; SÁTIRO, Renato Máximo. Estado da arte sobre teletrabalho e gestão da qualidade de vida do servidor público. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 7, n. 1, p. 2325–2337, 24 jan. 2024.

MENDES, Ricardo Augusto de Oliveira; OLIVEIRA, Lucio Carlos Dias; VEIGA, Anne Gabriela Bastos. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 3, p. 12745–12759, 2020.

MENEGUETE, Fabiula; DA SILVA, Vides. Os impactos do teletrabalho: um estudo dos fatores individuais, organizacionais e sociais no órgão público Palatium. **Pretexto**. V. 24. n. 2. P 25-42. Abr/Jun 2023.

MENEZES, Gisley Lima de; SOCOLOSKI, André Luiz Mateus; MAIA, Marcos. Teletrabalho e Qualidade de Vida: Estudo de Caso em uma Instituição Pública de Ensino no Brasil. **REVES - Revista Relações Sociais**, v. 5, n. 4, p. 14747– 01e, 8 nov. 2022.

NOGUEIRA FILHO, José de Albuquerque *et al.* O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 2, p. 274–296, 17 jun. 2020a.

NOGUEIRA FILHO, José de Albuquerque *et al.* O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 2, p. 274–296, 17 jun. 2020b.

OLIVEIRA, Melissa França Suzano de *et al.* Um estudo sobre o teletrabalho em um órgão público do setor educacional em um município mineiro. **Contribuciones A Las Ciencias Sociales**, v. 18, n. 1, p. e14654, 16 jan. 2025.

PASCHOAL, Tatiane *et al.* Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, p. 1–12, 11 jan. 2022.

PIABA, Ildenice Azevedo *et al.* Teletrabalho: os desafios enfrentados durante a covid-19 sob a perspectiva dos servidores públicos judiciais da comarca de Floriano/PI. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 11, p. 3379–3390, 15 dez. 2023.

RESSUREIÇÃO, Thiago de Oliveira. **Teletrabalho: o olhar dos gestores universitários**. Florianópolis: Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, 2022.

RIBEIRO, Wellington de Sousa. Teletrabalho: uma análise da medida provisória 1046/2021 como medida de enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente da COVID-19. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 16, p. e423101623862, 16 dez. 2021.

SALLABERRY, Jonatas Dutra *et al.* Controles Culturais e Desempenho de Tarefas de Servidores Públicos em Teletrabalho. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 16, n. 1, 2024.

SANTOS, André Luiz Trajano dos; REIS, Augusto da Cunha. O Serviço Público e o Teletrabalho na Administração Pública Federal Brasileira em Tempos de Covid-19. **Revista FSA**, v. 18, n. 3, p. 29–48, 1 mar. 2021.

SILVA, Cleia Leimara Marinho; MORAIS, Fabio Rogério de. Taxonomia de competências determinantes para a gestão de processos em mudanças emergenciais: estudo de caso da gestão do teletrabalho em uma universidade pública da região norte. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 11, p. 01, 2024.

SILVA, Levy Ruanderson Ferreira da *et al.* Teletrabalho após a pandemia do COVID-19: qual a percepção dos servidores públicos? **Contribuciones A Las Ciencias Sociales**, v. 17, n. 4, p. e4929, 18 abr. 2024a.

SILVA, Maria Beatriz Oliveira da *et al.* GESTÃO PÚBLICA, SILOS DE INFORMAÇÃO E TELETRABALHO: estudo de caso da Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Alagoas. **Siti**, v. 6, n. e183, 2024b.

SILVA, Renata Elias Da; VELOSO, Leticia Helena Medeiros. O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL. **Revista Acadêmica Online**, v. 11, n. 56, p. e1406, 17 mar. 2025.

PANDINI, Lunara stollmeier; PEREIRA, Eliana dos Santos. O teletrabalho no contexto de pandemia de covid-19: a percepção de servidores públicos do judiciário brasileiro e MPU. **Caderno de Administração**, v. 28, n. 2, p. 55–81, 21 jan. 2021.

VELASCO, Simone Maria Vieira; PANTOJA, Maria Júlia; OLIVEIRA, Miriam Aparecida Mesquita. Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório no Contexto da COVID-19: Percepções entre os Gêneros em Organizações Públicas. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 15, n. 1, 2023.