

OS ATUAIS DESAFIOS DO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Mario Antonio Bento do Amaral¹
Ana Cristina Madruga Estrela²

RESUMO: Este artigo buscou identificar, a partir da literatura recente, os atuais desafios do teletrabalho na administração pública federal, buscando-se encontrar as vantagens, desvantagens bem como as dificuldades encontradas pelos gestores e teletrabalhadores estabelecendo assim uma relação entre estes achados e os desafios a serem enfrentados pela administração pública. Para obtenção das informações foi consultada a produção acadêmica entre 2020 e 2025, no Portal de Periódicos da Capes. A amostra final encontrou 09 artigos aderentes à proposta e levou em consideração a exclusão de pesquisas relacionadas ao período da pandemia da Covid-19, devido às possíveis distorções nos resultados. Os achados demonstram que os principais desafios são dificuldade de comunicação entre chefias e equipes, falta de respeito ao horário de trabalho com impacto direto na dificuldade de desconectar o trabalho da vida privada, resistências de gestores, servidores mais velhos e daqueles que não praticam o teletrabalho, a transferência total do custo do teletrabalho ao trabalhador e a necessidade de produtividade superior à dos trabalhadores presenciais.

Palavras-Chave: Teletrabalho. Administração pública. Desafios.

1

ABSTRACT: This article aimed to identify, based on recent literature, the current challenges of telework in the federal public administration, seeking to identify its advantages, disadvantages, and the difficulties faced by managers and teleworkers, thereby establishing a relationship between these findings and the challenges to be addressed by public administration. To obtain the information, academic production published between 2020 and 2025 was consulted through the Portal de Periódicos da Capes. The final sample comprised nine articles aligned with the research proposal, considering the exclusion of studies related to the period of the COVID-19 pandemic due to possible distortions in the results. The findings indicate that the main challenges include difficulties in communication between managers and teams; lack of respect for working hours, directly impacting the difficulty of separating work from private life; resistance from managers, older civil servants, and those who do not engage in telework; the complete transfer of telework-related costs to workers; and the requirement for higher productivity compared to on-site workers.

Keywords: Telework. Public administration. Challenges.

¹Especialista em Gestão Pública pelo IFSC, Christian Business School – CBS.

²Mestre em Direitos Humanos e Políticas Públicas pela UFPB - coautora/orientadora. Christian Business School – CBS.

I. INTRODUÇÃO

Até o ano de 2020, o teletrabalho na administração pública brasileira era tema restrito a alguns órgãos, cargos e áreas específicas. Apesar de haver legislação que o regulamentava tanto para o regime celetista quanto para o estatutário, poucos órgãos o adotaram e, em sua maior parte, na esfera federal. Esse cenário ocorria, na maioria das vezes, devido ao preconceito e desconfiança dos gestores públicos, que preferiam ter o controle presencial de suas equipes como forma de supervisão, autoridade e avaliação funcional.

Porém, a partir de 2020, em decorrência da pandemia de Covid-19, um novo cenário surgiu. Após 03 anos de teletrabalho compulsório devido à necessidade de isolamento social para conter a disseminação do coronavírus, vários os órgãos da administração pública, já adaptados ao novo formato, o implantaram, definitivamente, em suas unidades seguindo a tendência mundial, afinal, uma série de benefícios pode ser percebida, tanto na qualidade de vida dos servidores quanto na eficiência da organização, melhoria da produtividade e entrega ao público usuário.

O teletrabalho ainda encontra resistências, seja por parte da sociedade, seja por parte dos gestores públicos. Porém, os benefícios demonstram ser maiores do que os riscos, pois eles podem ser percebidos tanto pelos teletrabalhadores quanto pelas instituições e sociedade. Nos estudos realizados por Mello (1999), Nilles (1997) e mais recentemente, por Guedes, Pietri e Andrade (2024), percebe-se que os benefícios incluem: aumento da produtividade, redução da rotatividade de funcionários, ampliação da área geográfica para a contratação, redução de custos, melhor aproveitamento da estrutura física, flexibilidade organizacional, motivação dos funcionários, redução do estresse dos trabalhadores, diminuição do absenteísmo relacionado a doenças ou consultas médicas e odontológicas, potencial redução dos congestionamentos, redução da poluição atmosférica, a possibilidade de maior participação dos funcionários em atividades comunitárias, melhor aproveitamento do tempo livre e melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Até 2019, a produção acadêmica sobre o teletrabalho na administração pública não era tão intensa, porém, a partir de 2020, percebe-se um aumento significativo na produção de artigos, teses e dissertações a partir do contexto pandêmico. Em sua maior parte, tratam-se de pesquisas aplicadas focando em temas como avaliação sobre a implantação do teletrabalho em instituições específicas, vantagens e desvantagens, saúde mental do teletrabalhador ou a percepção dos trabalhadores sobre o tema. Percebeu-se ainda que de maneira geral, as obras costumam

apresentar os benefícios e vantagens do teletrabalho como forma de validá-lo e encorajá-lo, porém os achados sobre desvantagens costumam aparecer em menor número, possivelmente sendo ignorados por alguns autores. Há ainda uma grande quantidade de estudos relacionados ao teletrabalho no contexto da pandemia, como as pesquisas de Losekann e Mourão (2020), Pandini e Pereira (2021), Souza (2021) Oliveira, Pantoja (2023), Velasco (2023), Lima (2024) entre tantos outros, porém, como observado por Dantas (2024) e Júnior e Souza (2023) há um número menor de publicações sobre o tema no contexto da implantação do teletrabalho de maneira estruturada e regulamentada nas instituições públicas para além desse período.

Nesse contexto, torna-se relevante compreender quais são os desafios do teletrabalho na administração pública federal, de acordo com a literatura recente, desconsiderando-se o período pandêmico. Para isso, será consultada a produção acadêmica entre 2020 e 2025, no Portal de Periódicos da Capes, com a finalidade de elencar as vantagens e desvantagens encontradas no teletrabalho na administração pública federal, mapear as dificuldades encontradas pelos gestores e pelos trabalhadores e ainda estabelecer uma relação entre desvantagens e desafios do teletrabalho.

A relevância da pesquisa justifica-se pelo aumento expressivo na quantidade de órgãos públicos que implantaram programas de teletrabalho de maneira permanente após o encerramento da pandemia. Por isso torna-se essencial compreender se os desafios encontrados pelas pesquisas no contexto atual possuem características próprias do setor público e do cenário atual, para que líderes e gestores públicos possam revisar seus regulamentos e, principalmente, suas práticas de gestão e de acompanhamento de suas equipes, para um programa de teletrabalho que atenda aos interesses de todos: administração pública, (tele)trabalhadores e sociedade.

2. METODOLOGIA

A presente foi realizada utilizando-se o método bibliográfico de natureza exploratória com abordagem qualitativa. Como fonte de pesquisa, foi utilizado o Portal de Periódicos da Capes, no qual foi feita busca textual utilizando o termo “teletrabalho” que apresentou 589 artigos publicados. Na sequência, foram adicionados três filtros que reduziram o número para 226 publicações:

- 1) Ano de criação: foi informado o período de 2020 a 2025;
- 2) Produção nacional: buscou-se somente produção nacional, considerando a delimitação do estudo na administração pública federal brasileira;

3) Áreas: foram selecionadas as publicações das áreas de Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas.

Na etapa seguinte, foram selecionadas as publicações a partir do título, tendo sido selecionadas os que claramente demonstravam se tratar de pesquisa sobre teletrabalho na administração pública de maneira geral e descartando-se as que se tratavam do contexto da pandemia da COVID-19. Foram também descartadas as duplicidades e os arquivos não disponíveis, e a pesquisa foi reduzida para 30 artigos.

Na última etapa, foi realizada a leitura dos resumos dos artigos, introdução e leitura flutuante, quando necessário, com a finalidade de selecionar obras que tratavam de pesquisas aplicadas sobre teletrabalho em órgãos da administração pública federal, considerando o escopo da pesquisa, e para verificar a aderência ao tema investigado. Após este refinamento e o descarte das obras não aderentes, 09 artigos foram selecionados como amostra final os quais foram lidos na íntegra e as informações relevantes para esta pesquisa foram devidamente analisadas, extraídas e categorizadas e os resultados serão apresentados no capítulo 3 e discutidos no capítulo 4.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4

3.1 O TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Apesar do teletrabalho parecer um assunto recente quando se fala em administração pública brasileira, esta é, na verdade, uma falsa impressão causada pela larga adoção do teletrabalho a partir da pandemia da Covid-19 que mudou a forma como os gestores passaram a entender e lidar com o tema. De acordo com Silva (2015) e Dantas (2024) o teletrabalho na administração pública brasileira remonta ao ano de 2006 através do programa piloto realizado no SERPRO (Serviço Federal de Processamento de Dados), empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda. Após o êxito inicial, o programa foi definitivamente implantado na empresa, sendo ampliado para abranger um número maior de teletrabalhadores. Quanto aos resultados obtidos pelo programa, em 2013, a empresa afirmou ter alcançado um aumento de 10,5% na produtividade e 47,1% de economia logística (SILVA, 2015).

Após os resultados positivos obtidos no SERPRO, outras instituições públicas, percebendo seus benefícios não apenas para o trabalhador, como também para uma gestão mais eficiente, aos poucos, passaram a aderir esta forma de trabalho, ainda que restrita a apenas alguns cargos e atividades específicas. Assim, de acordo com Silva (2015) foram registradas

sequencialmente, entre os anos de 2006 e 2014, as adesões de instituições como Tribunal de Contas da União, que obteve redução de 45% em seu estoque de processos, Receita Federal do Brasil, Advocacia Geral da União (AGU), Tribunal Regional do Trabalho (TRT) da 23ª Região, Tribunal Superior do Trabalho (TST - que registrou aumento de 20% na produtividade dos teletrabalhadores) e Tribunais Regionais Federais (TRF) da 3ª e 4ª Regiões. Dantas (2024) e Santos (2025) complementam a lista das entidades que adotaram o teletrabalho ainda antes da pandemia da Covid-19, entre os anos de 2015 e 2018, com órgãos como a Controladoria Geral da União (CGU), Ministério Público da União (MPU), Ministério da Justiça e Segurança Pública, Tribunal de Justiça do Distrito Federal (TJDF), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), Governo do Distrito Federal (GDF), Supremo Tribunal Federal (STF) e Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).

Importante ressaltar que, apesar do teletrabalho vir sendo adotado em vários órgãos e entidades desde 2006, o Governo Federal passou a recomendá-lo, formalmente, às demais instituições pertencentes ao SIPEC (Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal), apenas em 2018, a partir da publicação da Instrução Normativa nº 1/2018, que tratava da regulamentação do Programa de Gestão cuja adoção seria de caráter facultativo aos dirigentes máximo das entidades. Atualmente, o programa foi reformulado com a publicação do Decreto 11.072/2022 e passou a se chamar Programa de Gestão e Desempenho (PGD), cujo foco não é, necessariamente, ampliar o teletrabalho, mas sim criar um novo modelo de gestão pública baseada na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade em detrimento do controle de frequência tradicional (ponto eletrônico), sendo assim, os participantes do PGD podem realizar seu trabalho tanto remotamente (a distância) quanto presencialmente.

Porém, para Santos (2025) o teletrabalho compulsório adotado entre 2020 e 2023 pelas instituições públicas como forma de reduzir a disseminação do coronavírus é que foi o grande indutor da adoção do teletrabalho em maior escala, pois as experiências neste período demonstraram que, apesar das dificuldades iniciais encontradas tanto pelas instituições quanto pelos trabalhadores, a prática do teletrabalho trouxe avanços tanto em produtividade quanto em redução de custos operacionais.

3.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

Em matéria publicada no *Estadão Mobilidade*, Saragiotto (2025) aponta que o trabalhador paulistano despende, em média, 2h25 diárias em deslocamentos no trânsito. Todavia, entre aqueles que utilizam o transporte público, esse tempo é ainda mais elevado, alcançando 2h47 por dia. Em um ano, são cerca de 25 dias desperdiçados indo e voltando do trabalho e isso é explicado por 02 fatores: a imprevisibilidade do trânsito na capital (atrasos, congestionamentos, acidentes, etc.) e a concentração dos empregos em bairros específicos e distantes das periferias. Apenas este dado já deveria ser suficiente para que o teletrabalho se tornasse uma política pública e sua adoção se tornasse obrigatória em alguns setores, para a redução no volume de pessoas e de veículos nas ruas diariamente, reduzindo conseqüentemente, os congestionamentos e o estresse do trabalhador.

Além da questão do trânsito, a literatura é vasta em apontar vantagens na implantação do teletrabalho. As mais comuns, citadas por autores como Mello (1999), Nilles (1997), Guedes, Pietri e Andrade (2024) e Martins e Sátiro (2024) são o aumento da produtividade, redução da rotatividade de funcionários, ampliação da área geográfica para a contratação, redução de custos tanto para o trabalhador quanto para o empregador, melhor aproveitamento da estrutura física, flexibilidade organizacional, motivação dos funcionários, redução do estresse, diminuição do absenteísmo relacionado a doenças ou consultas médicas e odontológicas, potencial redução dos congestionamentos, redução da poluição atmosférica, possibilidade de maior participação dos funcionários em atividades comunitárias, melhor aproveitamento do tempo livre e melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Quanto às desvantagens, a literatura aborda mais como efeitos colaterais ou resultados de um mau gerenciamento do programa e menos como aspectos intrínsecos ao teletrabalho e costumam atingir mais o funcionário do que a empresa. Os problemas mais comuns encontrado nas obras de Mello (1999), Filardi, Castro e Zanini (2020) e Lucas e Santos (2021) são: visão preconceituosa de amigos e parentes, isolamento social, distração com atividades domésticas, confusão entre o espaço profissional e pessoal, mau gerenciamento do tempo, diferenças nas relações entre trabalhadores presenciais e teletrabalhadores, o custo da infraestrutura do *home office* repassado ao funcionário, sobrecarga de trabalho devido à pressão por maior

produtividade, falta de motivação, falta de reconhecimento do trabalho pela equipe e dificuldade de crescimento na empresa.

Chama atenção que ao mesmo tempo que a redução do estresse e a motivação são apontadas como benefícios do teletrabalho, quando se fala em desvantagens percebe-se uma possível anulação desses benefícios quando se fala em sobrecarga de trabalho, falta de motivação e falta de reconhecimento do trabalho pela equipe. Por isso, é importante a atuação do líder ou gestor no acompanhamento de sua equipe, monitorando continuamente não apenas a sua produtividade, mas também sua motivação e promovendo ainda o contato entre os membros da equipe a fim de evitar o isolamento dos teletrabalhadores.

3.3 ASPECTOS CONTROVERSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Apesar dos bons resultados já obtidos, o teletrabalho na administração pública ainda se mostra um tema controverso e enfrenta resistência de dentro e de fora das instituições, devido ao interesse social dessas instituições. Tanto a sociedade quanto os gestores, de certa forma, ainda tendem a assimilar o trabalho em casa com a falta de produtividade.

A resistência interna, segundo Silva (2015) vem dos gestores que têm receio de implantar o teletrabalho em suas unidades, por pensar que o servidor, estando em casa, não irá trabalhar. Essa desconfiança dos gestores, já era tratada por Nilles (1997) como uma “pergunta capital” e o autor esclareceu que, na maior parte do tempo, não se saberia se o servidor está ou não trabalhando, da mesma forma que, em um escritório, também não se sabe quando um funcionário está realmente trabalhando ou quando ele apenas está simulando trabalhar ou fazendo atividades pessoais durante o expediente. Mello (1999) acrescenta que, no escritório, o funcionário está sujeito a inúmeras distrações que interrompem o trabalho constantemente, mas que a questão do teletrabalho não é a vigilância, mas sim a entrega dos resultados. Ambos os autores (Mello, 1999; Nilles, 1997) destacam que, acima de tudo, o papel de uma boa liderança é fundamental para o sucesso do teletrabalho e para o alcance das metas.

Já a resistência da sociedade, de acordo com Lucas e Santos (2021) é motivada pela natureza do teletrabalho que por ser realizado fora da instituição, quando implantado, deve ser pautado pela transparência na prestação de informações à sociedade quanto aos resultados obtidos com o programa. Por este motivo, percebe-se que em alguns órgãos há a exigência de produtividade superior aos teletrabalhadores, como é o caso do TCU, AGU, CGU e Receita

Federal, porém, Silva (2015) entende que a exigência de produtividade superior aos demais só reforça a falsa ideia de que o teletrabalhador trabalharia menos em casa.

Carneval e Hecksher (2020) identificaram ainda que além da exigência maior de produtividade, na administração pública, os materiais e equipamentos a serem utilizados no *home office* são adquiridos às custas do teletrabalhador. Estas duas características, segundo os autores, demonstram um destoamento em comparação com o que ocorre na iniciativa privada e sugerem que o teletrabalho esteja sendo tratado nestas instituições como uma vantagem concedida ao trabalhador em troca de uma contraprestação. Ambas as exigências ainda caracterizam uma falta de isonomia entre os trabalhadores dentro da mesma instituição, pois a produtividade exigida deveria ser a mesma, independentemente do local onde o serviço é prestado.

3.4 O TELETRABALHO COMPULSÓRIO DURANTE A COVID-19

É inegável que a forma de encarar o teletrabalho mudou a partir da pandemia da COVID-19. O que antes era restrito a alguns órgãos e cargos hoje tomou uma proporção muito maior e já não é mais uma exceção. Porém, é importante contextualizar como se deu a adoção emergencial do teletrabalho no contexto pandêmico, pois foi a partir dessas experiências que grande parte dos órgãos públicos se estruturaram para mantê-lo após este período.

8

De acordo com os autores Lelles e Lima (2022) e Souza (2021) o teletrabalho neste momento não foi uma estratégia planejada e estruturada com a finalidade de se tornar uma forma alternativa de trabalho, mas sim uma ação emergencial de saúde pública, para conter a disseminação do vírus através do fortalecimento do isolamento social, evitando aglomerações desnecessárias naquele momento crítico.

Essa adoção abrupta e compulsória, de acordo com Lelles e Lima (2022), fez com que o trabalho remoto tenha sido iniciado sem qualquer preparo de aspecto tecnológico, gerencial, estratégico ou capacitação para esta modalidade de trabalho. Losekann e Mourão (2020), complementam que foi necessária uma adaptação imediata tanto de servidores quanto das chefias que tinham suas relações baseadas no controle presencial de frequência e não, necessariamente, na produtividade e que a distribuição de tarefas e o estabelecimento de metas foram sendo testados durante o curso do teletrabalho compulsório. Brasil, Cavalcante e Cardoso (2021) trouxeram um exemplo prático dessa falta de planejamento ao pesquisarem a adoção compulsória do teletrabalho no Poder Judiciário do Ceará, onde segundo as autoras houve

ocorrências de servidores que não conseguiam, sequer, instalar o sistema de gerenciamento de processos, devido à incompatibilidade entre os computadores pessoais e o software, havendo também relatos referentes às instabilidades constantes do sistema que interrompiam constantemente o trabalho.

Dantas (2024), chama atenção para um efeito direto: a transformação digital acelerada e descentralização das tarefas do escritório, o que também resultou na necessidade de gerenciamento de riscos relacionados à segurança da informação.

Brasil, Cavalcante e Cardoso (2021) revelam que, passadas as primeiras semanas de adaptação, o Poder Judiciário do Ceará percebeu um aumento significativo na produtividade, benefício este relatado também nas pesquisas de Dantas (2024) e Pandini e Pereira (2021) que apontam que houve melhoria na qualidade de vida dos servidores e redução de custos tanto para a administração quanto para o servidor (dentre outros), o que foi de grande importância para a manutenção e a adoção definitiva do teletrabalho nos órgãos públicos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram selecionados para análise e discussão somente pesquisas aplicadas em órgãos públicos federais, seja através de análise documental (relatórios e outros documentos relacionados à implantação do teletrabalho na unidade), seja por aplicação de questionários a servidores e gestores. Os títulos analisados são apresentados na Tabela 1:

Tabela 1 - Artigos analisados

Título	Autoria	Publicação
O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública	NOGUEIRA FILHO et al.	2020
Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região.	GUERRA et al.	2020
O Programa de Gestão de Desempenho no IF goiano: análise do projeto-piloto	MORAES; PENA; PAIVA	2023
O TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO NA SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS	ANDRADE; SOUZA	2022
Implantação do teletrabalho no Instituto Federal Baiano, Campus Governador Mangabeira: aspectos relacionados à gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional	MORAES et al.	2023

Teletrabalho e atitudes frente à mudança em organizações públicas brasileiras: experiências e desafios	OLIVEIRA; PANTOJA	2023
Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)	TEIXEIRA; BACINELLO	2024
Percepção dos riscos de LER/DORT no teletrabalho de servidores de uma universidade pública	CANDIDO; ALENCAR	2024
Controles Culturais e Desempenho de Tarefas de Servidores Públicos em Teletrabalho	SALLABERRY et al	2024

Fonte: AMARAL; ESTRELA, 2026.

4.1 VANTAGENS OU BENEFÍCIOS CONSTATADOS

O aumento da produtividade é tema recorrente quando se trata de vantagens ou benefícios do teletrabalho. Frequentemente, é o motivador da adoção do regime nos órgãos públicos. Das 09 pesquisas analisadas, 05 apontaram aumento da produtividade como benefício obtido com o programa, muitas vezes impulsionado pela própria condição imposta para a participação no teletrabalho. Importante destacar que nenhuma das outras 04 pesquisas identificou redução na produtividade.

Nogueira Filho et al. (2020) apontam um incremento de 40,10% na produtividade no projeto piloto de teletrabalho no Ministério da Justiça e Segurança Pública. O programa iniciou com 31 participantes e ao final este número subiu para 50 participantes devido ao sucesso obtido nas primeiras etapas.

Andrade e Souza (2022) analisaram a produtividade de duas unidades da Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA) e ambas apresentaram produtividade muito superior à média da equipe em trabalho presencial, sendo que na primeira unidade o aumento foi de 108,93% e na segunda o aumento foi de 35,71%.

Teixeira e Bacinello (2024) ao analisar a produtividade de três setores de uma universidade federal, chegaram à conclusão de que a adoção do teletrabalho permitiu a manutenção da produtividade igual ou superior à produtividade presencial. O aumento da produtividade foi relatado também no TRT da 8ª Região (GUERRA et al., 2020) e no IF-Goiano (MORAES; PENA; PAIVA, 2023), porém sem dados quantitativos sobre este aumento.

Cabe destacar que em 03 instituições uma das condições para a participação do servidor no teletrabalho é a exigência de produtividade superior à dos demais trabalhadores. No Ministério da Justiça e Segurança Pública, a produtividade mínima exigida dos participantes do teletrabalho era de, pelo menos, 20% superior à dos servidores em trabalho presencial (NOGUEIRA FILHO et al, 2020). Na SUFRAMA, a produtividade mínima exigida é 15% superior (ANDRADE; SOUZA, 2022), enquanto no TRT da 8ª Região, apesar de não ter sido estipulado um percentual específico, a meta de produtividade no teletrabalho seria estabelecida a partir de um comparativo com a produtividade presencial, devendo, no caso do teletrabalho, ser especificada uma meta superior à produtividade identificada no trabalho presencial (GUERRA et al., 2020).

Outros benefícios encontrados nos locais onde o programa de teletrabalho foi implantado foram:

Melhoria na qualidade de vida (GUERRA et al., 2020; MORAES; PENA; PAIVA, 2023);

Melhoria no desempenho global e na qualidade das entregas (ANDRADE; SOUZA, 2022; GUERRA et al., 2020; MORAES; PENA; PAIVA, 2023);

Redução de custos para o servidor (alimentação e transporte) (ANDRADE; SOUZA, 2022; GUERRA et al., 2020);

Redução de custos operacionais (ANDRADE; SOUZA, 2022; GUERRA et al., 2020);

Otimização do espaço físico (NOGUEIRA FILHO et al, 2020);

Menor tempo gasto em trânsito, melhor organização das atividades, melhoria no clima organizacional, maior retenção de talentos e melhoria nos sistemas de gestão devido à necessidade de aperfeiçoamento dos métodos e da organização do teletrabalho (GUERRA et al., 2020)

Considerando as vantagens do teletrabalho trazidas pela literatura no referencial teórico, percebe-se que nos resultados encontrados elas se confirmam, não demonstrando divergências nem características específicas por se tratar de órgãos da administração pública federal.

4.2 BARREIRAS AO TELETRABALHO

Várias barreiras foram encontradas nas pesquisas analisadas e, para uma melhor análise, os achados foram separados em duas categorias distintas sendo a primeira: as desvantagens do teletrabalho, que se tratam de aspectos negativos inerentes ao teletrabalho quando comparados

com o trabalho presencial, a segunda categoria são as dificuldades de adaptação relatadas por servidores e chefias — alguns itens se repetirão em ambas as categorias, pois apesar de serem aspectos inerentes ao teletrabalho, é possível alguma intervenção para minimizar os seus efeitos. Já a terceira categoria são as resistências à implantação ou manutenção do teletrabalho identificada nas pesquisas citadas.

4.2.1 Desvantagens do teletrabalho

As principais desvantagens encontradas se referem à dificuldade de separar o trabalho do ambiente familiar (com prejuízos maiores às mulheres), o aumento da jornada, dificuldade de comunicação entre equipes e chefias, o custo do teletrabalho transferido ao servidor e prejuízos à gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.

A dificuldade de separar o trabalho do ambiente familiar, apontada por Candido e Alencar (2024) e Moraes, Pena e Paiva (2023), se apresenta na forma de constantes distrações com o contexto doméstico, como os afazeres do lar e interrupções causadas por familiares, em especial quando há crianças em casa. Neste mesmo contexto entra em evidência outra desvantagem que atinge diretamente às mulheres, pois, de acordo com Candido e Alencar (2024), há um impacto negativo relacionado à diferença de gêneros no teletrabalho. Normalmente, as mulheres costumam assumir as tarefas domésticas e isso as sobrecarrega no teletrabalho, em especial quando tem filhos. Há relatos de que quando os maridos também estão em teletrabalho eles costumam ocupar o melhor espaço da casa e os melhores equipamentos e, frequentemente, se dedicam, exclusivamente, ao teletrabalho sem dividir as tarefas domésticas com as esposas.

O aumento da jornada ou trabalho fora do horário é também evidenciado por Candido e Alencar (2024) e Moraes, Pena e Paiva (2023). Com certa frequência, são relatadas solicitações emergenciais, mensagens ou ligações fora do horário regular, o que deixa o servidor em estado de alerta nos horários de descanso ou lazer. Além disso, reuniões que extrapolam o horário ou são marcadas para horário que não faz parte da jornada regular acabam estendendo a jornada, o que de acordo com Candido e Alencar (2024) pode decorrer de um ciclo vicioso gerado pelo excesso de demandas e pela diferença de horários entre servidores e chefias devido à liberdade de horário proporcionada pelo teletrabalho.

A dificuldade de comunicação entre equipes e chefias é outra desvantagem apontada por Candido e Alencar (2024) e Moraes, Pena e Paiva (2023) e, segundo estes últimos, há relatos de

pouca comunicação entre chefia e equipes, enquanto que para os primeiros, esta dificuldade de comunicação se revela quando as chefias exigem respostas imediatas em aplicativos de mensagens, enquanto que a recíproca não é verdadeira quando é o servidor quem solicita orientações aos chefes, deixando-os à mercê de sua boa vontade e muitas vezes respondem fora do horário de trabalho, remetendo ao problema citado anteriormente: trabalho fora do horário.

Custo do teletrabalho transferido ao servidor: Candido e Alencar (2024) relatam uma insatisfação dos servidores quanto à falta de auxílio financeiro institucional para a adaptação do espaço de *home office*, auxílio que se justificaria para a melhoria da ergonomia do posto de trabalho com a finalidade de reduzir os impactos físicos como LER (lesão por esforço repetitivo) ou DORT (distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho) relacionados à má postura e equipamentos e mobiliários inadequados.

Prejuízos à gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional: esta questão foi apontada por Moraes, et. al (2023) mais como um risco do que como uma desvantagem, ao pesquisar a implantação do teletrabalho no Campus Governador Mangabeira do Instituto Federal Baiano. Segundo os autores, quando o teletrabalho (ou Programa de Gestão e Desempenho), for estabelecido de maneira não estruturada e desarticulada a uma política institucional de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, haverá prejuízos a essas áreas devido à menor interação entre os servidores a partir do teletrabalho.

4.2.2 Dificuldades de adaptação ao teletrabalho

As principais dificuldades de adaptação ao teletrabalho apontada por servidores e chefias foram:

Dificuldades com plano de trabalho: Candido e Alencar (2024) trazem relatos de servidores com dificuldades com a elaboração dos planos de trabalho e das chefias quanto à falta de objetividade e clareza na elaboração dos planos das equipes. Já Moraes, Pena e Paiva (2023) trazem relatos de servidores com dificuldade de dimensionamento do tempo gasto para desempenhar as atividades, dificuldade de comprovação ou mensuração da produtividade de atividades de atendimento, atrasos por parte das chefias na aprovação dos planos de trabalho e falta de conhecimento sobre as regras do teletrabalho por parte das chefias.

Dificuldade de organização de uma rotina de trabalho: de acordo com Candido e Alencar (2024) e Moraes, Pena e Paiva (2023) alguns teletrabalhadores enfrentaram dificuldades de adaptação de suas rotinas de trabalho fora do ambiente organizacional.

Dificuldades de separar o trabalho do ambiente familiar: apontada também como uma

desvantagem, por Candido e Alencar (2024) e Moraes, Pena e Paiva (2023), esta dificuldade se refere às distrações e interrupções do trabalho provocadas pelo contexto familiar.

Posto de trabalho inadequado: Candido e Alencar (2024) tratam deste tema em seu artigo voltado à percepção dos riscos de LER e DORT no teletrabalho. Para as autoras, é fundamental um posto de teletrabalho adequado ergonomicamente para evitar dores lombares e doenças relacionadas à má postura e outras inadequações ergonômicas.

Dificuldades de comunicação: diz respeito à dificuldades de comunicação ágil ou em tempo real entre servidores e chefias. Segundo Candido e Alencar (2024), apesar de as demandas das chefias serem atendidas com prontidão, as demandas das equipes não são atendidas com a mesma agilidade por parte das chefias, no que se refere à comunicação.

Desrespeito ao horário comercial: De acordo com Moraes, Pena e Paiva (2023), constantes ligações e envio de mensagens instantâneas fora do horário de trabalho prejudicam a vida particular do servidor, o que colabora para a dificuldade de separar o trabalho do ambiente familiar.

4.2.3 Resistências quanto à implantação ou à manutenção do teletrabalho

Além das desvantagens encontradas e das dificuldades de adaptação apresentadas, algumas pesquisas relatam resistências ao teletrabalho que vão ao encontro de algumas citadas no referencial teórico.

Para Guerra et al. (2020) o principal obstáculo para a implantação do teletrabalho no TRT da 8ª Região foi resistência dos gestores e magistrados, por desconfianças relacionadas ao trabalho à distância, o que demandou gestão da mudança e da cultura organizacional, considerando que muitos dos teletrabalhadores desenvolvem seus trabalhos em outras regiões do país. Já nas análises de Oliveira e Pantoja (2023) pessoas mais velhas, pessoas com maior tempo na instituição e pessoas que não realizam teletrabalho são as que demonstram maior ceticismo com relação a adoção do teletrabalho nas instituições pesquisadas.

Oliveira e Pantoja (2023) trazem, ainda, à tona o temor de servidores com relação ao aumento da jornada e sobrecarga de trabalho como um fator de resistência de servidores ao teletrabalho. Este temor é justificado pelos relatos de aumento da jornada e o desrespeito ao horário comercial com ligações e mensagens.

4.3 DISCUSSÕES ACERCA DOS PRINCIPAIS DESAFIOS ENCONTRADOS

Ao analisar as desvantagens, as dificuldades de adaptação ao teletrabalho e as resistências encontradas nas pesquisas, percebe-se que eles dialogam direta ou indiretamente com o referencial teórico e que alguns destes aspectos negativos estão diretamente relacionados entre si, de forma que um problema justifica o outro ou mesmo um pode contribuir para a ocorrência do outro, se revelando assim, desafios a serem enfrentados pela administração pública.

Sobre a dificuldade de comunicação entre chefias e equipes e respeito ao horário de trabalho, ficou evidenciado que ao se utilizar de aplicativos de mensagens instantâneas, as chefias esperam respostas imediatas dos servidores em teletrabalho, porém quando são as equipes que demandam respostas ou orientações das chefias, o retorno nem sempre é na mesma velocidade, muitas vezes chegando após o fim da jornada, o que somado às ligações e solicitações emergenciais fora do horário causam o estado de vigilância do servidor, aumento da jornada e a dificuldade de desconectar o trabalho da vida privada, pois um acaba invadindo o espaço do outro, o que confirma o temor de adesão ao teletrabalho trazido por Oliveira e Pantoja (2023) no qual alguns servidores não teletrabalham por medo de aumento de jornada.

Outro desafio está relacionado à quebra das resistências ou desmistificação do teletrabalho dentro das próprias instituições, principalmente entre gestores, servidores mais velhos e aqueles que não praticam o teletrabalho e desconhecem seus benefícios e características. Estas resistências, aliadas à necessidade de transparência e prestação de contas à sociedade geram algumas distorções como: a transferência total do custo do teletrabalho ao trabalhador e a necessidade de produtividade superior à dos trabalhadores presenciais. Estas são duas características típicas do serviço público já identificadas no referencial teórico por Silva (2015) e Carneval e Hecksher (2020), pois o teletrabalho não é encarado pelos gestores como uma política institucional com o objetivo de melhorar os resultados e alcance de metas organizacionais conjugado com a melhoria na qualidade de vida, mas sim como uma vantagem concedida ao servidor e, por este motivo deveria haver uma contraprestação por trabalhar em casa. Fica evidenciado, portanto, a falta isonomia entre trabalhadores da mesma instituição, pois quem teletrabalha, necessariamente, deve produzir mais do que quem permanece no escritório. Além disso, em última análise, considerando que a instituição não tem custo algum com a manutenção do teletrabalho, pode-se dizer que parte da redução dos custos operacionais obtida com ele (uma das vantagens obtidas com o programa) estaria, na verdade, sendo alcançada através de sua transferência ao trabalhador.

A falta de apoio organizacional, seja através de incentivos financeiros, ou através de fornecimento de equipamentos por empréstimo, como cadeiras ergonômicas ou computadores de mesa, pode também afetar diretamente o desempenho e produtividade do servidor bem como aumentar o risco de LER ou DORT aos teletrabalhadores, pois, de acordo com Candido e Alencar (2024) nem sempre eles possuem conhecimento adequado às questões de ergonomia do trabalho. O custo do afastamento do trabalhador pode ser muito superior ao custo de um ambiente adequadamente ergonômico. Nilles (1997) já apontava como alternativa a possibilidade das instituições fornecerem descontos ou compensações para os teletrabalhadores adquirirem esses equipamentos — o que no serviço público poderia ocorrer através de convênios ou parcerias com fornecedores para concessão de descontos. Outra sugestão do autor é o estabelecimento de requisitos mínimos de espaço, mobiliários e equipamentos para que o servidor possa aderir ao teletrabalho de maneira que o trabalho em casa não represente risco maior que no escritório principal. Neste último caso, sendo aceitas as condições pelo servidor, à instituição caberia apenas confiar em sua boa fé.

De maneira geral, os desafios relacionados às resistências e preconceitos, bem como os relacionados à comunicação e ao respeito ao horário de trabalho, podem ser mitigados com programas de capacitação e ações de sensibilização com os gestores, chefias e equipes quanto às competências e atitudes necessárias para o teletrabalho, conforme destacado por Moraes, Pena e Paiva (2023), bem como com o objetivo de desmistificar as ideias preestabelecidas acerca do teletrabalho para que ele seja encarado como uma modalidade de trabalho que aproveita os potenciais tecnológicos gerando benefícios para ambas as partes e não apenas como uma vantagem ao servidor. Entretanto, quanto à melhoria de comunicação e respeito aos horários de trabalho, a questão vai além, devendo as instituições prever em suas políticas ou regimentos de teletrabalho os protocolos a serem observados para a fluidez e agilidade da comunicação bem como para evitar a invasão do trabalho no horário de descanso do servidor contribuindo assim para a devida separação entre a vida privada e o trabalho.

Percebe-se, ainda que as vantagens, desvantagens, dificuldades de adaptação e resistências ao teletrabalho encontradas nesta pesquisa, confirmam, de maneira direta ou indireta, as vantagens e desvantagens e resistências trazidas no referencial teórico, o que demonstra coesão entre os achados e a literatura.

Esta pesquisa apresenta limitação relacionada ao baixo número de publicações relacionadas ao tema, considerando o escopo pesquisado e a janela temporal. Para novas

pesquisas, sugere-se ampliar as pesquisas que tragam os impactos, vantagens, desvantagens e desafios do teletrabalho, em especial da implantação do Programa de Gestão e Desempenho, em um número maior de instituições federais de maneira a aumentar a fonte de informações e identificar de maneira mais robusta os desafios e perspectivas do teletrabalho da administração pública federal.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os atuais desafios do teletrabalho na administração pública federal, de acordo com a literatura recente, desconsiderando-se o período pandêmico. Para isso, foram analisados 09 artigos que se propunham a pesquisar o teletrabalho em várias instituições públicas federais. Após a análise, foram elencadas as vantagens, as desvantagens, os desafios encontrados por teletrabalhadores e chefias e ainda foram identificadas resistências ao teletrabalho na administração pública federal e, ao final, os dados foram discutidos estabelecendo-se uma relação entre os achados com o referencial teórico, bem como a tradução das barreiras em desafios a serem trabalhados pela administração pública.

A principal vantagem encontrada foi o aumento da produtividade, em alguns casos sendo muito superior à média dos trabalhadores presenciais. Há que se levar em conta que, na maioria das instituições, é exigido aos candidatos ao teletrabalho uma produtividade superior à dos demais, o que confirmou a diferença de tratamento entre trabalhadores presenciais e teletrabalhadores trazida no referencial teórico.

Dentre os principais desafios identificados estão: dificuldade de comunicação entre chefias e equipes, falta de respeito ao horário de trabalho com impacto direto na dificuldade de desconectar o trabalho da vida privada, resistências de gestores, servidores mais velhos e daqueles que não praticam o teletrabalho, a transferência total do custo do teletrabalho ao trabalhador e a necessidade de produtividade superior à dos trabalhadores presenciais.

Devido à limitação encontrada na pesquisa, sugere-se a ampliação de pesquisas dos impactos do teletrabalho em um maior número de instituições públicas federais, em especial quanto à implantação do Programa de Gestão e Desempenho, com vistas a ter um rol de pesquisa mais robusto quanto aos desafios e perspectivas do teletrabalho na administração pública federal.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Paulo Augusto de Freitas; SOUZA, Marcelo José Raiol. O teletrabalho no serviço público: estudo de caso na Superintendência da Zona Franca de Manaus. **Enciclopédia Biosfera**, v.19 n.42; p. 302, 2022. DOI: 10.18677/EnciBio_2022D22. Disponível em: <https://www.conhecer.org.br/enciclop/2022D/0%20teletrabalho.pdf>. Acesso em 15 mar. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República [2022]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm. Acesso em 01 dez. 2025.

BRASIL, Clarissa Gonçalves; CAVALCANTE, Juliana Rodrigues Barreto; CARDOSO, Nardejane Martins. A imposição do teletrabalho no Poder Judiciário Cearense diante do cenário de pandemia. **THEMIS: Revista da Esmec**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 97-124, 2021. DOI: 10.56256/themis.v18i2.778. Disponível em: <https://revistathemis.tjce.jus.br/index.php/THEMIS/article/view/778>. Acesso em: 16 fev. 2026.

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 EM MOVIMENTO Physical Therapy in Movement**, v. 37, 2024. DOI: 10.1590/fm.2024.37113.0. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/fm/a/PmL7z5vWTvkF3s7VfSvxLxj/?lang=pt>. Acesso em 15 mar. 2026.

CARNEVAL, Patrícia Paranhos de Oliveira; HECKSHER, Suzana Dantas. Teletrabalho na administração pública: instrumento de suporte à identificação de adaptabilidade de tarefas e pessoas. In: **SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 8., 2020, São Paulo. Anais [...]**. São Paulo: Blucher, 2020. p. 555-573.

DANTAS, Keylla. Lado A e lado B do teletrabalho: uma análise da percepção dos servidores públicos durante e após a COVID-19. 2024. 131 p. **Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública)** – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2024.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes; 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./mar. 2020.

GUEDES, Marcela Boldrini Gazzani; PIETRI, Patrícia Curbani de; 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**, São Mateus, ES, v. 10, n. 3, p. 344-354, 2024. DOI: 10.47456/bjpe.v10i3.45203. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/45203>. Acesso em: 29 nov. 2025.

GUERRA, Maria Helena Tavares da Silva et al. Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. **RASI**, Volta Redonda/RJ, v. 6, n. 3, pp. 98-116, set./dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.20401/rasi.6.3.465>.

Disponível em: <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/465>. Acesso em 29 nov. 2025.

JÚNIOR, Marçal José Cavalcanti Silva; SOUSA, Washington José de. A Pesquisa em Teletrabalho na Administração Pública no Brasil: uma Revisão no Catálogo de Teses e Dissertações (CTD/Capes). **Revista Gestão & Conexões**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 71-94, 2023. DOI: 10.47456/regec.2317-5087.2023.12.2.39964.71-94. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/39964>. Acesso em: 16 fev. 2026.

LELLES, Sérgio Luís Camillo de; LIMA, Maria Glaubenir Martins. A pandemia da Covid-19 como propulsora do trabalho remoto e seus impactos na Cultura Organizacional e no serviço público federal. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 11, n. 14, p. e490111436276, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i14.36276. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/36276>. Acesso em: 15 fev. 2026.

LIMA, Fábio Lucas de Albuquerque. Teletrabalho jurídico na pandemia do Covid-19: percepção sobre as reuniões virtuais na Advocacia-Geral da União: Virtual legal counseling during the Covid-19 pandemic: perception about online meetings in the Attorney General's Office. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, [S. l.], v. 27, n. 47, p. 25-42, 2024. DOI: 10.48075/csar.v27i47.31539. Disponível em: <https://revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/31539>. Acesso em: 15 fev. 2026.

LOSEKANN, Raquel; MOURÃO, Helena. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71-75, 5 jun. 2020.

LUCAS, André do Carmo; SANTOS, Rayane Leite. O trabalho remoto na administração pública brasileira: desafios e perspectivas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 260-270, 2021. DOI: 10.51891/rease.v7i4.963. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/963>. Acesso em: 25 nov. 2025.

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**, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 2325-2337, 2024. DOI: 10.34119/bjhrv7n1-186. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/66572>. Acesso em: 30 nov. 2025.

MELLO, Alvaro. **Teletrabalho (Telework): O trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.: ABRH-Nacional, 1999. 118 p. (Coleção Recursos Humanos).

MORAES, Adriano dos Santos et al. Implantação do teletrabalho no Instituto Federal Baiano, Campus Governador Mangabeira: aspectos relacionados à gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 32, n. 1, p. 100-117, 2023. DOI: 10.35699/2238-037X.2023.40539. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/40539>. Acesso em: 29 nov. 2025.

MORAES, Rodrigo Bombonati de Souza; PENA, Kenny William; PAIVA, Isadora Ayres Arantes de. O Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Economia e Políticas Públicas**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 169-196, 2023. DOI: 10.46551/epp2021941. Disponível em:

<https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/economiaepoliticaspUBLICAS/article/view/6178>. Acesso em: 29 nov. 2025.

NILLES, Jack M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**: um guia para telegerentes e teletrabalhadores. São Paulo: Futura, 1997. 220 p.

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**, [S. l.], v. 71, n. 2, p. 274 - 296, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71i2.3173. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3173>. Acesso em: 29 nov. 2025.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Júlia. Teletrabalho e atitudes frente à mudança em organizações públicas brasileiras: experiências e desafios. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 4095-4116, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i3.1870. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1870>. Acesso em: 15 mar. 2026.

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.

SALLABERRY, Jonatas Dutra et al. Controles Culturais e Desempenho de Tarefas de Servidores Públicos em Teletrabalho. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 16, n. 1, 2024. DOI: 10.21118/apgs.v16i1.15776. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/15776>. Acesso em: 29 nov. 2025.

20

SANTOS, Eunice Lima dos. Programa de gestão e desempenho: impactos do teletrabalho na Universidade Federal do Sul da Bahia. 2025. 143 p. **Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública)** – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2025.

SARAGIOTTO, Daniela. **SP busca viagens no transporte público meia hora antes que Buenos Aires e Cidade do México**. Mobilidade Estadão, 2025. Disponível em: <https://mobilidade.estadao.com.br/meios-de-transporte/paulistanos-procuram-rotas-no-transporte-publico-meia-hora-antes-que-buenos-aires-e-cidade-do-mexico/#:~:text=Tempo%20no%20transporte&text=%E2%80%99CDe%20acordo%20com%20pesquisa%20da,esse%20tempo%20aumenta%20para%202h47>. Acesso em: 01 dez. 2025.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: **3º CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE: mídias e direitos da sociedade em rede**, 3., 2015. *Anais [...]*. Santa Maria: UFSM, 2015. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/563/2019/09/1-2-1.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2025.

SOUZA, Edvânia Ângela de. (2021). A pandemia COVID-19 e o teletrabalho na Previdência Social (PS). **Caderno CRH**, v. 34, e021038. DOI: 10.9771/ccrh.v34i0.42160. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/crh/article/view/42160>. Acesso em 15 fev. 2026.

TEIXEIRA, Carmozina Gomes; BACINELLO, Edilson. Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 15, n. 7, p. e4020 , 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i7.4020. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4020>. Acesso em: 15 mar. 2026.

VELASCO, Simone Maria Vieira de; PANTOJA, Maria Júlia; OLIVEIRA, Míriam 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**, [S. l.], v. 15, n. 1, 2023. DOI: 10.21118/apgs.v15i1.13689. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/13689>. Acesso em: 15 fev. 2026.