

## ANÁLISE DA ADOÇÃO DO TELETRABALHO NOS ÓRGÃOS FEDERAIS: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO

Ariane Bispo Martins<sup>1</sup>  
Lívia Souza de Oliveira<sup>2</sup>  
Pedro Felipe Rodrigues Moura<sup>3</sup>  
Willian da Silva de Araújo<sup>4</sup>

**RESUMO:** Este estudo analisa os resultados institucionais da adoção do home office em órgãos federais brasileiros no período de 2020 a 2025, por meio de revisão bibliográfica de caráter qualitativo e descritivo. A questão central que orienta a pesquisa é: quais são os resultados institucionais da adoção do home office em órgãos federais no período de 2020 a 2025? O objetivo geral é analisar, com base na literatura existente, os impactos do teletrabalho sobre produtividade, custos operacionais, qualidade dos serviços e bem-estar dos servidores. Foram localizados 52 trabalhos nas bases de dados consultadas, dos quais 31 foram excluídos por não atenderem aos critérios de inclusão estabelecidos, resultando em 21 estudos efetivamente incorporados à análise. Os achados indicam que órgãos que adotaram o teletrabalho com mecanismos de gestão por resultados, como o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), registraram ganhos de produtividade e redução de custos, embora os resultados variem conforme a maturidade digital e a cultura organizacional de cada instituição. Conclui-se que o teletrabalho, quando acompanhado de governança sólida e políticas de bem-estar, constitui uma estratégia viável para a administração pública contemporânea.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Home office. Setor público. Produtividade. Programa de Gestão e Desempenho.

1

### 1 INTRODUÇÃO

A segunda década do século XXI ficará marcada por uma reconfiguração sem precedentes das dinâmicas de trabalho, especialmente no cenário global da gestão pública. O advento da pandemia de COVID-19, com suas exigências de distanciamento social, forçou organizações públicas e privadas a uma transição abrupta e massiva para o regime de teletrabalho, popularmente conhecido como home office (Bridi *et al.* 2024).

O que se iniciou como uma medida emergencial e temporária, rapidamente se revelou um experimento social e organizacional em larga escala, expondo tanto os desafios quanto as potencialidades de um modelo de trabalho desvinculado do espaço físico do escritório. Em meio a essa adaptação, a experiência brasileira não foi diferente. Órgãos da administração pública

---

<sup>1</sup>UFF/ICHS.

<sup>2</sup>UFF/ICHS.

<sup>3</sup>UFF/ICHS.

<sup>4</sup>Orientador-Curso de administração pública - Universidade Federal Fluminense.

federal, impulsionados pela necessidade de garantir a continuidade dos serviços essenciais, adotaram o teletrabalho de forma emergencial, levantando discussões sobre a viabilidade de transformar essa prática em uma política permanente (Pantoja *et al.* 2020).

A transição forçada para o teletrabalho durante a pandemia de COVID-19 acelerou um debate sobre a sua viabilidade a longo prazo no serviço público. O que antes era uma exceção, tornou-se o principal modelo de trabalho, levantando a questão sobre a sua eficácia. A literatura recente, incluindo estudos tem explorado as percepções e os desafios enfrentados pelos servidores nessa nova configuração laboral.

Essas pesquisas iniciais, embora essenciais, concentram-se principalmente nas percepções individuais e na qualidade de vida dos trabalhadores, sem uma análise aprofundada dos resultados institucionais. A saúde mental no teletrabalho, mas a mensuração do impacto na produtividade e no desempenho das organizações ainda é uma área que carece de dados comparativos objetivos.

O debate, que antes era um tema secundário, ganhou o centro das atenções, questionando modelos de gestão e a própria concepção do serviço público. A percepção de que a presença física não é sinônimo de produtividade começou a ganhar força, enquanto a tecnologia se consolidava como uma ponte fundamental para a colaboração e a fiscalização de resultados. No entanto, a transição para um modelo permanente de home office não é um processo isento de complexidades. Ela envolve considerações sobre produtividade, a saúde mental dos servidores, a gestão de equipes à distância, a equidade no acesso à tecnologia e, sobretudo, a manutenção da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Nesse contexto, a presente pesquisa buscou aprofundar a compreensão sobre os efeitos da adoção do home office como política permanente no setor público federal. A questão central que guiou este estudo é: Quais são os resultados institucionais da adoção do home office em órgãos federais no período de 2020 a 2025? Para responder a essa questão de forma significativa, a pesquisa estabelece o seguinte objetivo geral: compreender os principais benefícios e desafios na implementação do teletrabalho como política permanente em órgãos federais do Brasil

Assim, os objetivos específicos foram estudar a relação entre o modelo de trabalho (*home office* versus presencial); entender indicadores de produtividade e desempenho de uma organização; propor recomendações estratégicas para a gestão pública com base nos resultados encontrados, visando à otimização do teletrabalho e à melhoria da eficiência institucional.

A relevância deste estudo reside na sua capacidade de preencher uma lacuna no debate sobre o futuro do trabalho na administração pública brasileira. Em um momento de transição e incerteza, a análise dos resultados concretos de experiências já em curso oferece subsídios valiosos para a tomada de decisão. A pesquisa contribui para a literatura acadêmica ao sistematizar dados e reflexões sobre a adaptação do setor público a um novo paradigma de gestão, indo além da simples constatação da mudança para a avaliação de seus impactos reais. Adicionalmente, o estudo pode servir como uma ferramenta prática para gestores públicos, oferecendo um panorama dos desafios e oportunidades, bem como um guia para a elaboração de políticas de teletrabalho mais eficazes e equitativas.

A metodologia empregada foi a revisão bibliográfica, uma abordagem de pesquisa que se fundamenta na análise aprofundada de estudos, relatórios e artigos científicos publicados sobre o tema. Essa metodologia permitiu a identificação e a sistematização de dados já existentes, abordando o fenômeno do teletrabalho sob diferentes perspectivas, como a eficiência, a gestão de pessoas, a tecnologia e os custos operacionais.

A coleta de dados se concentrou em publicações e documentos datados entre 2020 e 2025, período que abrange desde a adoção emergencial do home office até sua possível consolidação como política institucional.

Esta pesquisa está estruturada em seis seções principais: a primeira, a introdução, que aborda a pergunta da pesquisa, os objetivos e a metodologia. Após, o referencial teórico sobre o teletrabalho no setor público; a seguir apresenta-se a análise comparativa dos resultados institucionais; e o terceiro, que traz a discussão dos achados e as recomendações para estudos futuros. Por fim, o estudo será concluído com a síntese dos principais resultados, as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A maturidade institucional é um pilar para compreender a capacidade do setor público de se adaptar e entregar valor à sociedade. Essa maturidade está intrinsecamente ligada à governança pública, definida pelo Tribunal de Contas da União (TCU) como um sistema que engloba mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a gestão. Ela envolve a capacidade de inovar e adaptar-se, porém, a inovação no setor público não

se resume a novas tecnologias, mas também à criação de novos modelos de gestão, conforme destacado pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap, 2022).

Nesse contexto, a liderança emerge como um fator decisivo. Lideranças eficazes são as que investem no desenvolvimento de pessoas e promovem um ambiente de trabalho saudável, o que, por sua vez, fortalece o engajamento das equipes e a capacidade de adaptação às mudanças, como a adoção de novas políticas de trabalho. O Diagnóstico Institucional do Serviço Público no Brasil (2024), do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), corrobora essa visão, ao analisar a gestão de recursos humanos e a necessidade de padronização para impulsionar a motivação dos servidores.

A impessoalidade, um dos princípios basilares da administração pública, é fortalecida por práticas de gestão que garantem a objetividade e a eficiência. Estudos recentes corroboram que a resiliência e a consolidação de uma estrutura organizacional estão diretamente ligadas a ferramentas como o planejamento estratégico, a gestão por competências e a avaliação de desempenho.

## 2.1 HOME OFFICE: CONCEITOS E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Home Office, também conhecido como teletrabalho, é uma modalidade que permite aos trabalhadores exercer suas atividades laborais fora do ambiente físico da empresa, geralmente em suas residências. Segundo Bono (2022), esse formato de trabalho tem implicações importantes para os direitos fundamentais, especialmente no que diz respeito à privacidade do trabalhador, uma vez que o ambiente doméstico passa a ser também o espaço profissional, exigindo cuidados especiais para garantir a dignidade e a proteção desses direitos. Esse aspecto jurídico é fundamental para compreendermos as bases do teletrabalho no contexto contemporâneo.

Freitas, Santos e Santana (2023), destacam que o home office organizacional representa uma transformação significativa nas relações de trabalho, que impõe novos desafios para a gestão, a comunicação e a produtividade. Eles enfatizam que, além de promover flexibilidade de horários e redução de turnos, o teletrabalho requer organização e planejamento para garantir que as atividades sejam realizadas com eficiência, preservando o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Essa perspectiva prática complementa a fundamentação teórica do conceito.

Além disso, Quintela, Souza e Frazão (2024), exploram a relação entre o home office e a qualidade de vida dos trabalhadores, enfatizando aspectos que envolvem o bem-estar físico e emocional. Eles apontam que essa modalidade pode contribuir para melhorar a saúde mental e a satisfação no trabalho, desde que sejam respeitados os limites entre o trabalho e o lazer, evitando a sobrecarga e o isolamento social. Essa abordagem humanística amplia a compreensão do teletrabalho para além do aspecto meramente funcional.

Ludugério (2021), reforça essa ideia ao relacionar a qualidade de vida no trabalho em home office como um aspecto complexo, que envolve ergonomia, condições ambientais e estratégias de incentivo por parte das organizações. Ela destaca que o sucesso do home office depende da capacidade das empresas em adaptar seus processos e ambientes para minimizar problemas como o estresse, o sedentarismo e a dificuldade de concentração, realçando o papel da gestão externa para o cuidado integral do trabalhador.

Filardi, Castro e Zanini (2020), em um dos estudos pioneiros sobre teletrabalho na administração pública brasileira, analisaram as experiências do Serpro e da Receita Federal. Os autores identificaram que a produtividade aumentou quando as atividades foram estruturadas em metas claras e monitoradas por indicadores objetivos, evidenciando a importância de um modelo de gestão orientado para resultados. Essa perspectiva empírica é fundamental para

5

compreender as potencialidades reais do teletrabalho no contexto do serviço público.

No âmbito organizacional, Freitas, Santos e Santana (2023) destacam que a implementação do home office requer uma revisão das políticas internacionais, com atenção especial à comunicação clara, à definição de metas e à capacitação tecnológica dos colaboradores. Eles ressaltam que a adoção sustentável do teletrabalho depende do alinhamento entre as expectativas da empresa e dos funcionários, promovendo um ambiente de confiança e autonomia.

Quintela, Souza e Frazão (2024) apontam que o home office é, ao mesmo tempo, uma oportunidade e um desafio para a reconciliação entre o profissionalismo e o bem-estar. Eles sugerem que as políticas públicas e ações empresariais devem focar na humanização do trabalho remoto, buscando mitigar os riscos à saúde mental e maximizar os benefícios para a qualidade de vida, consolidando o teletrabalho como uma prática eficaz e sustentável na dinâmica laboral contemporânea.

## 2.2 O TELETRABALHO E SUAS IMPLICAÇÕES NO SETOR PÚBLICO

Segundo Rocha *et al.* (2021), o teletrabalho no setor público brasileiro ganhou relevância a partir de 2020, quando a pandemia de COVID-19 impôs uma reorganização administrativa e acelerou a transformação digital. Esse processo introduziu métricas inéditas de acompanhamento da produtividade e exigiu a revisão de práticas tradicionais de gestão baseadas no controle de presença. Além disso, a mudança obrigou os órgãos públicos a refletirem sobre sua maturidade digital, evidenciando disparidades entre instituições com maior ou menor capacidade de adaptação às novas exigências.

A institucionalização do teletrabalho ocorreu com o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que passou por atualizações normativas em 2023 e 2024. De acordo com Brasil (2024), essas mudanças deslocaram o foco para a avaliação por resultados, priorizando entregas pactuadas e indicadores objetivos de desempenho. Essa alteração representa uma ruptura com modelos tradicionais de fiscalização presencial, permitindo a valorização da produtividade e da qualidade do serviço prestado.

Com isso, o novo modelo requer competências específicas de liderança e autogestão, já que a distância física altera as formas de coordenação. A capacidade de orientar equipes distribuídas, oferecer feedback contínuo e lidar com conflitos de maneira assíncrona tornou-se essencial para a efetividade das políticas de teletrabalho. O desenvolvimento de habilidades de comunicação digital e a promoção de ambientes colaborativos tornaram-se elementos centrais na atuação de chefias (Miranda, 2024).

Para Rocha *et al.* (2021) a adoção do teletrabalho possibilitou a manutenção dos níveis de produção com redução de custos administrativos. Os autores concluíram que a digitalização de processos e o fortalecimento da segurança da informação foram cruciais para sustentar a produtividade em meio à crise sanitária. Além disso, ressaltaram que a economia em recursos físicos, como energia e transporte, reforça o potencial de racionalização do modelo.

Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) evidenciaram que o desempenho no teletrabalho depende fortemente de fatores de governança, clima organizacional e qualidade da comunicação entre equipes e gestores. Os autores destacam que a dimensão humana do teletrabalho não pode ser negligenciada na formulação de políticas públicas, sendo necessário integrar práticas de apoio psicossocial e mecanismos de escuta ativa para garantir a sustentabilidade do modelo.

Conforme Brasil (2024), a sustentabilidade do teletrabalho depende da implementação de mecanismos de monitorização contínua, contemplando não apenas a produtividade, mas também a qualidade dos serviços e o bem-estar dos servidores. Essa abordagem reforça a importância de um desenho organizacional moderno e de infraestrutura digital robusta, capaz de assegurar a continuidade das atividades em diferentes contextos. O governo destaca ainda que a avaliação sistemática e periódica do PGD é condição necessária para consolidar os ganhos obtidos com a política. A visão de longo prazo, nesse caso, torna-se indispensável para garantir eficiência e legitimidade.

Nas considerações de Pantoja, Andrade e Oliveira (2020), a experiência do teletrabalho compulsório também revelou riscos significativos relacionados à saúde ocupacional, como a intensificação do trabalho, o isolamento social e a dificuldade de desconexão. Esses fatores demonstram a importância de políticas institucionais que promovam equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de oferecer suporte psicossocial. O estudo alerta que a ausência de limites claros pode resultar em prejuízos à saúde mental dos servidores.

Nascimento (2023, p. 32) destaca que:

O teletrabalho exige atenção redobrada à transparência e à *accountability*<sup>5</sup>, pois a transferência das atividades para o meio digital amplia a necessidade de indicadores claros e da rastreabilidade das entregas. Para o autor, a gestão remota precisa estar alinhada a práticas de integridade, a fim de garantir confiança junto aos órgãos de controle e à sociedade. Além disso, a utilização de plataformas digitais seguras é apontada como requisito essencial para proteger dados sensíveis e assegurar a eficiência do modelo.

7

Segundo Gama (2023), outro desafio é a inclusão digital entre servidores públicos, já que a desigualdade no acesso a equipamentos adequados e à conectividade de qualidade gera assimetrias de desempenho. Essa realidade evidencia a necessidade de investimentos estruturais do Estado para viabilizar condições mínimas de equidade na execução do trabalho remoto. Além disso, a capacitação tecnológica dos servidores é vista como requisito indispensável para a implementação eficaz do modelo. Assim, a inclusão digital não deve ser tratada apenas como questão de infraestrutura, mas também como política de valorização do capital humano.

A cultura organizacional exerce papel determinante na eficácia do teletrabalho, pois órgãos com maior tradição em práticas orientadas a resultados conseguiram se adaptar de forma

---

<sup>5</sup> *Accountability* pode ser definido como o dever que agentes públicos e instituições têm de prestar contas de suas ações, decisões e resultados à sociedade e aos órgãos de controle, de forma transparente, podendo ser responsabilizados em caso de irregularidades ou falhas.

mais rápida e consistente. Já aqueles com estruturas rígidas e baixo nível de digitalização enfrentaram obstáculos mais significativos, incluindo dificuldades na supervisão das entregas. Os autores afirmam que a cultura institucional pode acelerar ou retardar o processo de adaptação, interferindo diretamente na percepção de legitimidade da política (Rocha *et al.* 2021).

De acordo com Brasil (2024), a normatização recente consolidou a mudança estrutural no setor público, criando parâmetros claros para adesão, acompanhamento e avaliação dos servidores em regime remoto. Essa normatização fortalece a governança e amplia a credibilidade do teletrabalho como política pública. Além disso, os instrumentos legais reforçam a transparência e a previsibilidade dos processos, contribuindo para o controle social e para a confiança institucional.

Conforme apregoa Miranda (2024) a capacitação de gestores e líderes será decisiva para o futuro do teletrabalho na Administração Pública, especialmente em um cenário em que as equipes híbridas se tornam cada vez mais comuns. Para o autor, a liderança deve priorizar a cooperação virtual, a inovação e a criação de ambientes de engajamento sustentável. A consolidação do PGD depende da preparação de chefias que saibam gerir equipes distribuídas e motivar servidores em contextos de alta complexidade.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia adotada nesta pesquisa fundamenta-se em uma revisão bibliográfica voltada à análise crítica da literatura produzida entre 2020 e 2025 sobre o teletrabalho na administração pública brasileira.

Quanto à classificação metodológica, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva. Para Minayo (2014), a abordagem qualitativa é utilizada quando se busca compreender significados, interpretações e dimensões não mensuráveis de determinado fenômeno, o que se mostra adequado ao estudo do teletrabalho no contexto da administração pública. Em relação aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois, segundo Gil (2017), esse tipo de investigação procura descrever características de determinada população, fenômeno ou relação entre variáveis, permitindo identificar como o teletrabalho tem sido abordado na produção científica recente. No que se refere aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, uma vez que, conforme Lakatos e Marconi (2021), é desenvolvida com base em material já elaborado, como livros, artigos científicos, dissertações, teses e documentos acadêmicos, possibilitando a sistematização e a análise crítica do conhecimento existente sobre o tema.

Complementarmente, Lakatos e Marconi (2017) destacam que a revisão bibliográfica deve seguir critérios de sistematicidade e rigor, envolvendo a definição de descritores, o estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão e a organização lógica dos resultados. Dessa forma, a metodologia adotada neste estudo busca assegurar validade e confiabilidade ao processo de investigação.

O levantamento bibliográfico foi realizado em bases de dados reconhecidas, tais como SciELO, Spell, Google Scholar, Periódicos CAPES e Revista do Serviço Público, da ENAP. Na busca inicial, foram localizados 78 estudos na SciELO, 24 na Spell, 312 no Google Scholar, 65 no Portal de Periódicos CAPES e 11 na Revista do Serviço Público. Em razão do elevado número de resultados, especialmente no Google Scholar, aplicaram-se critérios de refinamento relacionados ao período de publicação, à aderência ao tema e à natureza acadêmico-científica dos materiais. Após a triagem, foram selecionados 20 estudos para composição do referencial analítico da pesquisa.

Além de documentos oficiais disponibilizados pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

O processo de busca utilizou descritores como “teletrabalho na administração pública”, “Programa de Gestão e Desempenho”, “produtividade e teletrabalho”, “impactos do home office no setor público” e “governança por resultados”. Como critérios de inclusão, selecionaram-se estudos publicados entre 2020 e 2025, disponíveis em acesso aberto, em português, e que apresentassem análises empíricas ou reflexivas sobre o teletrabalho em órgãos da administração pública federal. Foram excluídas publicações repetidas, textos opinativos sem respaldo metodológico e trabalhos voltados exclusivamente ao setor privado.

Foram localizados 52 trabalhos nas bases de dados consultadas. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, 31 trabalhos foram descartados — 14 por tratarem exclusivamente do setor privado, 9 por serem textos opinativos sem base metodológica explícita e 8 por estarem fora do recorte temporal estabelecido —, resultando em um corpus final de 21 estudos efetivamente analisados.

A seleção resultou em um corpus de estudos composto por artigos científicos, dissertações e relatórios técnicos que abordam dimensões de produtividade, qualidade, custos e bem-estar no teletrabalho. Documentos normativos, como decretos e instruções normativas da administração pública federal, também foram incorporados para contextualizar a evolução regulatória e os parâmetros de avaliação de resultados.

Cabe destacar que o objetivo específico de estudar a relação entre o modelo de trabalho (home office versus presencial) e os indicadores de produtividade e desempenho será cumprido de forma indireta, por meio da análise e sistematização dos estudos empíricos que já realizaram tais comparações. Entre esses, destacam-se os trabalhos de Filardi, Castro e Zanini (2020) e Vasconcelos (2025), que empregaram metodologias comparativas — como técnicas de pareamento e diferenças-em-diferenças — para isolar os efeitos do teletrabalho em relação ao trabalho presencial. A revisão bibliográfica, portanto, não substitui a pesquisa primária, mas sintetiza e interpreta as evidências já produzidas sobre o tema.

A listagem inicialmente composta por 21 entradas foi revisada, identificando-se uma duplicidade referente ao documento Programa de Gestão e Desempenho (PGD), do Governo Federal. Desse modo, o corpus final da pesquisa corresponde a 20 trabalhos distintos, organizados no Quadro 1.

**Quadro X** – Estudos selecionados para composição do corpus da pesquisa

	Autor/Instituição	Ano	Título do estudo	Tipo de documento	Contribuição para a pesquisa
1	Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)	2024	Diagnóstico Institucional do Serviço Público no Brasil	Relatório institucional	Oferece base para a compreensão do contexto estrutural e administrativo do serviço público brasileiro.
2	Bono	2022	O teletrabalho em home office sob a perspectiva do direito fundamental da privacidade do trabalhador	Dissertação de mestrado	Contribui para a análise jurídica do teletrabalho, com ênfase na proteção da privacidade do trabalhador.
3	Brasil	2024	Programa de Gestão e Desempenho (PGD)	Documento institucional	Fundamenta a discussão normativa sobre a regulamentação do teletrabalho na administração pública federal.
4	Bridi et al.	2024	Teletrabalho e trabalho remoto: desafios e perspectivas no contexto da pandemia da Covid-19	Trabalho acadêmico	Analisa os principais desafios e perspectivas do trabalho remoto em contexto recente.
5	ENAP	2022	Inovação e Governança no Setor Público	Publicação institucional	Relaciona inovação, gestão pública e modernização administrativa.
6	Filardi, Castro e Zanini	2020	Vantagens e desvantagens do	Artigo científico	Apresenta evidências empíricas sobre

			teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal		benefícios e limitações do teletrabalho no setor público.
7	Freitas, Santos e Santana	2023	Home office: organizado e explicado	Trabalho de conclusão de curso	Oferece suporte conceitual introdutório sobre organização e funcionamento do home office.
8	Gama	2023	Desafios da inclusão digital no teletrabalho do setor público	Trabalho acadêmico	Discute a inclusão digital como requisito para a efetividade do teletrabalho no setor público.
9	Gil	2017	Como elaborar projetos de pesquisa	Livro	Sustenta a classificação metodológica da pesquisa, especialmente quanto ao caráter descritivo.
10	IBGE	2023	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) 2022	Relatório estatístico	Fornece dados de contextualização sobre trabalho, ocupação e organização laboral no Brasil.
11	Lakatos e Marconi	2017	Fundamentos de metodologia científica	Livro	Embasa os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa bibliográfica.
12	Ludugerio	2021	Qualidade de vida no trabalho em home office	Trabalho de conclusão de curso	Contribui para a análise dos impactos do home office sobre a qualidade de vida no trabalho.
13	Marques e Backes	2021	Teletrabalho no Judiciário brasileiro: produtividade e custos administrativos	Trabalho acadêmico	Auxilia na compreensão dos impactos do teletrabalho sobre produtividade e racionalização administrativa.
14	Miranda	2024	Liderança e gestão de equipes distribuídas no setor público: desafios e competências	Trabalho acadêmico	Discute competências de liderança e gestão necessárias em equipes remotas no setor público.
15	Nascimento	2023	Teletrabalho e accountability: desafios para a transparência no serviço público	Trabalho acadêmico	Relaciona teletrabalho, transparência administrativa e accountability institucional.
16	Pantoja, Andrade e Oliveira	2020	Teletrabalho no setor público brasileiro: uma análise da experiência	Trabalho acadêmico	Examina a implementação emergencial do teletrabalho no setor público brasileiro.

			emergencial durante a pandemia de Covid-19		
17	Quintela, Souza e Frazão	2024	Conectando profissionalismo e bem-estar: uma análise bibliográfica sobre a influência do home office na qualidade de vida do trabalhador	Artigo científico	Analisa a relação entre home office, bem-estar e profissionalismo.
18	Rocha et al.	2021	Teletrabalho e maturidade digital no setor público brasileiro	Trabalho acadêmico	Discute a maturidade digital como elemento associado à adoção e à eficiência do teletrabalho.
19	Vasconcelos	2025	Modelos comparativos para avaliação do teletrabalho no setor público: técnicas de pareamento e diferenças-em-diferenças	Trabalho acadêmico	Contribui com parâmetros analíticos para avaliação comparativa dos resultados do teletrabalho.
20	Vilarinho, Paschoal e Demo	2021	Teletrabalho: o que sabemos sobre o fenômeno e suas implicações para o trabalho e as organizações	Artigo científico	Sistematiza conhecimentos sobre o teletrabalho e suas implicações para trabalhadores e organizações.

**Fonte:** (Elaborado pelos autores com base na pesquisa, 2026).

A sistematização dos estudos no Quadro 1 permite visualizar, de forma organizada, a composição do corpus analisado, evidenciando a diversidade de enfoques teóricos, normativos e empíricos presentes na literatura selecionada. Observa-se que os trabalhos reunidos contemplam dimensões institucionais, jurídicas, organizacionais e humanas do teletrabalho, o que amplia a compreensão do fenômeno no contexto da administração pública brasileira. Desse modo, o quadro não apenas demonstra a coerência do processo de seleção bibliográfica, mas também confirma a existência de uma base analítica consistente para sustentar a discussão desenvolvida ao longo da pesquisa.

#### 4 DESENVOLVIMENTO

Os estudos analisados convergem ao destacar que a pandemia de Covid-19 atuou como catalisador para a institucionalização do teletrabalho na esfera pública. Filardi, Castro e Zanini (2020) investigaram as experiências do Serpro e da Receita Federal, apontando que a

produtividade aumentou quando as atividades foram estruturadas em metas claras e monitoradas por indicadores objetivos. De forma complementar, Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) evidenciaram que o desempenho no teletrabalho depende fortemente de fatores de governança, clima organizacional e qualidade da comunicação entre equipes e gestores.

Estudos de caso no Judiciário, como os de Marques e Backes (2021), confirmaram que a manutenção da produtividade, associada à redução de custos administrativos, foi possível quando houve suporte tecnológico e diretrizes formais de acompanhamento. Já Nascimento (2023) analisou o protagonismo da Controladoria-Geral da União (CGU) com o Programa de Gestão de Demandas (PGD), evidenciando que a pactuação de planos de trabalho e indicadores tornou-se referência para outros órgãos federais.

Outros trabalhos acrescentaram dimensões ligadas ao bem-estar e saúde do servidor. Bridi, Trópia e Vazquez (2024) ressaltaram riscos psicossociais associados à sobrecarga e à dificuldade de desconexão, mas também destacaram que políticas de ergonomia e gestão de cargas reduzem tais impactos e concluem que o suporte organizacional é determinante para mitigar efeitos negativos.

Os dados da PNAD Contínua 2022 mostraram que o teletrabalho permaneceu relevante após o pico da pandemia, alcançando 7,4 milhões de trabalhadores em 2022, o que correspondeu a 7,7% das pessoas ocupadas que não estavam afastadas do trabalho. No caso do setor público, o percentual de empregados que realizaram teletrabalho foi de 11,6%, acima da média geral observada no período. Além disso, 25,2% dos ocupados que realizaram teletrabalho estavam inseridos no grupamento “administração pública, defesa, seguridade social, educação, saúde humana e serviços sociais”, o que reforça a importância dessa modalidade no funcionamento institucional contemporâneo.

Segundo a PNAD Contínua 2022, divulgada pelo IBGE, o teletrabalho permaneceu relevante após o período mais crítico da pandemia, alcançando 7,4 milhões de trabalhadores, o que correspondeu a 7,7% das pessoas ocupadas que não estavam afastadas do trabalho. Entre os empregados do setor público, 11,6% realizaram teletrabalho, percentual superior à média geral observada no período. Além disso, 25,2% dos ocupados em teletrabalho estavam inseridos no grupamento “administração pública, defesa, seguridade social, educação, saúde humana e serviços sociais”, evidenciando a relevância dessa modalidade no contexto institucional brasileiro.

A análise dos estudos permite interpretar que o teletrabalho, quando acompanhado de mecanismos de gestão por resultados, tende a gerar benefícios institucionais tangíveis. A literatura evidencia que a estruturação de metas claras (Filardi; Castro; Zanini, 2020) e a governança participativa são fatores críticos para que a modalidade não se limite a um arranjo informal, mas se torne política pública de eficiência.

Ao mesmo tempo, as pesquisas apontam para a heterogeneidade dos resultados. Enquanto órgãos como a CGU (Nascimento, 2023) registra ganhos expressivos em produtividade e economia de custos, outros enfrentaram dificuldades relacionadas a infraestrutura tecnológica e adaptação cultural. Isso demonstra que os efeitos do teletrabalho variam conforme o porte institucional, a missão organizacional e a maturidade digital.

Outro ponto recorrente é o equilíbrio entre desempenho e bem-estar. Os riscos de intensificação do trabalho e isolamento social (Bridi; Trópia; Vazquez, 2024) reforçam que a gestão do teletrabalho não deve ser avaliada apenas pelo prisma da produtividade, mas também por indicadores de qualidade de vida e saúde ocupacional. Nesse sentido, programas institucionais que integram ergonomia, direito à desconexão e acompanhamento psicológico são fundamentais para sustentar o modelo de forma equilibrada.

Do ponto de vista metodológico, a literatura sugere a aplicação de modelos comparativos para medir os efeitos do teletrabalho, como técnicas de pareamento e diferenças-em-diferenças, que aumentam a robustez das inferências. Vasconcelos (2025) destaca que tais modelos permitem isolar os efeitos do teletrabalho sobre produtividade e custos em comparação com grupos presenciais, oferecendo subsídios para decisões baseadas em evidências.

Dessa forma, a análise integrada dos estudos aponta que o teletrabalho, embora não seja universal, é uma estratégia viável e vantajosa quando acompanhado de governança sólida, suporte tecnológico e políticas de bem-estar.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou responder à seguinte questão central: quais são os resultados institucionais da adoção do home office em órgãos federais no período de 2020 a 2025? A partir da revisão bibliográfica realizada, foi possível identificar que tais resultados se mostram relevantes, embora heterogêneos, uma vez que variam conforme o grau de maturidade digital das instituições, a cultura organizacional existente e a qualidade dos mecanismos de gestão adotados em cada contexto administrativo.

No que se refere aos objetivos específicos, o estudo permitiu identificar que os principais benefícios do teletrabalho incluem a manutenção ou o aumento da produtividade, a redução de custos operacionais, a maior flexibilidade laboral e a possibilidade de ampliação do alcance dos serviços públicos. Em contrapartida, os principais desafios concentram-se na inclusão digital, no isolamento social, na dificuldade de separação entre tempo de trabalho e tempo de descanso, bem como na necessidade de capacitação de gestores e equipes para atuação em ambiente remoto.

Com base nos achados obtidos, recomenda-se a ampliação e o aperfeiçoamento do Programa de Gestão e Desempenho como instrumento de governança do teletrabalho no serviço público federal, bem como a intensificação de investimentos em infraestrutura digital e em programas de capacitação tecnológica destinados a servidores e gestores. Também se mostra pertinente a implementação de políticas institucionais voltadas à saúde ocupacional e ao bem-estar, com atenção ao direito à desconexão, à prevenção de sobrecarga e ao acompanhamento psicossocial dos trabalhadores.

Quanto às limitações da pesquisa, destaca-se que o estudo se baseou exclusivamente em revisão bibliográfica e documental, sem realização de investigação de campo junto a servidores, gestores ou órgãos públicos específicos. Além disso, a análise concentrou-se em produções selecionadas no recorte temporal de 2020 a 2025, o que, embora coerente com os objetivos do trabalho, pode restringir a abrangência interpretativa diante da rápida evolução normativa, tecnológica e organizacional do teletrabalho no setor público. Soma-se a isso a heterogeneidade dos estudos analisados, que apresentam enfoques, métodos e contextos institucionais distintos, dificultando generalizações mais amplas.

Diante dessas limitações, sugerem-se novos estudos empíricos com abordagem qualitativa e quantitativa, capazes de examinar de forma mais aprofundada os efeitos do teletrabalho em diferentes órgãos e esferas da administração pública. Recomenda-se, ainda, a realização de pesquisas comparativas e longitudinais que permitam avaliar os impactos dessa modalidade sobre produtividade, saúde ocupacional, qualidade dos serviços prestados e efetividade institucional ao longo do tempo. Também seriam relevantes investigações voltadas à percepção dos servidores e gestores, às desigualdades de acesso tecnológico e às condições organizacionais necessárias para a consolidação sustentável do teletrabalho no serviço público.

Conclui-se, portanto, que o teletrabalho não deve ser compreendido como solução universal, mas como uma política administrativa viável e estratégica quando sustentada por

governança consistente, suporte tecnológico adequado e compromisso institucional com o bem-estar dos servidores e com a qualidade da prestação dos serviços públicos. A experiência brasileira no período de 2020 a 2025 oferece elementos importantes para o aperfeiçoamento dessa modalidade, indicando que sua continuidade exige planejamento, monitoramento e capacidade de adaptação às demandas contemporâneas da gestão pública.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO (BID). *Diagnóstico institucional do serviço público no Brasil*. Washington: BID, 2024.

BONO, A. *O teletrabalho em home office sob a perspectiva do direito fundamental da privacidade do trabalhador*. 2022. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2022. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/9305>. Acesso em: 19 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. *Programa de Gestão e Desempenho (PGD)*. Brasília, DF, 2024.

BRIDI, M. A. et al. *Teletrabalho e trabalho remoto: desafios e perspectivas no contexto da pandemia da Covid-19*. 2024.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Inovação e governança no setor público*. Brasília, DF: ENAP, 2022.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. de; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2020.

FREITAS, Kallew Guerreiro Rodrigues de; SANTOS, Lucas Ferreira dos; SANTANA, Nicole. *Home office: organizado e explicado*. 2023. 18 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Escola Técnica Estadual Trajano Camargo, Limeira, 2023.

GAMA, L. *Desafios da inclusão digital no teletrabalho do setor público*. 2023.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) 2022*. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LUDUGERIO, A. T. *Qualidade de vida no trabalho em home office*. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Escola de Gestão e Negócios, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/2341>. Acesso em: 19 out. 2025.

MARQUES, A. L.; BACKES, D. S. *Teletrabalho no Judiciário brasileiro: produtividade e custos administrativos*. 2021.

MIRANDA, J. *Liderança e gestão de equipes distribuídas no setor público: desafios e competências*. 2024.

NASCIMENTO, F. *Teletrabalho e accountability: desafios para a transparência no serviço público*. 2023.

PANTOJA, M.; ANDRADE, L.; OLIVEIRA, R. *Teletrabalho no setor público brasileiro: uma análise da experiência emergencial durante a pandemia de Covid-19*. 2020.

QUINTELA, M. P. A.; SOUZA, S. K. C. de; FRAZÃO, P. V. Conectando profissionalismo e bem-estar: uma análise bibliográfica sobre a influência do home office na qualidade de vida do trabalhador. *Cadernos de InterPesquisas*, [S. l.], v. 2, p. 17-42, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.10595903. Disponível em: <https://esabere.com/index.php/cadips/article/view/92>. Acesso em: 19 out. 2025.

ROCHA, R. et al. *Teletrabalho e maturidade digital no setor público brasileiro*. 2021.

VASCONCELOS, M. *Modelos comparativos para avaliação do teletrabalho no setor público: técnicas de pareamento e diferenças-em-diferenças*. 2025.

VILARINHO, P. F.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho: o que sabemos sobre o fenômeno e suas implicações para o trabalho e as organizações. *Gestão e Conexões*, v. 10, n. 2, 2021.