

DOI: <https://doi.org/10.36470/famen.2026.r7a82>

Recebido em: 01/09/2026

Aceito em: 15/09/2026

TELETRABALHO E GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: UM ESTADO DO CONHECIMENTO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA (2020-2025)

TELEWORK AND PEOPLE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: A REVIEW OF THE STATE OF KNOWLEDGE IN BRAZILIAN SCIENTIFIC LITERATURE (2020–2025)

Arinaldo da Silva Gomes

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: arydiretor@hotmail.com

RESUMO

O teletrabalho consolidou-se como uma das principais estratégias de modernização da gestão de pessoas no setor público brasileiro, sobretudo após a pandemia de Covid-19. Diante da expansão da produção científica sobre o tema, este artigo tem como objetivo mapear e analisar a produção científica brasileira sobre teletrabalho e gestão de pessoas no setor público, publicada entre 2020 e 2025, identificando tendências temáticas, metodológicas e lacunas de pesquisa. Trata-se de um estudo do tipo estado do conhecimento, de abordagem descritivo-exploratória, fundamentado nos pressupostos metodológicos de Morosini e Fernandes (2014). A busca foi realizada na base OASISBR, com o descritor “teletrabalho AND setor público”, restrita a artigos científicos nacionais publicados no período delimitado. Do total de 41 registros recuperados, após a exclusão de duplicatas e a aplicação de critérios de inclusão e exclusão, o *corpus* analítico foi constituído por 17 artigos. Os resultados evidenciam a predominância de estudos sobre qualidade de vida no teletrabalho e sobre avaliação de desempenho, concentrados no Poder Judiciário e em instituições federais de ensino, com abordagem metodológica majoritariamente quantitativa. Conclui-se que, apesar da consolidação do tema na literatura nacional, ainda são escassos os estudos sobre modelos de avaliação de desempenho específicos para o teletrabalho no setor público, apontando uma lacuna relevante para pesquisas futuras na área de gestão pública.

Palavras-chave: Teletrabalho; gestão de pessoas; setor público; estado do conhecimento; administração pública.

ABSTRACT

Telework has established itself as one of the main strategies for modernizing human resource management in the Brazilian public sector, especially following the COVID-19 pandemic.

Given the growing body of scholarly literature on the topic, this article aims to map and analyze Brazilian scholarly literature on telework and human resource management in the public sector, published between 2020 and 2025, identifying thematic and methodological trends as well as research gaps. This is a state-of-the-art study with a descriptive-exploratory approach, grounded in the methodological assumptions of Morosini and Fernandes (2014). The search was conducted in the OASISBR database using the search term “telework AND public sector,” restricted to national scientific articles published during the specified period. Of the total 41 records retrieved, after excluding duplicates and applying inclusion and exclusion criteria, the analytical corpus consisted of 17 articles. The results highlight the predominance of studies on quality of life in telework and on performance evaluation, concentrated in the Judiciary and federal educational institutions, with a predominantly quantitative methodological approach. It is concluded that, despite the consolidation of this topic in the national literature, studies on performance evaluation models specific to telework in the public sector remain scarce, pointing to a significant gap for future research in the field of public management.

Keywords: Telework; human resources management; public sector; state of knowledge; public administration.

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital e as sucessivas reformas na Administração Pública brasileira têm impulsionado a adoção de novos arranjos de trabalho no setor público, dentre os quais se destaca o teletrabalho. Compreendido como a execução de atividades laborais fora das dependências físicas da instituição, com apoio de tecnologias de informação e comunicação, o teletrabalho passou a ser juridicamente reconhecido no Brasil a partir da Lei nº 12.551, de 2011, que equiparou os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos à exercida de forma presencial.

No âmbito do Poder Judiciário, a Resolução CNJ nº 227, de 2016, consolidou sua regulamentação, enquanto, na Administração Pública Federal, o Decreto nº 11.072, de 2022, instituiu o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), ampliando de forma definitiva a adoção dessa modalidade de trabalho. A pandemia de Covid-19, iniciada em 2020, funcionou como catalisadora desse processo, impondo aos órgãos públicos a adoção emergencial e, em muitos casos, compulsória do teletrabalho, o que gerou um volume expressivo de produção acadêmica sobre o tema nos anos subsequentes.

Diante desse cenário, observa-se um crescimento significativo de pesquisas brasileiras voltadas à compreensão dos impactos do teletrabalho sobre a gestão de pessoas no setor público, abrangendo temas como qualidade de vida, desempenho, custos institucionais e inovação organizacional. Entretanto, essa produção encontra-se dispersa em diferentes periódicos e

repositórios institucionais, o que dificulta uma visão consolidada do que já foi investigado, de como foi investigado e de quais lacunas ainda persistem.

Nesse sentido, a realização de um estudo do tipo estado do conhecimento justifica-se pela necessidade de sistematizar essa produção, oferecendo a gestores públicos, pesquisadores e estudantes da área de gestão pública um panorama atualizado sobre o tema, além de subsidiar a definição de agendas futuras de pesquisa.

Diante desse contexto, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como se caracteriza a produção científica brasileira sobre teletrabalho e gestão de pessoas no setor público, indexada na base OASISBR, em termos de volume, temáticas abordadas e metodologias utilizadas, no período de 2020 a 2025? Para respondê-la, definiu-se como objetivo geral mapear e analisar essa produção científica, identificando tendências temáticas, metodológicas e lacunas de pesquisa no período delimitado.

De forma antecipada, os resultados revelam que a produção científica sobre o tema, ainda que crescente, concentra-se predominantemente em torno de seis eixos temáticos: viabilidade e implementação, qualidade de vida no teletrabalho, avaliação de desempenho e produtividade, custos institucionais, inovação e gestão da mudança organizacional, com forte concentração de estudos em instituições do Poder Judiciário e em universidades e institutos federais.

Conclui-se que, apesar da consolidação do teletrabalho como estratégia legítima de modernização da gestão pública, persistem lacunas relevantes, sobretudo no que se refere à ausência de modelos consolidados de avaliação de desempenho específicos para essa modalidade de trabalho, bem como à escassa discussão sobre a equidade na distribuição dos custos entre Estado e servidor.

Para além desta introdução, o presente artigo está estruturado em quatro seções. A segunda seção apresenta o referencial teórico, abordando o conceito e o marco legal do teletrabalho no setor público brasileiro, os pressupostos de qualidade de vida e desempenho no teletrabalho, e o estado do conhecimento como percurso metodológico. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. A quarta seção apresenta os resultados e a discussão, com a análise crítico-reflexiva do corpus selecionado. Por fim, a quinta seção traz as considerações finais do estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO: CONCEITO E MARCO LEGAL

O teletrabalho pode ser definido como a modalidade de trabalho em que o servidor executa suas atividades preponderantemente fora das dependências do órgão público, com a utilização de tecnologias de informação e comunicação que permitem a comunicação por meios telemáticos.

No ordenamento jurídico brasileiro, o reconhecimento jurídico dessa modalidade remonta à Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, que alterou o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos (Brasil, 2011). Posteriormente, a Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, conhecida como Reforma Trabalhista, incluiu na CLT o Capítulo II-A, artigos 75-A a 75-E, disciplinando especificamente o teletrabalho no âmbito das relações trabalhistas regidas pela legislação celetista (Brasil, 2017).

No que se refere especificamente ao setor público, o marco regulatório se deu de forma fragmentada entre os poderes. No Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça publicou a Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016, regulamentando o teletrabalho no âmbito de todos os tribunais do país. O art. 1º da referida resolução estabelece:

As atividades dos servidores dos órgãos do Poder Judiciário podem ser executadas fora de suas dependências, de forma remota, sob a denominação de teletrabalho, observadas as diretrizes, os termos e as condições estabelecidos nesta Resolução (Brasil, 2016, n.p.).

Já no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, emitida pela então Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia, e posteriormente o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, instituíram o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que passou a abranger tanto a modalidade presencial quanto a modalidade de teletrabalho (Brasil, 2022). Conforme dispõe o parágrafo único do art. 1º do referido decreto:

O PGD é instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na

entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade (Brasil, 2022, n.p.).

Observa-se, portanto, que a lógica subjacente ao PGD dialoga diretamente com os princípios da reforma gerencial da Administração Pública brasileira, iniciada em 1995 com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que buscava substituir o controle rígido de procedimentos e de frequência por um modelo de controle por resultados, orientado para a eficiência e para a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Brasil, 1995).

Nesse sentido, o teletrabalho no setor público não pode ser compreendido apenas como uma resposta emergencial à pandemia de Covid-19, mas como parte de um processo mais amplo de modernização administrativa iniciado décadas antes, ainda que tenha sido significativamente acelerado pelo contexto sanitário de 2020.

2.2 QUALIDADE DE VIDA, DESEMPENHO E CONTROLE NO TELETRABALHO

A adoção do teletrabalho no setor público trouxe à tona discussões sobre seus efeitos na qualidade de vida dos servidores. Bessa (2024), ao investigar as percepções de servidores do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, fundamentou sua análise no modelo teórico-metodológico da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho, proposto por Ferreira (2012 *apud* Bessa, 2024), que compreende a qualidade de vida no trabalho a partir da interação entre a organização do trabalho, as condições oferecidas e as relações socioprofissionais estabelecidas. Esse referencial tem sido utilizado em estudos brasileiros sobre qualidade de vida no teletrabalho no setor público, conforme evidenciado na seção de resultados deste artigo.

No que se refere à avaliação de desempenho, Sallaberry *et al.* (2024) fundamentam sua análise nos sistemas de controles gerenciais propostos por Merchant e Van der Stede (2007 *apud* Sallaberry *et al.*, 2024), com destaque para os controles culturais, entendidos como mecanismos que buscam alinhar os valores dos servidores aos objetivos organizacionais por meio de socialização, seleção de pessoal e criação de códigos de conduta compartilhados.

Tal referencial é particularmente relevante para o contexto do teletrabalho no setor público, no qual o controle tradicional baseado na frequência presencial é substituído por mecanismos de controle por resultados, exigindo das organizações públicas novos arranjos de gestão de pessoas e de avaliação de desempenho.

2.3 ESTADO DO CONHECIMENTO COMO PERCURSO METODOLÓGICO

A opção metodológica pelo estado do conhecimento, em detrimento de uma revisão bibliográfica tradicional, justifica-se pela natureza sistemática e reflexiva que essa abordagem propõe. Segundo Morosini e Fernandes (2014), o estado do conhecimento constitui um movimento de identificação, registro e categorização da produção científica de uma determinada área, em um recorte temporal definido, que possibilita a reflexão e a síntese sobre o que já foi produzido, para além da simples listagem de trabalhos anteriores. Trata-se, portanto, de um exercício que vai além do mapeamento quantitativo da produção, buscando compreender as tendências, os enfoques teóricos e metodológicos privilegiados, bem como as lacunas existentes em determinado campo do conhecimento (Morosini; Fernandes, 2014).

Para as autoras, essa modalidade de pesquisa possui caráter coletivo e dialógico, na medida em que a produção do conhecimento em uma determinada área não decorre de um esforço isolado, mas da interlocução entre diferentes pesquisadores, instituições e contextos de produção. Nesse sentido, o presente estudo busca não apenas quantificar a produção sobre teletrabalho e gestão de pessoas no setor público, mas estabelecer um diálogo crítico-reflexivo entre os achados dos estudos selecionados e o referencial teórico que os fundamenta, na perspectiva proposta por Morosini e Fernandes (2014).

3 SEÇÃO DE METODOLOGIA, RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo do tipo estado do conhecimento, de natureza descritivo-exploratória e abordagem predominantemente qualitativa, fundamentado nos pressupostos metodológicos de Morosini e Fernandes (2014). A pesquisa foi desenvolvida em três etapas principais: (I) levantamento da produção científica; (II) triagem e aplicação de critérios de inclusão e exclusão; e (III) sistematização e análise crítico-reflexiva do corpus selecionado.

O levantamento da produção científica foi realizado na base OASISBR (Portal de Busca Integrada em Acesso Aberto Brasileiro), utilizando-se o descritor de busca “teletrabalho AND setor público”, com filtro para o tipo documental “artigo científico” e recorte temporal entre os anos de 2020 e 2025, período que abrange desde o início da pandemia de Covid-19, catalisadora

da adoção em larga escala do teletrabalho no setor público brasileiro, até o ano de conclusão desta pesquisa. A busca resultou em um total de 41 registros.

Na etapa de triagem, foram inicialmente identificados 2 registros duplicados, indexados simultaneamente em mais de um repositório, resultando em 39 registros únicos. Em seguida, procedeu-se à leitura dos títulos e resumos de cada registro, aplicando-se os seguintes critérios de inclusão: a) ser artigo científico; b) tratar especificamente do teletrabalho no contexto do setor público brasileiro; c) estar vinculado à temática de gestão de pessoas (qualidade de vida, desempenho, atitudes, custos de pessoal, inovação organizacional); e d) ter sido publicado entre 2020 e 2025.

Como critérios de exclusão, foram adotados: a) registros duplicados; b) estudos sobre teletrabalho no setor privado, sem relação com o setor público; c) estudos de escopo internacional, não voltados especificamente à realidade brasileira; d) textos não classificados como artigo científico (editoriais, notas técnicas, resumos de eventos); e e) trabalhos que, apesar de mencionarem o descritor de busca, não guardavam relação direta com o tema investigado.

Após a aplicação desses critérios, foram excluídos 22 registros, resultando em um corpus analítico final constituído por 17 artigos científicos, os quais compuseram a base de análise deste estudo. O Quadro 1 apresenta a síntese do corpus da pesquisa, com a identificação de autor(es), ano de publicação, título, periódico, metodologia empregada, principais achados e categoria temática de cada artigo.

Quadro 1 - Corpus da pesquisa

Nº	Autor(es) e Ano	Título	Periódico	Metodologia	Principais achados	Categoria
01	Freitas, Borges e Bacinello (2025)	Vantagens e desvantagens socioeconômicas do teletrabalho no setor público federal	Cadernos Cajuína	Qualitativa exploratória (revisão bibliográfica e documental)	Redução de custos e ganhos de produtividade, mas com transferência de custos de infraestrutura ao	Custos

					servidor e riscos à saúde mental	
02	Pantoja, Oliveira e Andrade (2021)	Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) Obrigatório: diagnóstico de gestores no setor público brasileiro	RCAAP	Quantitativa (survey, n=359 gestores)	Níveis satisfatórios de e-QVT, exceto na dimensão sobrecarga de trabalho	QVT
03	Mendes, Oliveira e Veiga (2020)	A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira	Revista Veras	Ensaio teórico / revisão bibliográfica	Teletrabalho como alternativa viável de modernização e redução de custos operacionais	Viabilidade/Implementação
04	Oliveira e Pantoja (2023)	Teletrabalho e atitudes frente à mudança em organizações públicas brasileiras	GeSec	Quantitativa (survey, n=410 servidores)	Temor e aceitação são as principais atitudes; idade e tempo de serviço influenciam a aceitação	Gestão de Mudança
05	Rosa Pereira e Pantoja (2025)	Avaliação de desempenho dos servidores públicos em teletrabalho no Brasil:	Adm. Pública e Gestão Social	Revisão sistemática / bibliométrica (IRAMUTEQ)	Produtividade satisfatória, mas escassez de modelos de avaliação de desempenho específicos	Avaliação de Desempenho

		revisão da literatura				
06	Sallaberry et al. (2024)	Controles Culturais e Desempenho de Tarefas de Servidores Públicos em Teletrabalho	Adm. Pública e Gestão Social	Quantitativa (survey, n=468; equações estruturais)	Controles culturais não afetam o desempenho diretamente; a interação social medeia essa relação	Avaliação de Desempenho
07	Bessa (2024)	Quality of Life in Teleworking: estudo de caso no TJMG	Perspectivas Contemporâneas	Qualitativa (estudo de caso, 13 entrevistas)	Percepções predominantemente positivas; isolamento social como principal ponto negativo	QVT
08	Pantoja, Andrade e Oliveira (2020)	Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: percepções de trabalhadores de organização pública	RCAAP	Quantitativa (escala QVT, n=438)	Aspectos positivos predominam; sobrecarga de trabalho como foco de atenção	QVT
09	Antunes e Fischer (2020)	A justiça não pode parar?! Impactos da Covid-19 na trajetória do teletrabalho do Judiciário Federal	Rev. Bras. de Saúde Ocupacional	Descritivo documental (análise normativa)	Teletrabalho iniciado em 2013, regulamentado nacionalmente em 2016 e ampliado pela pandemia	Viabilidade/Implementação

10	Fayad e Nunes (2023)	Qualidade de vida no teletrabalho: estudo de caso na UnB	GeSec	Quanti-qualitativa (escala QVT, n=149)	Bem-estar satisfatório, exceto na dimensão sobrecarga de trabalho	QVT
11	Silva, Anastácio e Almeida (2020)	Teletrabalho e a atuação do profissional bibliotecário	Repositório UFMG	Qualitativa (relato de experiência)	Bibliotecas públicas federais adaptaram-se rapidamente ao teletrabalho	Inovação
12	Tolentino, Oliveira e Castro (2023)	Teletrabalho na pandemia: percepções de trabalhadores do Poder Executivo de Minas Gerais	Repositório ENAP	Quantitativa (survey, n=32.474)	Aumento de produtividade como principal vantagem; piora na qualidade de vida como desvantagem	Avaliação de Desempenho
13	Brandão, Perucchi e Freire (2022)	Innovation, telecommuting and public educational libraries	Rev. Digital de Bibliotec. e Ciência da Informação	Qualitativa exploratória (pesquisa bibliográfica e action science)	Teletrabalho amplia a inovação no serviço público federal via bibliotecas educacionais	Inovação
14	Einsfeld e Tristão (2024)	Budgetary impact of teleworking during the pandemic	GUAL	Quantitativa (análise orçamentária 2018-2022)	Redução significativa de despesas administrativas associada ao teletrabalho	Custos

15	Nascimento e Silva Júnior (2022)	Strategic interaction in the choice of work mode (Teoria dos Jogos)	Desenvolvimento em Questão	Quantitativa (Teoria dos Jogos / Dilema do Prisioneiro)	Equilíbrio de Nash favorece o teletrabalho semipresencial	Viabilidade/Implementação
16	Teixeira e Bacinello (2024)	Desempenho e produtividade e no serviço público a partir do PGD	GeSec	Quantitativa (estatística descritiva, correlação e regressão)	Desempenho e produtividade mantidos ou melhorados com o PGD	Avaliação de Desempenho
17	Silva et al. (2022)	Produtividade e no Home office: impactos na CRADT de um campus do IFPE	Repositório IFPE	Quantitativa (questionário estruturado)	Identificadas vantagens e desvantagens do home office; suporte de TIC como fator central	Avaliação de Desempenho

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

A análise dos artigos selecionados foi realizada de forma descritivo-exploratória, por meio da leitura na íntegra dos resumos disponíveis, com posterior categorização temática indutiva, a partir da qual emergiram seis categorias: i) viabilidade e implementação do teletrabalho; ii) qualidade de vida no teletrabalho; iii) avaliação de desempenho e produtividade; iv) custos institucionais; v) inovação e transformação digital; e vi) gestão da mudança organizacional. Essas categorias orientaram a organização da seção de resultados e discussão que segue.

Cabe ressaltar, como limitação metodológica deste estudo, a delimitação da busca a uma única base de dados (OASISBR) e a um único descritor de busca, o que pode não esgotar a totalidade da produção científica sobre o tema. Ainda assim, considera-se que o corpus obtido é suficientemente representativo para os objetivos propostos nesta pesquisa, tendo em vista o caráter exploratório do estudo.

Em relação à distribuição temporal das publicações, observa-se relativa constância na produção ao longo do período analisado, conforme o Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Frequência de artigos por ano

Ano	Nº de artigos	Referências
2020	4	Mendes <i>et al.</i> (2020); Pantoja <i>et al.</i> (2020); Antunes e Fischer (2020); Silva <i>et al.</i> (2020)
2021	1	Pantoja <i>et al.</i> (2021)
2022	3	Nascimento e Silva Júnior (2022); Brandão <i>et al.</i> (2022); Silva <i>et al.</i> (2022)
2023	3	Oliveira e Pantoja (2023); Fayad e Nunes (2023); Tolentino <i>et al.</i> (2023)
2024	4	Sallaberry <i>et al.</i> (2024); Bessa (2024); Einsfeld e Tristão (2024); Teixeira e Bacinello (2024)
2025	2	Freitas <i>et al.</i> (2025); Rosa Pereira e Pantoja (2025)
Total	17	—

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A distribuição temporal das publicações evidencia relativa constância da produção ao longo do período analisado, com maior concentração nos anos de 2020 e 2024, ambos com quatro artigos. Embora tenha ocorrido uma redução em 2021, observa-se a retomada da produção nos anos subsequentes, com três artigos em 2022 e 2023 e dois em 2025. Esse comportamento indica que, passados mais de cinco anos do início da pandemia de Covid-19, o tema permanece presente na agenda de pesquisa da gestão pública brasileira, não se configurando como um interesse acadêmico meramente conjuntural.

No que se refere à distribuição temporal das publicações, buscou-se identificar como a produção científica sobre a temática se comportou ao longo do período analisado. A Figura 1 apresenta a quantidade de artigos publicados em cada ano, permitindo visualizar possíveis oscilações e a permanência do tema na produção acadêmica.

Figura 1- Frequência de artigos por ano

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Observa-se uma produção relativamente constante ao longo do período analisado, embora com algumas oscilações. Em 2020, foram identificados quatro artigos, número que apresentou redução para um artigo em 2021. A partir de 2022, verifica-se uma retomada da produção, com três publicações em 2022 e 2023, seguida de novo aumento em 2024, quando foram registrados quatro artigos. Em 2025, foram identificadas duas publicações. De modo geral, os dados evidenciam que, apesar das variações anuais, não se observa uma interrupção ou perda de interesse pela temática ao longo do período.

Quanto à abordagem metodológica, verifica-se a predominância de estudos de natureza quantitativa, em geral baseados em questionários estruturados aplicados a servidores públicos (Pantoja *et al.*, 2021; Oliveira; Pantoja, 2023; Sallaberry *et al.*, 2024; Pantoja *et al.*, 2020; Tolentino *et al.*, 2023; Einsfeld; Tristão, 2024; Nascimento; Silva Júnior, 2022; Teixeira; Bacinello, 2024; Silva *et al.*, 2022), o que corresponde a mais da metade do corpus analisado. Estudos de natureza qualitativa também estão presentes, sobretudo sob a forma de estudos de caso e relatos de experiência (Mendes *et al.*, 2020; Bessa, 2024; Antunes; Fischer, 2020; Silva *et al.*, 2020; Brandão *et al.*, 2022; Freitas *et al.*, 2025), além de um estudo quanti-qualitativo (Fayad; Nunes, 2023) e de uma revisão sistemática e bibliométrica da literatura (Rosa Pereira; Pantoja, 2025). Essa predominância quantitativa sugere que a produção sobre o tema, em sua maioria, busca mensurar percepções e efeitos do teletrabalho por meio de escalas psicométricas validadas, como a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho, utilizada em ao menos três dos estudos analisados.

No que diz respeito às instituições e órgãos estudados, observa-se forte concentração em dois tipos de organização pública: o Poder Judiciário (Antunes; Fischer, 2020; Bessa, 2024) e as instituições federais de ensino, sobretudo universidades e institutos federais (Fayad; Nunes, 2023; Nascimento; Silva Júnior, 2022; Teixeira; Bacinello, 2024; Silva *et al.*, 2022; Einsfeld; Tristão, 2024; Silva *et al.*, 2020; Brandão *et al.*, 2022). O Poder Executivo estadual também está representado (Tolentino *et al.*, 2023), assim como estudos de caráter mais amplo, sem vinculação a uma única instituição (Freitas *et al.*, 2025; Mendes *et al.*, 2020; Pantoja *et al.*, 2021, 2020; Oliveira; Pantoja, 2023; Sallaberry *et al.*, 2024; Rosa Pereira; Pantoja, 2025). Essa concentração em universidades e institutos federais pode ser parcialmente explicada pelo fato de essas instituições concentrarem parte significativa da comunidade acadêmica responsável pela própria produção científica sobre o tema, o que reforça a necessidade de estudos futuros voltados a outros segmentos da Administração Pública, como os Poderes Executivo e Legislativo municipais e estaduais.

3.1 ANÁLISE CRÍTICO-REFLEXIVA POR CATEGORIA TEMÁTICA

3.1.1 VIABILIDADE E IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO

Os estudos classificados nesta categoria (Mendes *et al.*, 2020; Antunes; Fischer, 2020; Nascimento; Silva Júnior, 2022) evidenciam que a viabilidade do teletrabalho no setor público não decorre exclusivamente do contexto pandêmico, mas de um processo de regulamentação gradual iniciado ainda em 2013, quando o Tribunal Regional Federal da 4ª Região publicou a primeira normativa sobre o tema, consolidada nacionalmente pela Resolução CNJ nº 227/2016 (Antunes; Fischer, 2020).

Esse achado dialoga diretamente com o referencial legal apresentado anteriormente, reforçando que a pandemia funcionou como acelerador, e não como marco fundador, da adoção do teletrabalho no setor público brasileiro.

Nesse sentido, o estudo de Nascimento e Silva Júnior (2022), ao aplicar a Teoria dos Jogos para simular a interação estratégica entre servidores e gestores da Universidade de Brasília, identificou que o equilíbrio de Nash converge para a modalidade de teletrabalho semipresencial, e não para os extremos de trabalho integralmente presencial ou remoto.

Esse resultado guarda coerência com a arquitetura normativa do Decreto nº 11.072/2022, que estabelece o PGD como um programa que abrange tanto a modalidade presencial quanto o teletrabalho, permitindo arranjos híbridos conforme o interesse da Administração. A convergência entre os achados empíricos e o desenho normativo sugere que a flexibilidade regulatória adotada pelo governo federal, ao não impor um modelo único e rígido, tende a favorecer soluções mais aderentes às preferências de servidores e gestores.

3.1.2 QUALIDADE DE VIDA NO TELETRABALHO

A qualidade de vida no teletrabalho constitui a categoria temática com maior número de estudos no corpus analisado (Pantoja *et al.*, 2020; Pantoja *et al.*, 2021; Fayad; Nunes, 2023; Bessa, 2024), o que reflete a centralidade dessa preocupação na literatura brasileira sobre o tema.

Um achado crítico que se repete de forma consistente nos quatro estudos, realizados em diferentes instituições e momentos distintos, é a identificação da sobrecarga de trabalho como principal fator de mal-estar entre os servidores em teletrabalho, mesmo diante de percepções predominantemente positivas quanto à autonomia, à flexibilidade e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Essa convergência de resultados, obtidos de forma independente em contextos institucionais distintos, uma organização pública genérica (Pantoja *et al.*, 2020), gestores de diversos poderes (Pantoja *et al.*, 2021), a Universidade de Brasília (Fayad; Nunes, 2023) e o Tribunal de Justiça de Minas Gerais (Bessa, 2024), sugere que a sobrecarga de trabalho não constitui um problema pontual ou institucional isolado, mas um fenômeno estrutural associado ao modelo brasileiro de regulamentação do teletrabalho no setor público.

Ao dialogar com o modelo de Ferreira (2012 *apud* Bessa, 2024), que compreende a qualidade de vida no trabalho como resultante da interação entre organização, condições e relações socioprofissionais, observa-se que a normativa federal (IN nº 65/2020; Decreto nº 11.072/2022) concentra-se fundamentalmente na dimensão do controle por resultados, sem estabelecer parâmetros claros de limitação da carga de trabalho ou de desconexão digital, o que pode explicar a persistência desse achado entre os estudos analisados.

Trata-se, portanto, de uma lacuna entre o desenho normativo e as necessidades identificadas empiricamente pela literatura, que caberia às futuras revisões regulatórias considerar.

3.1.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE

A categoria relativa à avaliação de desempenho e produtividade reúne o maior número de estudos de abordagem quantitativa do corpus (Sallaberry *et al.*, 2024; Tolentino *et al.*, 2023; Teixeira; Bacinello, 2024; Silva *et al.*, 2022), além da revisão sistemática conduzida por Rosa Pereira e Pantoja (2025). De modo geral, os achados convergem para a conclusão de que o teletrabalho não prejudica, e em alguns casos favorece, o desempenho e a produtividade dos servidores públicos (Tolentino *et al.*, 2023; Teixeira; Bacinello, 2024), o que corrobora a lógica gerencial subjacente ao PGD, orientada para o controle por entregas e resultados, e não para o controle de frequência presencial (Brasil, 2022).

Entretanto, um achado especialmente relevante para este estudo é o de Rosa Pereira e Pantoja (2025), cuja revisão sistemática da literatura nacional identificou como principal lacuna a escassez de modelos de avaliação de desempenho específicos para o contexto do teletrabalho no setor público.

Esse achado é corroborado pelo estudo de Sallaberry *et al.* (2024), que, ao investigar os controles culturais em um órgão federal do sistema de justiça, com base no referencial de Merchant e Van der Stede (2007 *apud* Sallaberry *et al.*, 2024), constatou que os controles culturais tradicionais não impactam diretamente o desempenho de tarefas, sendo essa relação mediada pela interação social entre servidores.

Tal resultado sugere que os modelos de gestão de desempenho ainda vigentes no setor público não foram adequadamente adaptados ao contexto do trabalho remoto, no qual mecanismos informais de interação social parecem cumprir papel mais relevante do que os controles gerenciais formais. Esse duplo achado, convergente entre um estudo primário (Sallaberry *et al.*, 2024) e um estudo de revisão (Rosa Pereira; Pantoja, 2025), reforça a robustez da lacuna identificada e aponta uma agenda de pesquisa relevante para estudos futuros em gestão pública.

3.1.4 CUSTOS INSTITUCIONAIS E DISTRIBUIÇÃO DE ENCARGOS

Os estudos voltados aos custos institucionais do teletrabalho (Freitas *et al.*, 2025; Einsfeld; Tristão, 2024) evidenciam, de modo consistente, a redução de despesas administrativas associadas à adoção dessa modalidade de trabalho. Einsfeld e Tristão (2024), ao analisarem a execução orçamentária de uma instituição federal de ensino superior entre 2018 e 2022, identificaram redução significativa em despesas de apoio administrativo, combustível, diárias, aluguel, passagens e terceirização. Esse achado dialoga diretamente com a racionalidade gerencial que fundamenta a reforma administrativa brasileira desde o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (Brasil, 1995), segundo a qual a modernização da gestão pública deveria orientar-se pela busca da eficiência e pela racionalização de recursos públicos.

Não obstante, o estudo de Freitas *et al.* (2025) traz uma contribuição crítica relevante ao identificar que parte da redução de custos institucionais decorre da transferência de custos de infraestrutura, como energia elétrica, internet e mobiliário, para os próprios servidores.

Essa constatação convida a uma leitura mais crítica dos ganhos de eficiência atribuídos ao teletrabalho no setor público: se, por um lado, a Administração Pública se beneficia da redução de despesas correntes, por outro, observa-se uma redistribuição de custos nem sempre equânime entre Estado e servidor, dimensão que os estudos de impacto orçamentário, como o de Einsfeld e Tristão (2024), não têm capturado em suas análises. Trata-se de uma tensão entre eficiência fiscal e equidade que ainda carece de aprofundamento na literatura nacional sobre o tema.

3.2.5 INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Os estudos voltados à inovação (Brandão *et al.*, 2022; Silva *et al.*, 2020) destacam o papel de categorias profissionais não tradicionalmente associadas à vanguarda tecnológica, como bibliotecários de instituições públicas de ensino, como agentes de inovação no contexto do teletrabalho.

Brandão *et al.* (2022) evidenciam que a adoção do teletrabalho em bibliotecas educacionais públicas, sobretudo após o Decreto nº 11.072/2022, ampliou a possibilidade de

inovação no serviço público federal, reposicionando esses profissionais como protagonistas da transformação digital.

Esse achado sugere que os efeitos do teletrabalho sobre a inovação organizacional no setor público não se restringem às áreas tradicionalmente associadas à tecnologia da informação, alcançando também setores de natureza mais operacional e de atendimento ao público, o que amplia a compreensão sobre o alcance transformador dessa modalidade de trabalho na Administração Pública.

3.2.6 GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Por fim, o estudo de Oliveira e Pantoja (2023) evidencia que as atitudes dos servidores diante da mudança organizacional provocada pelo teletrabalho variam conforme características funcionais e demográficas, como idade, tempo de serviço e distância entre residência e local de trabalho, sendo o temor e a aceitação as atitudes predominantes identificadas.

Esse achado dialoga com os resultados relativos à qualidade de vida no teletrabalho, na medida em que sugere que a experiência subjetiva do servidor com o teletrabalho e, por consequência, sua atitude diante da mudança está condicionada não apenas pelo desenho normativo do programa, mas por variáveis individuais que a Administração Pública nem sempre considera na formulação de suas políticas de gestão de pessoas.

Tal constatação reforça a necessidade de que a implementação do teletrabalho no setor público seja acompanhada de políticas de gestão de pessoas mais sensíveis à heterogeneidade do funcionalismo público, para além de uma abordagem regulatória uniforme.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo mapear e analisar a produção científica brasileira sobre teletrabalho e gestão de pessoas no setor público, publicada entre 2020 e 2025 e indexada na base OASISBR. A partir de um levantamento inicial de 41 registros, submetidos a um processo de triagem fundamentado em critérios de inclusão e exclusão, foi constituído um corpus analítico de 17 artigos científicos nacionais, analisados sob a perspectiva descritivo-exploratória do estado do conhecimento proposta por Morosini e Fernandes (2014).

Os resultados evidenciaram que a produção científica sobre o tema se organiza em torno de seis categorias temáticas centrais, viabilidade e implementação, qualidade de vida, avaliação de desempenho e produtividade, custos institucionais, inovação e gestão da mudança organizacional, com predominância de estudos de abordagem quantitativa e forte concentração em instituições do Poder Judiciário e em universidades e institutos federais de ensino.

A análise crítico-reflexiva realizada permitiu identificar convergências relevantes entre os achados empíricos e o referencial teórico-legal que fundamenta o teletrabalho no setor público brasileiro, a exemplo da relação entre o desenho híbrido do Programa de Gestão e Desempenho e a preferência dos servidores por modalidades semipresenciais de trabalho.

Dentre as principais lacunas identificadas, destacam-se: I) a escassez de modelos consolidados de avaliação de desempenho específicos para o teletrabalho no setor público, achado convergente entre estudo primário e estudo de revisão; II) a persistência da sobrecarga de trabalho como fator crítico de mal-estar dos servidores, não equacionada pela normativa vigente; e III) a insuficiente discussão sobre a equidade na distribuição de custos entre Estado e servidor decorrentes da adoção do teletrabalho. Tais lacunas configuram-se como oportunidades relevantes para pesquisas futuras na área de gestão pública.

Como limitação deste estudo, destaca-se a delimitação da busca a uma única base de dados e a um único descritor, o que pode não esgotar a totalidade da produção científica sobre o tema.

Recomenda-se, para estudos futuros, a ampliação da busca a outras bases de dados nacionais e internacionais, bem como a investigação empírica específica sobre modelos de avaliação de desempenho e sobre os efeitos distributivos dos custos do teletrabalho entre Administração Pública e servidores, de modo a subsidiar a formulação de políticas públicas mais equânimes e efetivas de gestão de pessoas no contexto do trabalho remoto no setor público brasileiro.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Evelise Dias; FISCHER, Frida Marina. A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, 2020. Disponível em: http://old.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572020000101401. Acesso em: 12 set. 2026.

BESSA, Erlando. Quality of Life in Teleworking: a case study in the Court of Justice of the State of Minas Gerais. **Perspectivas Contemporâneas**, 2024. Disponível em: <http://periodicos.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/3590>. Acesso em: 12 set. 2026.

BRANDÃO, Jobson Louis Almeida; PERUCCHI, Valmira; FREIRE, Gustavo Henrique de Araújo. Innovation, telecommuting and public educational libraries: ways to digital transformation in the post-pandemic world of work. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, 2022. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8670044>. Acesso em: 12 set. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. **Diário da Justiça Eletrônico**, Brasília, DF, 17 jun. 2016.

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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 maio 2022.

BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 dez. 2011.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), para adequar a legislação às novas relações de trabalho, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 jul. 2017.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: Presidência da República, 1995.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações sobre o Programa de Gestão. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 jul. 2020.

EINSFELD, Eduardo Bonilha; TRISTÃO, Pâmela Amado. Budgetary impact of teleworking during the pandemic: a study in a federal higher education institution. **GUAL – Revista Universitária na América Latina**, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/96000>. Acesso em: 12 set. 2026.

FAYAD, Raphael Fabiano Muniz; NUNES, André. Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília. **GeSec**, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2054>. Acesso em: 12 set. 2026.

FREITAS, Patrícia Rabelo de; BORGES, Ana Alice Sarraf; BACINELLO, Edilson. Vantagens e desvantagens socioeconômicas do teletrabalho no setor público federal. **Cadernos Cajuína**, 2025. Disponível em:

<https://v3.cadernoscajuina.pro.br/index.php/revista/article/view/1384>. Acesso em: 12 set. 2026.

MENDES, Ricardo Augusto de Oliveira; OLIVEIRA, Lucio Carlos Dias; VEIGA, Anne Gabriela Bastos. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Revista Veras**, 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/7725>. Acesso em: 12 set. 2026.

MOROSINI, Marília Costa; FERNANDES, Cleoni Maria Barboza. **Estado do conhecimento**: conceitos, finalidades e interlocuções. Educação Por Escrito, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 154-164, jul./dez. 2014.

NASCIMENTO, Talita Lacerda; SILVA JÚNIOR, Luiz Honorato da. Strategic interaction in the choice of work mode in the light of theory of games: a study applied to works at the University of Brasília. **Desenvolvimento em Questão**, 2022. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/11853>. Acesso em: 12 set. 2026.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Júlia. Teletrabalho e atitudes frente à mudança em organizações públicas brasileiras: experiências e desafios. **GeSec**, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1870>. Acesso em: 12 set. 2026.

PANTOJA, Maria; OLIVEIRA, Míriam; ANDRADE, Laize. Qualidade de Vida no Teletrabalho (e-QVT) Obrigatório: diagnóstico de gestores no setor público brasileiro. **RCAAP**, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.25746/ruiips.v9.i4.26207>. Acesso em: 12 set. 2026.

PANTOJA, Maria Júlia; ANDRADE, Laize Lopes Soares; OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita. Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. **RCAAP**, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.25746/ruiips.v8.i4.21975>. Acesso em: 12 set. 2026.

ROSA PEREIRA, Lisly; PANTOJA, Maria Júlia. Avaliação de desempenho dos servidores públicos em teletrabalho no Brasil: um panorama sob os olhares de uma revisão da literatura. **Administração Pública e Gestão Social**, 2025. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/18651>. Acesso em: 12 set. 2026.

SALLABERRY, Jonatas Dutra; SANTOS, Edicreia Andrade dos; FRANCO, Maryely Andrea Jimenez; ZANIN, Antônio. Controles Culturais e Desempenho de Tarefas de Servidores Públicos em Teletrabalho. **Administração Pública e Gestão Social**, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/15776>. Acesso em: 12 set. 2026.

SILVA, Ana Lúcia da; ANASTÁCIO, Leila Aparecida; ALMEIDA, Fernanda Gomes. **Teletrabalho e a atuação do profissional bibliotecário**: relatos de experiências, caminhos e perspectivas com apoio das tecnologias de acesso livre. Repositório Institucional da UFMG, 2020. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1843/49839>. Acesso em: 12 set. 2026.

SILVA, Flávia Regina Ferreira da; GOMES, Renan Vieira; SILVA, Vanessa Dias Alves da; SILVA, Talissa Alessandra Ramos da. **Produtividade no Home office**: uma investigação dos impactos dessa modalidade nos serviços prestados pela CRADT de um campus do IFPE. Repositório Institucional do IFPE, 2022. Disponível em:

<https://repositorio.ifpe.edu.br/xmlui/handle/123456789/759>. Acesso em: 12 set. 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). **GeSec**, 2024. Disponível em:

<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4020>. Acesso em: 12 set. 2026.

TOLENTINO, Maria Julia Moura; OLIVEIRA, Kamila Pagel de; CASTRO, Marco Aurélio Amaral de. **Teletrabalho na pandemia**: percepções de trabalhadores do Poder Executivo de Minas Gerais. Repositório Institucional da ENAP, 2023. Disponível em:

<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7715>. Acesso em: 12 set. 2026.