

A GESTÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DOS SERVIDORES PÚBLICOS EM TELETRABALHO

THE MANAGEMENT OF ADMINISTRATIVE PROCESSES OF PUBLIC SERVANTS IN TELEWORK

Antonia Shirlene Bandeira Alvarenga Toledo **1**

Flavio Augustus da Mota Pacheco **2**

Paula Karini Dias Ferreira Amorim **3**

Resumo: Este estudo analisa os impactos do teletrabalho entre servidores públicos, com foco na gestão dos processos administrativos. Impulsionada pela pandemia da COVID-19 e pelo avanço do governo digital, essa modalidade exige a compreensão de suas implicações para desenvolver estratégias e gestão efetivas que otimizem o bem-estar e a produtividade dos servidores. Com base em pesquisa bibliográfica e exploratória, o estudo destacou os benefícios e desafios do trabalho remoto, incluindo impactos psicológicos e emocionais, que influenciam diretamente na produtividade, no equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e na satisfação no trabalho. Ressalta-se a necessidade de implementar práticas de gestão eficazes para assegurar o pleno desenvolvimento desta forma de trabalho e a sustentabilidade a longo prazo. Conclui-se que, apesar das adversidades, o teletrabalho oferece vantagens claras para o governo, servidores e sociedade, e que particularmente na forma híbrida, tem grande potencial para se consolidar no setor público.

Palavras-chave: Teletrabalho. Administração Pública. Gestão de Processos. Produtividade.

Abstract: This study analyzes the impacts of telework among public servants, with a focus on the management of administrative processes. Driven by the COVID-19 pandemic and the advancement of digital government, this modality requires an understanding of its implications to develop effective strategies and effective management practices that optimize the well-being and productivity of public servants. Based on bibliographic and exploratory research, the study highlights the benefits and challenges of remote work, including psychological and emotional impacts that directly affect productivity, work-life balance, and job satisfaction. The need for the implementation of effective management practices is emphasized to ensure the full development and long-term sustainability of this work model. The study concludes that, despite its challenges, telework offers clear advantages for the government, public servants, and society. Particularly in its hybrid form, it demonstrates significant potential for consolidation in the public sector.

Keywords: Telework. Public Administration. Process Management. Productivity.

-
- 1** Mestranda em Administração Pública- Profiap/UFT. Administradora, servidora pública da UFT. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3878147920734432>. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3433-1920>. E-mail: shirlene@uft.edu.br
 - 2** Doutor em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Prof.da UFT/Curso de Administração. Lattes:<http://lattes.cnpq.br/4554265267521512>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8580-3723>. E-mail:flavio.pacheco@uft.edu.br
 - 3** Doutora em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela Universidade Federal da Bahia. Profa. da UFT. Pró-reitora de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação do IFTO. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3060561160947107>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2909-0500>. E-mail: paula.karini@gmail.com

Introdução

A pandemia da COVID-19 em 2020 intensificou significativamente a adoção do teletrabalho tanto em organizações públicas quanto privadas, fomentando a modernização dos serviços e a redução de custos. No entanto, essa mudança também apresentou desafios significativos, uma vez que muitas empresas precisaram se adaptar ao isolamento social, reorganizando suas operações para permitir que os funcionários trabalhassem de forma remota. Como resultado, o modelo de trabalho à distância não apenas se estabeleceu durante a pandemia, mas também continuou a se expandir no período pós-pandemia.

Neste contexto, o trabalho remoto tem se tornado cada vez mais comum em vários segmentos. No setor público, essa tendência não é diferente, e muitos órgãos públicos e instituições têm adotado essa prática como forma de otimizar recursos, reduzir gastos e aumentar a eficiência dos serviços prestados à população.

Essa modalidade de trabalho, de forma remota, teve origem na crise mundial do petróleo dos anos 70 e foi utilizada com o objetivo de economizar os gastos das empresas (Siqueira, 2018). Tornou-se uma alternativa de trabalho e estratégia de negócios muito vantajosa para as organizações, visto que, traria redução dos custos por não necessitar manter escritórios físicos e também ter a possibilidade de buscar e atrair novos talentos em diversas localidades (Giglio; Galegale, 2016 *apud* Bittar, 2021).

E a partir de 2006 ganhou destaque no setor público brasileiro com as iniciativas pioneiras do SERPRO (Serviço Federal de Processamento de Dados) e do Tribunal de Contas da União (TCU). Com a incorporação do teletrabalho à legislação, por meio da Lei nº 12.551/2011 que alterou o artigo 6º da CLT em 2011 e a Resolução n. 227/2016 do CNJ, regulamentou o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário, servindo como referência geral para o assunto (CNJ, 2016), esta forma de trabalho foi legitimada e expandida, especialmente no contexto do governo digital (Alves, JusBrasil, 2020).

Com o impacto da pandemia, constatou-se muitas vantagens no teletrabalho na gestão pública, muitos servidores se adaptaram ao trabalho em home office e isso trouxe mais motivação, na maioria dos casos, com aumento da produtividade e do desempenho dos servidores. Além de proporcionar maior flexibilidade do trabalho, também promoveu uma redução significativa nos custos do governo.

O presente artigo visa investigar os impactos do teletrabalho entre servidores públicos, especificamente na gestão dos processos administrativos, identificar os desafios enfrentados pelos servidores públicos na prestação do serviço em *home office*, quanto à produtividade e a motivação na gestão dos processos administrativos e as mudanças realizadas nessa nova modalidade de trabalho.

A adaptação para o trabalho remoto no serviço público representa um grande desafio para a maioria dos servidores públicos, pois muitos estão habituados a trabalhar em um ambiente presencial e a lidar com processos burocráticos e complexos, procedimentos sistematizados, portanto esta pesquisa justifica-se pela importância e crescimento desta forma de trabalho na Administração Pública.

Este artigo está estruturado em cinco partes. A primeira parte consiste na introdução, com a apresentação e contextualização do tema, os objetivos e a justificativa do estudo. A segunda parte, é detalhada a metodologia adotada para a construção do trabalho. A terceira parte apresenta o desenvolvimento da pesquisa com a fundamentação teórica utilizada seguida pela apresentação da discussão dos resultados mais relevantes. Por fim, a última parte com a apresentação reúne as considerações finais, destacando as conclusões e implicações do estudo.

Metodologia

Este estudo adotou uma metodologia de natureza exploratória, com abordagem qualitativa, visando analisar as diversas perspectivas, conceitos e teorias relacionadas ao teletrabalho e suas implicações no setor público. Essa abordagem permitiu uma compreensão aprofundada das práticas administrativas e dos desafios enfrentados pelos servidores públicos no contexto do trabalho remoto.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, englobando uma ampla gama de fontes, como artigos científicos, relatórios governamentais, análises documentais, estudos institucionais e literatura acadêmica relevante. Esses materiais forneceram uma base teórica robusta, além de insights valiosos sobre a realidade enfrentada pelos servidores públicos, os aspectos legislativos relacionados ao teletrabalho e as perspectivas para sua implementação sustentável no setor público.

Essa metodologia possibilitou a construção de uma análise integrada e fundamentada, contribuindo para identificar tanto os benefícios quanto os desafios do teletrabalho, além de propor estratégias para sua adoção de forma eficiente e alinhada às necessidades da administração pública.

Referencial Teórico

Teletrabalho, *home office*: conceitos e características

O teletrabalho, regulamentado pela Lei Federal nº. 13.467/2017, promoveu transformações substanciais nas relações laborais em ambiente virtual. O teletrabalho, conforme descrito no artigo 75-B da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), é a modalidade em que os serviços são realizados fora das dependências da empresa, utilizando ferramentas de tecnologia digital de informação e de comunicação para a execução das atividades. Diferente do trabalho externo, o teletrabalho é realizado na residência ou no escritório do trabalhador. Essa forma de trabalho proporciona uma gestão mais flexível, oferecendo aos colaboradores maior autonomia sobre seu tempo, espaço e métodos de trabalho, permitindo-lhes organizar suas atividades de maneira mais independente (Tachizawa; Mello, 2003; Bloom, 2015 *apud* Bittar, 2021).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) também define o teletrabalho como uma modalidade que usa as tecnologias de comunicação e informação, uso da internet, para executar suas atividades laborais fora do ambiente físico da empresa (OIT, 2020).

No Brasil, o termo “*home office*” é frequentemente utilizado para descrever o trabalho realizado em casa. De acordo com a cartilha da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Sobratt, 2021), o teletrabalho é uma modalidade de trabalho intelectual, realizada à distância e regulamentada por contrato escrito, com supervisão e subordinação, conforme previsto na Lei nº. 13.467/2017. O *home office*, por sua vez, é uma das formas do teletrabalho, em que o trabalho é executado em casa com o uso de tecnologias, como computadores, tablets ou smartphones, conectados à internet para enviar e receber informações, arquivos e dados relacionados ao trabalho.

Compreender as particularidades e características do teletrabalho é essencial para sua implementação eficaz e para garantir uma adaptação segura a essa modalidade. A normatização do teletrabalho trouxe segurança jurídica tanto para os trabalhadores quanto para as empresas, além de oferecer vantagens competitivas, pois permite maior flexibilidade nas operações e contribui para o aumento da produtividade, desde que seja bem gerida. Assim, o teletrabalho, com suas especificidades, tem se consolidado como uma alternativa eficiente para atender às demandas do mercado de trabalho atual.

A gestão dos processos e procedimentos no setor público

A gestão de processos e procedimentos no setor público desempenha um papel central na promoção da eficiência, transparência e *accountability*, princípios fundamentais previstos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Diante da crescente demanda por serviços públicos de qualidade e das restrições orçamentárias, a administração pública tem adotado estratégias baseadas em modelos de governança e gestão orientados por resultados. Essas iniciativas buscam otimizar a utilização dos recursos disponíveis, atender às necessidades da sociedade e fortalecer a confiança nas instituições públicas.

Nesse contexto, Cavalcante *et al.* (2017), destaca que a adoção de tecnologias, aliada à implementação de políticas de transparência e ao incentivo à participação cidadã, constitui um conjunto essencial de medidas para garantir uma gestão pública mais eficiente, responsável e voltada para atender às demandas da sociedade. Esses modelos buscam alinhar os processos internos às metas institucionais, promovendo maior eficácia na execução das atividades e na geração de valor para os cidadãos. Assim, uma gestão eficiente não apenas viabiliza serviços mais ágeis e de qualidade, mas também contribui para o fortalecimento da confiança da população nas instituições públicas.

Ferramentas como o *Business Process Management (BPM)* ou gestão de processos, o mapeamento de processos e o monitoramento de indicadores de desempenho têm se mostrado indispensáveis para identificar gargalos, otimizar fluxos de trabalho e reduzir custos operacionais. No setor público, esses modelos contribuem para a melhoria da gestão dos processos e para a oferta de soluções mais eficazes à sociedade (Santos *et al.*, 2010). De acordo com Matias-Pereira (2020), o uso de tecnologias e sistemas integrados tem o potencial de acelerar e automatizar diferentes etapas dos processos, promovendo maior eficiência na execução das atividades e contribuindo para a tomada de decisões de forma mais ágil e assertiva.

A transformação digital, impulsionada pela Lei 14.129/2021, que estabelece os princípios do Governo Digital, tem sido uma aliada estratégica nesse contexto. Tecnologias como inteligência artificial, big data e automação de processos robóticos (RPA) estão redefinindo a forma como os processos são executados, garantindo maior precisão e eficiência, ao mesmo tempo que reduzem a burocracia e aprimoram a experiência do cidadão.

Conforme Laguna e Marklund (2018 *apud* Enajus, 2020), o sucesso na gestão de processos depende da adoção de princípios fundamentais, com a definição clara da propriedade do processo, a análise de limites e interfaces, a documentação do fluxo de atividades e o monitoramento contínuo por meio de métricas bem definidas. Além disso, ações corretivas devem ser implementadas com retroalimentação contínua, garantindo que os processos administrativos não apenas sejam eficientes, mas também atendam às expectativas da sociedade.

A busca constante pela eficiência e eficácia na gestão pública é um compromisso com a excelência no atendimento e uma resposta efetiva às demandas da coletividade. Para tanto, a melhoria contínua e a inovação nos processos são vitais, pois promovem maior agilidade e precisão na execução das tarefas administrativas.

Uma organização que realiza a autoavaliação constante de suas práticas e adota modelos de excelência tem mais condições de alcançar e manter altos níveis de desempenho (Moura, 2003 *apud* Araújo, 2004). No contexto do trabalho remoto, essa necessidade é ainda mais evidente, exigindo adaptações na gestão de processos para manter a produtividade e assegurar o cumprimento das metas. A implementação de boas práticas e o uso de ferramentas tecnológicas adequadas são cruciais para manter a produtividade e alcançar as metas estabelecidas, garantindo que os serviços públicos continuem agregando valor à sociedade, promovendo respostas eficazes às demandas da sociedade e consolidando um compromisso com a excelência no atendimento.

O teletrabalho e a digitalização na gestão pública

A pandemia de COVID-19 acelerou a modernização da gestão pública, impulsionando a digitalização de processos e a adoção do teletrabalho. A Lei nº. 14.129/2021 estabeleceu as bases do governo digital, promovendo eficiência administrativa, desburocratização e maior acessibilidade aos serviços públicos digitais (Brasil, 2021).

A digitalização permitiu que cerca de 70% dos serviços públicos migrassem para plataformas digitais, otimizando a gestão de processos administrativos e viabilizando o trabalho remoto, especialmente para atividades de natureza intelectual. Soluções como a plataforma *SouGov* exemplificam o avanço, oferecendo maior agilidade e comodidade aos usuários, ao mesmo tempo em que desburocratiza o atendimento às demandas sociais.

Apesar dos benefícios, o modelo digital trouxe desafios, como a conectividade constante criou uma cultura de disponibilidade permanente, gerando pressão para estar sempre disponível e engajado, podendo levar ao excesso de trabalho e ao desequilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A facilidade de acessos a e-mails, mensagens instantâneas e demandas a qualquer momento, inclusive fora do horário de trabalho, pode ocasionar o esgotamento, à exaustão e aos desequilíbrios entre trabalho e vida pessoal.

Conforme discutido por Han (2015), o papel da tecnologia no contexto digital potencializou a pressão e a cobrança por produtividade sobre os indivíduos. Ele afirma que a tecnologia nos conecta constantemente ao trabalho e às demandas da sociedade, tornando difícil escapar das exigências da sociedade do desempenho. E a mudança do ambiente de trabalho se mistura com o de lazer e dessa forma a pessoa tende a trabalhar mais que deveria o que pode levar a autoexploração, e afetar a saúde psíquica.

Portanto, embora a digitalização tenha proporcionado vantagens consideráveis, também apresentou desafios que necessitam de uma gestão atenta para prevenir danos à saúde e bem-estar dos servidores. O esgotamento físico e mental, por exemplo, pode afetar negativamente tanto a rotina de trabalho quanto a vida pessoal e social, impactando significativamente a qualidade de vida.

O teletrabalho na administração pública

A adoção do teletrabalho na Administração Pública ganhou relevância durante a pandemia de COVID-19, período em que se tornou uma solução indispensável para a manutenção dos serviços públicos diante das restrições sanitárias. Entre março e setembro de 2020, cerca de 50% dos servidores públicos federais desempenharam suas atividades remotamente, com órgãos como o Ministério da Educação atingindo até 98% de adesão ao regime remoto nesse intervalo (Agência Brasil, 2020).

Os benefícios proporcionados por essa modalidade de trabalho foram significativos, incluindo a redução de custos operacionais e aumento da eficiência na prestação de serviços públicos. Conforme dados do governo federal, o trabalho remoto gerou uma economia de R\$ 1,4 bilhão aos cofres públicos, ao mesmo tempo em que promoveu maior produtividade por meio do foco em resultados (Brasil, 2022). Essa experiência evidenciou que, quando adequadamente estruturado, o teletrabalho pode ser uma alternativa viável para promover economicidade e eficiência administrativa, em consonância com os princípios constitucionais da administração pública estabelecidos no caput do art. 37 da constituição federal. Conforme destacou Wagner Lenhart, então secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal, o modelo reforça práticas orientadas para resultados (Brasil, 2020).

Em termos normativos, a regulamentação do teletrabalho iniciou-se com a Instrução Normativa nº 65, de 31 de julho de 2020, que estabelece as diretrizes para a adoção dessa modalidade no âmbito da Administração Pública Federal. Essa normativa define teletrabalho como uma forma de execução das atividades fora das dependências físicas do órgão, com metas e prazos previamente estabelecidos e sem controle de frequência presencial (Brasil, 2020).

A implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), instituído pelo Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, representa um marco na modernização da administração pública federal. Esse programa substituiu o tradicional controle de frequência pelo monitoramento baseado na avaliação de resultados, com ênfase no cumprimento de metas e na entrega de resultados concretos. O principal objetivo do PGD é promover maior eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviços públicos. De acordo com informações divulgadas pelo governo federal em novembro de 2024, aproximadamente 176 instituições federais, abrangendo ministérios, autarquias, fundações e universidades, aderiram ao programa, o que corresponde a 84% dos órgãos e entidades federais (Brasil, 2024).

A evolução normativa do teletrabalho seguiu com a publicação da Instrução Normativa nº 24/2023, que detalhou novas regras, como a possibilidade de trabalho remoto no exterior, limitada a 2% do total de servidores do PGD em cada órgão. Posteriormente, a Instrução Normativa nº 21/2024 trouxe inovações adicionais, incluindo exigências como acompanhamento presencial para servidores em estágio probatório e atualização obrigatória de contatos para aqueles em regime remoto, reforçando a gestão transparente e eficaz do programa (Brasil, 2024).

Apesar das vantagens, o teletrabalho enfrenta desafios relacionados à compatibilização de suas características com o interesse público. Setores que exigem atendimento presencial ou interação funcional intensiva podem ter limitações na adoção do modelo, considerando que a eficiência administrativa deve sempre atender às necessidades da sociedade (Oliveira; Pantoja, 2018).

Nesse sentido, a regularização do teletrabalho no serviço público representa não apenas uma adaptação conjuntural, mas uma transformação cultural e estrutural na Administração Pública, pautada à eficiência e à inovação. O modelo, fundamentado em métricas claras de desempenho e no alinhamento entre planejamento e execução, o teletrabalho possui potencial para transformar as práticas de gestão e contribuir para um serviço público mais moderno e responsivo às demandas sociais.

O PGD, por sua vez, se apresenta como um modelo de gestão de pessoas que valoriza o desenvolvimento, a mensuração e a excelência dos serviços prestados pelos servidores, priorizando o desempenho dos resultados e a qualidade no atendimento às necessidades da população.

Os impactos enfrentados pelos servidores públicos em *home office*

Este novo modelo de trabalho causou uma série de mudanças e desafios para os profissionais bem como para a administração pública de modo geral. Exigiu uma readequação ao novo sistema e a necessidade dos servidores em adquirir e/ou reestruturar as ferramentas adequadas de trabalho na condução dos processos administrativos.

É fundamental que se discuta os desafios e impactos enfrentados pelos servidores em teletrabalho para identificar os possíveis gargalos, as perspectivas dessa forma de trabalho a longo prazo e quais as medidas necessárias que podem ser implementadas para uma melhor condução dos trabalhos.

Segundo Bohler (2019 *apud* Lucas; Santos, 2021), em sua pesquisa sobre teletrabalho no setor público, os servidores entrevistados apontaram como principais pontos negativos do teletrabalho a diminuição da convivência social e os custos com equipamentos, internet e energia elétrica, além do aumento da produtividade cobrado a esses profissionais.

De acordo com Rafalski e Andrade (2015) uma das vantagens do teletrabalho que foram favoráveis e motivadores para o teletrabalho e que foram determinantes para a boa aceitação dessa modalidade de trabalho, é a liberdade, flexibilidade espacial e temporal com autonomia na realização do trabalho em home office, a maturidade profissional que o trabalho em home office proporciona e o aumento da produtividade, além da redução de custos e de tempo com deslocamento, bem como a redução do estresse e a praticidade com os trabalhos.

Dentre os diversos benefícios podemos destacar a economia de recursos das instituições com a manutenção predial e melhoria na prestação dos serviços, para os servidores promove qualidade de vida e bem estar aos servidores o que traz satisfação no trabalho e consequentemente gera aumento da produtividade, bem como melhora o atendimento e comodidade aos cidadãos.

De acordo com a cartilha de orientação para implantação e prática do teletrabalho e home office da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades - Sobratt (2021), os benefícios do teletrabalho incluem:

- Para as instituições: alinhamento às práticas modernas, aumento da produtividade, atração e retenção de talentos e economia operacional.
- Para os servidores: melhora na qualidade de vida, redução de estresse, economia de tempo e custos, além de maior flexibilidade para atividades pessoais e profissionais.

O teletrabalho proporciona economia de tempo e redução de custos com deslocamentos até o local de trabalho, evitando congestionamentos no trânsito, ou seja, economia financeira com menor gasto com transporte, alimentação e vestuário. Segundo Rafalski e Andrade (2015), além da economia e ganho de tempo a não precisar se deslocar para o trabalho, há também menos estresse com congestionamentos, o que traz mais praticidade e desempenho nas atividades.

Ademais, essa forma de trabalho permite ao servidor uma melhor administração do seu

tempo para outras atividades como estudo, aperfeiçoamento e qualificação, lazer, repouso, atividade física e o convívio familiar.

No entanto, o trabalho em home office também apresenta desafios que podem impactar negativamente os servidores públicos. Alguns servidores podem ter dificuldades de separar o horário do trabalho com a vida pessoal deles. Principalmente, para as servidoras que têm filhos, serviços domésticos e, portanto, têm mais dificuldades para adequar sua rotina de trabalho em casa. Segundo Lemos *et al.* (2020), o desafio de equilibrar as demandas familiares e profissionais é uma realidade frequente, caracterizado pelo conflito entre as responsabilidades do trabalho e as atividades domésticas.

Todavia, ao mesmo tempo, pode promover maior proximidade familiar e interação, o que pode trazer maior satisfação na execução do trabalho e promover mais motivação e bem estar, o que pode se refletir na satisfação na realização do trabalho e dessa forma obter melhor desempenho e conseqüentemente aumento da produtividade, ou seja, o teletrabalho para a maioria dos servidores públicos traz melhoria na qualidade de vida, com mais tempo para cuidar da saúde física e mental e dessa forma gera mais motivação para a realização do trabalho.

Outro obstáculo é a falta de infraestrutura adequada. A ausência de um espaço ergonômico ou equipamentos tecnológicos de qualidade compromete a saúde e o desempenho dos servidores. Além disso, o isolamento social e a perda da interação com colegas afetam a comunicação e o sentimento de pertencimento à instituição, podendo desmotivar os trabalhadores e gerar individualismo nas relações (Gomes, 2020 *apud* Campos, 2021).

Logo, para a realização do trabalho de forma remota com qualidade nos serviços prestados e produtividade, exige do servidor capacidade de planejamento, comprometimento e autogestão do seu tempo, além disso é necessário que tenha um ambiente adequado para realizar as atividades como recursos tecnológicos e equipamentos de boa qualidade, como internet estável e estrutura ergonômica adequada. E também que os gestores tenham habilidades e capacidades de gestão à distância e boa interação com sua equipe de trabalho (Toledo, 2020).

Um outro ponto não menos importante que impacta de forma negativa para muitos servidores em trabalho remoto é o isolamento social, a perda da interação com a equipe de trabalho, a falta de comunicação regular, assim como o excesso de comunicação via aplicativos de mensagens e e-mails a qualquer hora, pode favorecer a uma sensação de maior pressão pelo trabalho, o que pode provocar desmotivação e sentimento de não pertencimento à instituição de trabalho.

O trabalho em home office requer uma comunicação eficiente, uma liderança atuante que estimule o *feedback* com sua equipe de trabalho, para que isso aconteça há a necessidade de troca contínua de informação eficiente capaz de motivar e incentivar essa interação social e despertar o sentimento de pertencimento com a instituição.

Uma pesquisa realizada entre os meses de maio a junho de 2020 pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP em parceria com a Universidade de Duke nos Estados Unidos e o Ministério da Economia sobre os desafios dos servidores públicos no Brasil em home office durante a pandemia, destacou que os trabalhadores entrevistados que mais foram impactados com a queda de produtividade foram os que servidores que tinham filhos com idades inferiores a cinco anos (ENAP, 2022).

O tempo gasto com trabalho improdutivo aumentou significativamente. Constatou também que essa queda de rendimento não foi tão expressiva com famílias com filhos maiores. E também comprovou que houve redução de produtividade mais entre as mulheres que os homens (Brasil, 2020).

A pesquisa apontou também que os principais desafios no teletrabalho foram: as distrações no convívio familiar, a ausência de interação com os colegas de trabalho com o isolamento social, problemas tecnológicos e a falta de equilíbrio entre atividade laboral e a vida pessoal desencadeando o aumento da jornada de trabalho. E retrata também que o uso das tecnologias foram determinantes para o aumento da eficiência no trabalho remoto e que a maioria dos servidores entrevistados concorda com as políticas adotadas no trabalho remoto (Brasil, 2020).

O teletrabalho alinhado a boas práticas de gestão pública traz diversas vantagens, tais como: dá mais autonomia e flexibilidade de trabalho para os servidores, o que proporciona melhor qualidade de vida para o servidor que se reflete no aumento da produtividade, desburocratiza o

atendimento aos cidadãos, melhora a comunicação e a relação do setor público com a sociedade com a padronização dos serviços e com um atendimento de melhor qualidade, o que proporciona mais transparência nas ações e redução dos custos operacionais para a máquina pública.

A transformação tecnológica, impulsionada pela digitalização dos processos, aliada a uma gestão pública, contribui significativamente para a melhoria e desburocratização das operações. O teletrabalho, combinado com a transformação da equipe, focando na motivação e no bem-estar dos colaboradores e/ou servidores, favorece para melhor desempenho, otimização das atividades e maior eficiência na execução dos processos. Isso resulta em maior produtividade e qualidade na prestação dos serviços públicos, promovendo, ao mesmo tempo, um ambiente de trabalho mais satisfatório e saudável para os trabalhadores.

Os desafios e as perspectivas do teletrabalho a longo prazo

Pesquisas indicam que o teletrabalho, como modalidade de trabalho, continuará a se expandir nos próximos anos, tanto no setor privado quanto no público. No entanto, essa transformação exige uma reestruturação significativa nas organizações públicas, tanto em termos estruturais quanto culturais. Será necessário encontrar um equilíbrio entre os modelos de trabalho presencial, remoto e híbrido, levando em consideração as atividades que demandam interação física e a necessidade de uma comunicação constante para garantir o contato frequente entre os servidores.

O teletrabalho trouxe mudanças nas relações laborais, o que exige uma adaptação da cultura organizacional e das práticas de gestão das pessoas. As organizações necessitam repensar suas estratégias de comunicação, visando torná-las mais eficazes e interpessoais, para criar um ambiente de confiança e motivação entre líderes e subordinados, promovendo o senso de pertencimento à organização (Rhportal, 2021). Um dos maiores desafios é a reestruturação das práticas organizacionais, que deve envolver uma transformação cultural e o desenvolvimento contínuo dos líderes, com foco em lideranças capacitadas para atender às novas demandas do teletrabalho (Perez *et al.*, 2007 *apud* Silva, 2022, p.5).

Além disso, é fundamental adotar práticas de gestão orientadas para resultados, assegurando o engajamento das equipes e a manutenção da produtividade sem abrir mão da qualidade. Para isso, é importante estabelecer diretrizes que promovam a melhoria contínua, com a definição de metas claras e indicadores de desempenho viáveis.

A boa gestão dos processos administrativos tem como objetivo alcançar a eficiência e efetividade na execução dos serviços, assegurando resultados consistentes e relevantes para a sociedade. Nesse sentido, a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, estabelece os princípios fundamentais que orientam a administração pública, destacando o princípio da eficiência que visa assegurar a excelência na prestação dos serviços públicos (CF, 1988).

Também é necessário o desenvolvimento contínuo das equipes. Os servidores que atuam no teletrabalho geralmente possuem um perfil intelectual elevado, o que demanda um processo constante de capacitação e adaptação às inovações tecnológicas e à modernização dos processos de trabalho. Manter esses profissionais atualizados é essencial para garantir que desempenhem suas funções de maneira eficaz e eficiente, acompanhando as mudanças no cenário organizacional e tecnológico.

Análise dos resultados e discussão

Os resultados obtidos a partir das pesquisas realizadas em instituições públicas, artigos acadêmicos sobre o tema e acesso aos relatórios gerenciais disponíveis em sites governamentais forneceram evidências relevantes sobre o desempenho, a produtividade e os desafios enfrentados pelos servidores públicos na gestão dos processos administrativos em home office. Esses dados oferecem uma visão abrangente dos impactos e benefícios dessa modalidade de trabalho no setor público.

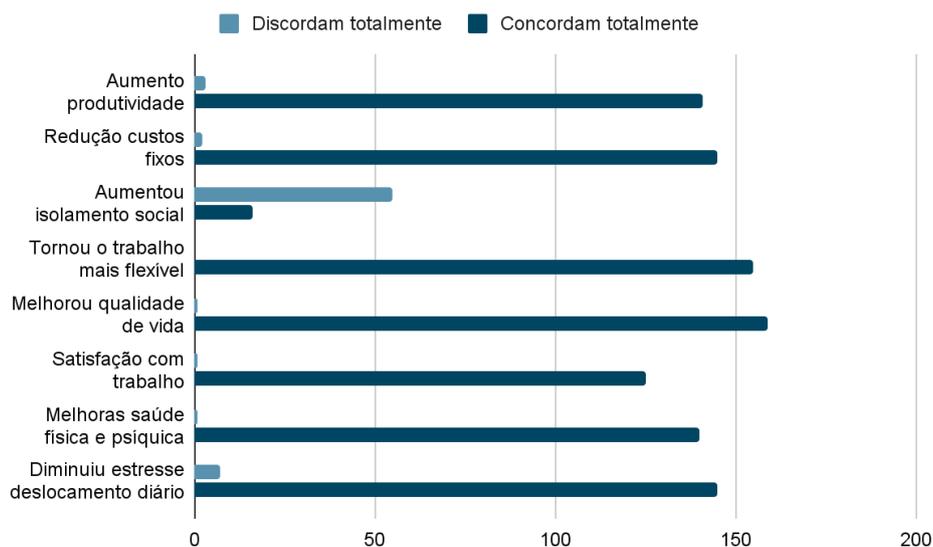
Os relatórios do governo federal indicam que o teletrabalho proporciona benefícios

significativos aos servidores, como aumento de produtividade, maior motivação e melhora na qualidade do trabalho. Contudo, também foram identificados desafios, incluindo dificuldades de comunicação, isolamento social e problemas em equilibrar as responsabilidades profissionais e pessoais.

Os dados coletados demonstram que, apesar de algumas dificuldades, como a falta de interação com os colegas de trabalho e o risco de sobrecarga de funções, a grande maioria dos servidores em home office expressa uma percepção positiva sobre os impactos dessa modalidade. Os benefícios mais frequentemente mencionados incluem maior foco no trabalho, melhoria da convivência familiar e aumento da qualidade de vida, principalmente devido à flexibilidade de horários e à eliminação do tempo de deslocamento.

Esses resultados são corroborados por uma pesquisa específica realizada na Universidade Federal do Tocantins (UFT), que desde 2022 adota o programa de teletrabalho. Dados do relatório de avaliação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) referentes ao ciclo 08/2022 a 11/2022 destacam que, dos 278 servidores técnico administrativos em educação (TAE) participantes, 199 responderam à pesquisa quanto a percepção dos servidores em home office. A maioria relatou maior satisfação com o trabalho remoto, além de melhoria na qualidade de vida e maior eficiência institucional, refletida na redução de custos e no aumento da produtividade. O gráfico a seguir demonstra de forma sintetizada o resultado da avaliação (UFT, 2020).

Gráfico 1. Apresenta as principais percepções dos servidores em *home office*



Fonte: elaboração própria com base nos dados do relatório de avaliação PGD/UFT (2022).

De acordo com a avaliação podemos perceber que a maioria dos servidores participantes do teletrabalho tiveram uma percepção positiva do trabalho em home office, bem como maior satisfação com o trabalho realizado e melhoria da qualidade de vida e constatamos também ser vantajosa para a instituição com a redução de custos e aumento da produtividade dos servidores o que se reflete na melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

De acordo com o painel de monitoramento de indicadores de desempenho do teletrabalho, disponível no site oficial da Universidade Federal do Tocantins (UFT, 2024), o programa de gestão de desempenho (PGD) da instituição atualmente conta com 321 servidores técnico-administrativos em educação (TAEs). Desses, 10 ocupam cargos de chefia. Os servidores estão distribuídos nas seguintes modalidades de trabalho: 164 em regime integral, 133 em regime parcial e 24 em regime presencial (UFT, 2024).

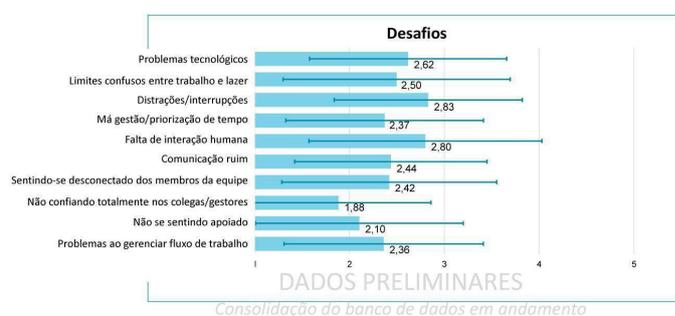
Outro estudo conduzido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) em parceria com a Universidade Duke e o Ministério da Economia, durante a pandemia de COVID-19, avaliou os desafios e benefícios do teletrabalho no setor público federal. Ao longo de seis meses e

com a participação de mais de 45 mil servidores públicos, a pesquisa apontou que as principais dificuldades enfrentadas foram as distrações no ambiente doméstico e a ausência de interação presencial com os colegas, intensificadas pelo isolamento social. Apesar desses desafios, muitos servidores relataram satisfação com a flexibilidade do teletrabalho, além de maior autonomia e agilidade nas decisões, conforme destacado nos relatórios da ENAP (2020).

O gráfico abaixo, destaca os principais desafios dos servidores públicos federais em teletrabalho durante a pandemia da Covid-19, de acordo com a pesquisa realizada pela ENAP, (2020).

Gráfico 2. Desafios enfrentados pelos servidores no trabalho remoto

DESAFIOS



Principais desafios que servidores enfrentam no trabalho remoto são **distrações/interrupções** e **falta de interação com colegas de trabalho**.



Fonte: ENAP (2020).

Conforme pode ser visualizado no gráfico, os principais desafios enfrentados pelos servidores em trabalho remoto foram as distrações e/ou interrupções e a falta de interação com os colegas de trabalho, em razão do isolamento social.

De acordo com os dados levantados, os servidores públicos demonstraram capacidade de adaptação ao teletrabalho, buscando formas de manter a produtividade e cumprir suas funções de maneira eficiente. Entre os pontos positivos identificados, destacam-se a maior motivação para o trabalho, o bem-estar proporcionado pela flexibilidade de horários e a autonomia na execução das tarefas.

No entanto, alguns aspectos negativos também foram identificados, como a necessidade de adaptação a novas tecnologias e plataformas digitais, dificuldades de acesso à internet e limitações na infraestrutura disponível para o trabalho remoto. Problemas de comunicação e a falta de equipamentos adequados também foram barreiras frequentemente relatadas, podendo comprometer a eficiência no desempenho das atividades.

Além disso, a falta de separação clara entre as esferas pessoal e profissional foi um ponto crítico, gerando jornadas de trabalho mais longas e dificultando o estabelecimento de limites saudáveis. O isolamento social e a redução da interação presencial também tiveram impacto negativo no bem-estar emocional dos servidores, como apontam os estudos analisados. Apesar desses desafios, os relatórios sugerem que, em muitos casos, a produtividade dos servidores se manteve estável ou até aumentou durante o período de teletrabalho, embora tal resultado dependa das características das atividades realizadas e do suporte oferecido pelas equipes gestoras.

Esses resultados convergem com outras pesquisas sobre o tema. Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), ao analisarem as percepções dos servidores sobre o teletrabalho no SERPRO, destacaram benefícios como o aumento da produtividade e a melhoria na qualidade de vida dos servidores.

No entanto, os autores também apontaram desafios significativos, como dificuldades técnicas e a ausência de interação social. Eles enfatizaram a importância de um envolvimento integral da organização no planejamento e na implementação dessa modalidade, considerando as mudanças na cultura organizacional.

Já Haubrich e Froehlich (2020), em um estudo sobre home office no setor de tecnologia da informação, apontaram questões como a importância de competências específicas para o desempenho eficiente no trabalho remoto, bem como a necessidade de gestão adequada do tempo para evitar distrações e o papel crítico dos gestores em garantir o cumprimento das tarefas. Os autores também enfatizaram o papel essencial dos gestores na supervisão e no acompanhamento das tarefas, garantindo que os objetivos sejam alcançados. Entre os desafios identificados, estão questões relacionadas à cultura organizacional, à natureza dos modelos contratuais, à indisciplina e à falta de comprometimento de alguns trabalhadores.

Por sua vez, Assunção *et al.* (2023), ao analisarem o Programa de Gestão de Demandas (PGD) da Controladoria-Geral da União (CGU), evidenciaram que o teletrabalho, alinhado à gestão por resultados, proporcionou flexibilidade, eficiência e redução de custos, consolidando uma cultura de mensuração de desempenho.

Esses resultados apontam para a necessidade de desenvolver políticas públicas e estratégias de gestão que não apenas potencializem os benefícios do teletrabalho, mas também enfrentem os desafios identificados. Medidas como a ampliação do suporte tecnológico, o incentivo à interação entre equipes e o acompanhamento contínuo do desempenho são fundamentais para promover um teletrabalho eficiente, produtivo e sustentável. Além disso, é imprescindível alinhar as práticas de gestão ao bem-estar dos servidores, reforçando sua motivação e contribuindo para a melhoria contínua na prestação de serviços públicos.

Considerações finais

Este estudo analisou os desafios e impactos do teletrabalho no setor público, com foco na produtividade, motivação dos servidores e gestão dos processos administrativos diante da adoção dessa nova modalidade de trabalho. Os resultados destacaram ganhos significativos, como aumento da produtividade, redução de custos operacionais e melhoria na execução das atividades. Contudo, também foram observados desafios psicológicos e emocionais, como o aumento do estresse e da ansiedade, decorrentes da adaptação ao trabalho remoto.

A análise aponta para a necessidade de suporte à saúde mental dos servidores, capacitação contínua e estratégias de comunicação eficazes, de modo a aprimorar a interação virtual entre os membros da equipe e minimizar os efeitos negativos, como o isolamento social, aumento da carga de trabalho e dificuldades em equilibrar vida profissional e pessoal — especialmente para servidoras com filhos pequenos. Por outro lado, muitos servidores relataram benefícios como a flexibilidade e autonomia proporcionadas pelo teletrabalho, destacando melhorias na qualidade de vida, como a eliminação do deslocamento diário e a possibilidade de dedicar mais tempo ao estudo, à prática de atividades físicas e à convivência familiar. No entanto, para outros, a ausência do contato presencial com os colegas de trabalho e da infraestrutura física do ambiente corporativo representou um desafio relevante, evidenciando a necessidade de soluções equilibradas.

Esse cenário reforça a importância de estratégias de gestão que promovam a comunicação transparente, o apoio adequado, a promoção da interação social virtual e a gestão participativa para superar as dificuldades enfrentadas pelos servidores. Essas ações são essenciais para garantir que os processos administrativos no setor público se mantenham eficientes e que a qualidade do atendimento à população seja preservada, mesmo no ambiente remoto.

A adoção de competências gerenciais voltadas para o teletrabalho pode contribuir para a criação de um clima organizacional positivo, o fortalecimento da cultura institucional e maior confiança entre as equipes. A manutenção de uma comunicação eficaz, aliada a uma gestão estratégica do tempo, é essencial para preservar o bem-estar emocional dos servidores e prevenir o desgaste profissional. Alcançar um equilíbrio adequado no teletrabalho exige uma abordagem consciente e flexível, que considere as particularidades das demandas institucionais e individuais,

sem comprometer a qualidade dos serviços.

Um dos principais desafios para a consolidação sustentável do teletrabalho no setor público reside na incompatibilidade de certas atividades que demandam a presença física, como o atendimento ao público. Nesse contexto, o modelo híbrido surge como uma alternativa prática, permitindo que tarefas administrativas sejam realizadas remotamente, enquanto aquelas que exigem interação presencial continuem a ser executadas de forma tradicional.

Quando associado ao governo digital e à simplificação dos processos administrativos eletrônicos, o teletrabalho demonstra ser não apenas viável, mas também uma estratégia sustentável para a administração pública. O formato híbrido, ao combinar as vantagens dos ambientes remoto e presencial, pode potencializar a eficiência operacional, fortalecer a cultura organizacional e promover um clima de trabalho mais positivo, desde que acompanhado por uma gestão efetiva e suporte adequado aos servidores.

Este estudo oferece contribuições relevantes sobre os benefícios, desafios e estratégias para uma implementação eficaz do teletrabalho no setor público. O sucesso dessa modalidade, a longo prazo, dependerá de uma abordagem consciente e adaptável, que valorize tanto os resultados organizacionais quanto o bem-estar dos servidores, consolidando o teletrabalho como uma ferramenta de transformação na gestão pública moderna, alinhando eficiência, inovação e qualidade na prestação de serviços.

Referências

AGÊNCIA BRASIL. **Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia.** São Paulo, 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>. Acesso em: 5 jun. 2023.

ARAÚJO, Marconi Pereira de. **Gestão da qualidade no serviço público: desafio de uma nova era.** 2004. 103f. TCC (Especialização em Direito Administrativo e Gestão Pública). Universidade Federal da Paraíba, 2004. Disponível em: https://www.jfjb.jus.br/arquivos/biblioteca/trabalhos_academicos/TCC_MARCONI.pdf. Acesso em: 2 maio 2023.

ASSUNÇÃO, Breno. Silva Beda de; DUARTE, Jônitas Macedo dos Santos; AGUIAR, José Luiz Branco; VELASCO, Simone Maria Vieira de; DIAS, Cleidson Nogueira. Programa de gestão e desempenho e sua contribuição para o teletrabalho: estudo de caso na Controladoria-Geral da União. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v.74, n. 4, p. 890–913, out/dez. 2023. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7824/1/9881-Texto%20do%20Artigo-32433-1-10-20231220.pdf>. Acesso em: 10 set. 2024.

BITTAR, Felipe Prado. **Os impactos do home office na qualidade de vida dos trabalhadores no contexto da pandemia de Covid-19.** 2021. 79f. TCC (Bacharelado em Administração) –Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/33324>. Acesso em: 06 jun. 2023.

BOHLER, Fernanda Ribas. **O teletrabalho no setor público: um estudo junto aos teleservidores do TRT do Paraná.** Defesa em 27 setembro, 2019. 145 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Setor de Ciências Humanas da Universidade Federal do Paraná, 2019. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/65537>. Acesso em: 2 jun. 2023.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11072.htm. Acesso em: 2 maio 2023.

BRASIL. **84% dos órgãos e entidades federais aderiram ao Novo Programa de Gestão e Desempenho que prioriza planejamento e resultados com foco na modernização.** Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2024/novembro/84-dos-orgaos-e-entidades-federais-aderiram-ao-novo-programa-de-gestao-e-desempenho-que-prioriza-planejamento-e-resultados-com-foco-na-modernizacao>. Acesso em: 26 dez. 2024.

BRASIL. Instrução normativa conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI nº 21, de 16 julho de 2024. Ministério da Gestão da Inovação em Serviços Públicos. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgp-srt/mgi-n-21-de-16-de-julho-de-2024-572617003>. Acesso em: 30 set. 2024.

BRASIL. Instrução normativa conjunta sgp-srt-seges/mgi nº 52, de 21 de dezembro de 2023. que estabelece regras à gestão de pessoas sobre PGD. Ministério da Gestão da Inovação em Serviços Públicos Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2023/dezembro/mgi-complementa-regras-do-programa-de-gestao-e-desempenho> Acesso em: 20 jan. 2024.

BRASIL. Instrução normativa conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2023/julho/governo-atualiza-regras-do-programa-de-gestao-focando-em-resultados>. Acesso em: 31 jul. 2023.

BRASIL. Instrução Normativa nº. 19, de 12 de março de 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-19-de-12-de-marco-de-2020-247802008>. Acesso em: 2 maio 2023.

BRASIL. Instrução Normativa nº. 65, de 30 de julho de 2020. Brasília: Casa Civil, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 3 maio 2023.

BRASIL. Lei nº. 13.467/2017, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 2 maio 2023.

BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Estabelece regras e instrumentos para a prestação digital de serviços públicos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm. Acesso em: 2 maio 2023.

BRASIL. **O governo federal economiza R\$ 1,419 bilhão com o trabalho remoto de servidores durante a pandemia.** Serviços e Informações do Brasil. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2021/08/teletrabalho-traz-economia-de-quase-r-1-5-bilhao-aos-cofres-publicos>. Acesso em: 6 maio 2023.

BRASIL. PGD - Portal do Servidor- Relatórios Gerenciais. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao,relatorio-gerenciais>. Acesso em: 9 jun. 2023.

CAMPOS, Adriany Gabriela Severiano. **Home office: ponto de vista do trabalhador na pandemia Covid-19**, 2021. 56f. TCC (Bacharelado em Administração) - Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/35240/1/HomeOffice_Campos_2021.pdf. Acesso em: 2 maio 2023.

CAVALCANTE, P. *et al.* **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil.** Brasília: Ipea, 2017. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2989/1/171002_inovacao_no

[setor_publico.pdf](#). Acesso em: 15 jul. 2024.

CNJ. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do poder judiciário Resolução no 227/2016. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_227_15062016_17062016161058.pdf . Acesso em: 2 maio 2023.

ENAJUS. BACKERS, Danieli Artuzi Pes. **Avaliação do Modelo de Trabalho Remoto Implementado no Tribunal Regional do Trabalho**, 2021. disponível em: <https://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2021/sessao-02/2-avaliacao-do-modelo-de-trabalho-remoto-implementado-no-tribunal-regional-do-trabalho.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2023.

ENAJUS. PAZ, Bárbara Cunha *et al.*, **Gestão de processos como ferramenta para o aprimoramento da gestão pública**. 2020. Disponível em: <https://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2020/sessao-06/2-gesta-o-de-processos-como-ferramenta-para-o-aprimoramento-da-gesta-o-pu-blica.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2023.

ENAP. **Pesquisa sobre teletrabalho: resultados preliminares**. 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5843>, pesquisa sobre teletrabalho: resultados preliminares. Acesso em: 9 jun. 2023.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do Cansaço**. Tradução de Enio Paulo Giachini. Petrópolis: Vozes, 2015.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROELICH, Cristiane. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n.1, p. 167-184, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27901>. Acesso em: 10 jul. 2024.

ALVES, da Silva. **Home office: regulamentação no serviço público**. O risco de a burocracia subverter a eficiência. Jusbrasil, 2020. Disponível em: https://jus.com.br/artigos/84725/home-office-regulamentacao-no-servico-publico#google_vignette. Acesso em: 2 maio 2023.

SIQUEIRA, Gislene. **Teletrabalho: Tecnologia transformando as relações de trabalho com novas perspectivas**. Jusbrasil, 2018. disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/teletrabalho-a-tecnologia-transformando-as-relacoes-de-trabalho-com-novas-perspectivas/643482822>. Acesso em: 2 maio 2023.

LEMOS, Ana Heloísa da Costa; BARBOSA, Alane de Oliveira; MONZATO, Priscila Pinheiro. Mulheres em home office durante a pandemia da covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. **Administração de Empresas**, v. 60, p. 388-399, 2021.

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: 30 maio 2023.

MATIAS-PEREIRA, José. **Gestão Pública Eficaz: Princípios e Reflexões para Administradores Públicos**. 5. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2020.

MELLO, Álvaro; TACHIZAWA, Takeshy. **Estratégias empresariais e o Teletrabalho: um enfoque na realidade brasileira**. Rio de Janeiro: Pontal, 2003.

OLIVEIRA, Miriam Aparecida; PANTOJA, Maria Júia. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: **Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público**, 2., 2018, Florianópolis. Anais eletrônicos. Florianópolis. Disponível em: http://www.realp.unb.br/jspui/handle/10482/32568?locale=pt_BR. Acesso em: 2 maio 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT. **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID -19** - Guia prático. 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_772593.pdf. Acesso em: 5 jun. 2023.

RAFALSKI, Julia Carolina; DE ANDRADE, Alessandro Luiz. Home-office: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa. **Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal - Temas em Psicologia**, v. 23, n. 2, p. 431-441.2015.

RH, 2021. **Teletrabalho no Serviço Público**. disponível em: <https://www.portaldorh.ms.gov.br/teletrabalho-no-servico-publico/>. Acesso em: 2 maio 2023.

SANTOS, Alexandre et al. Importação de Técnicas de Recursos Humanos: problema ou solução?. **Revista de Ciências da Administração**, p. 144-162, 2010.

SANTOS, Ana Rita. **O impacto do home-office na qualidade de vida no trabalho**: a percepção dos trabalhadores em contexto de pandemia. 2021. 73 f. Dissertação (Mestrado em Economia e Administração de Empresas)–Universidade do Porto, Porto, 2021. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/137872/2/516281.pdf>. Acesso em: 5 maio 2023.

SILVA, Eduarda Teixeira Bassani. **Qualidade de vida no trabalho em home office**: um estudo dessa relação de trabalho em tempos de pandemia de covid. 2022. 24f. TCC (Graduação em Administração), Centro Universitário Academia – UniAcademia, 2022.

Sociedade Brasileira de Teletrabalho – SOBRATT. **Cartilha de Teletrabalho**. Orientação para implantação e prática do teletrabalho e home office. Cartilha, nov. 2020. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/cartilha-de-teletrabalho/>. Acesso em: 5 jun. 2023.

Sociedade Brasileira de Teletrabalho – SOBRATT. **Estudo de mercado**: pesquisa home office Brasil, 2016. SAP Consultoria RH. Disponível em: http://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/05/Estudo_Home-Office_Consolidado_2016.pdf. Acesso em: 5 maio 2023.

TACHIZAWA, Takeshy; MELLO, Álvaro. **Estratégias empresariais e o teletrabalho: um enfoque na realidade brasileira**. Rio de Janeiro: Pontal. 2003. Disponível em: https://www.crasp.gov.br/centro/conteudo/old/uploads/17_11_2004_Estrategias_Empresariais_e_o_Teletrabalho.pdf. Acesso em: 2 maio 2023.

TOLEDO, Adriana. Trabalho remoto no serviço público: o novo normal? Boletim **Economia Empírica**. v. 1, n. 3, p. 31 – 37, 2020. Disponível em : <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/bee/article/view/4761>. Acesso em: 2 jun. 2023.

UFT. Progedep- diretoria-de-desenvolvimento-de-pessoas. **Pgd-transparência**. Arquivos. Resultados - 1ª Avaliação - Pgd - UFT. 2022. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/0cYoZjHDSGqjRKCvKJ-b7A/content/Resultados%201%C2%BA%20Avaliacao%20PGD-UFT.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2023.

UFT. Progedep-diretoria-de-desenvolvimento-de-pessoas. **Pgd- em números**. Disponível em: <https://www.uft.edu.br/gestao/pessoas/programa-de-gestao-e-desempenho/relatorios.https://app.powerbi.com/.r=eyJrjoiMjhlOTE4MGEtMGlyYy00ZTg0LWJmNTAtNTE4NDJiMDQ1ZDBliiwidCI6ImNkNTFhOTYzLWRiNDctNDhlZi05ZDFjLWU4MzIzYjYyYQzMSJ9&pageName=ReportSection10b7ec22f6bdef24100>. Acesso: 26 dez. 2024.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v.

72, n. 1, p. 133-162, 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72i01.4938. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4938>. . Acesso em: 10 jul. 2024.

Recebido em 09 de abril de 2024

Aceito em 03 de junho de 2024