

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

## **TELETRABALHO E QUALIDADE DE VIDA NO SETOR PÚBLICO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA EM UM CONTEXTO PÓS PANDÊMICO**

Sandiele Cunha de Oliveira Aragão  
Mestranda em Administração  
Universidade Federal da Paraíba  
[sandiele.oliveira@ifba.edu.br](mailto:sandiele.oliveira@ifba.edu.br)

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

## Resumo

O teletrabalho consolidou-se como uma modalidade relevante de organização laboral, sobretudo após a pandemia da COVID-19, redefinindo práticas de gestão e afetando diretamente a qualidade de vida no trabalho (QVT) dos servidores públicos. Este estudo tem como objetivo delinear o estado da arte sobre a relação entre teletrabalho e qualidade de vida no setor público, através de uma revisão sistemática e integrativa da literatura publicada entre 2020 e 2025. Foram pesquisadas as bases Web of Science, SciELO e o Portal de Periódicos da Capes, utilizando combinações das expressões teletrabalho, qualidade de vida e setor público. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, 29 artigos foram selecionados e analisados quanto a objetivos, metodologias e resultados. Os achados indicam que o teletrabalho é percebido como um fator potencialmente promotor de bem-estar e equilíbrio vida-trabalho, porém também associado a desafios como isolamento social, sobrecarga e gestão de resultados. A literatura revela lacunas teóricas e metodológicas, especialmente no que se refere a estudos longitudinais e abordagens que considerem variáveis sociodemográficas.

**Palavras-chave:** Teletrabalho; Qualidade de Vida no Trabalho; Administração Pública; Revisão Sistemática; Gestão de Pessoas.

## Abstract

Telework has become a relevant modality of labor organization, especially after the COVID-19 pandemic, reshaping management practices and directly influencing the quality of work life (QWL) of public servants. This study aims to outline the state of the art on the relationship between telework and quality of life in the public sector through a systematic and integrative review of literature published between 2020 and 2025. Data were collected from Web of Science, SciELO, and Capes Journal Portal databases, using combinations of the terms telework, quality of life, and public sector. After applying inclusion and exclusion criteria, 31 articles were selected and analyzed in terms of objectives, methodologies, and results. Findings indicate that telework is potentially associated with well-being and work-life balance but also linked to challenges such as social isolation, work overload, and performance management. The literature reveals theoretical and methodological gaps, particularly the lack of longitudinal and sociodemographic-based studies.

**Keywords:** Research. Knowledge. Society. Results. development.

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

## 1. INTRODUÇÃO

A crescente adoção do teletrabalho nas organizações públicas, impulsionada inicialmente pelas medidas emergenciais tomadas durante a pandemia da COVID-19, gerou mudanças profundas nas formas de organização do trabalho, na gestão de pessoas e na qualidade de vida no trabalho (QVT) dos servidores públicos.

A pandemia de COVID-19 não apenas mobilizou, mas acelerou a implementação do teletrabalho no serviço público brasileiro. Com a estabilização e posterior superação da emergência sanitária, esse processo prosseguiu, consolidando a modalidade no mundo do trabalho e evidenciando tanto oportunidades quanto desafios institucionais.

O teletrabalho despontou como uma nova forma de trabalho, distinta da configuração tradicional de trabalho presencial. Consolidado a partir da década de 1970, através do avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), pode ser essencialmente definido como o trabalho realizado fora das dependências físicas da empresa ou organização e executado mediante a utilização de TICs.

No contexto da Administração Pública Federal, a implementação do teletrabalho se dera gradualmente. A sua regulamentação no serviço público federal iniciou-se com o Decreto nº 1.590/1995, que, embora utilizasse a denominação “trabalho em domicílio”, já abordava aspectos dessa modalidade (Brasil, 1995). Posteriormente, a Instrução Normativa nº 01/2018 consolidou diretrizes mais claras sobre o tema, incorporando de forma original a qualidade de vida dos servidores como um dos objetivos do teletrabalho (Brasil, 2018).

Ao mapear de forma precisa e concreta a produção científica acerca da interseção de qualidade de vida e teletrabalho, esta pesquisa busca não apenas entender o estado da arte sobre o assunto oferecer subsídios às decisões gerenciais das instituições públicas, e também contribuir para o enriquecimento do debate científico sobre os impactos do teletrabalho na Administração Pública.

Ao inserir-se nesse campo, o estudo se propõe a integrar e fortalecer o corpo de conhecimentos já existente, contribuindo para a construção de uma compreensão mais ampla e sistematizada acerca dos efeitos do teletrabalho sobre a QVT, especialmente no setor público.

A relevância teórica deste projeto está diretamente relacionada à sua contribuição para o avanço do conhecimento sobre teletrabalho e QVT, especialmente no contexto da administração pública. Trata-se de uma pesquisa apoiada em uma revisão sistemática e integrativa da literatura, para sintetizar e esclarecer o conhecimento acumulado sobre o tema até o momento.

A partir desta revisão foram identificadas lacunas significativas, tanto teóricas quanto metodológicas, que embasam a justificativa para a realização deste estudo. Notou-se a carência de investigações que analisem o teletrabalho no setor público fora do contexto emergencial da COVID-19. Uma parte significativa das pesquisas existentes limitou-se a descrever essa modalidade de trabalho em situações excepcionais, sem considerar sua implementação como uma prática estratégica de gestão permanente. Segundo Melo, Demo e Caneppele (2022), embora o teletrabalho já fosse praticado antes da pandemia, a maioria dos estudos se concentra no contexto emergencial da COVID-19,

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

sendo ainda escassas as pesquisas que o abordam como prática estratégica e permanente, especialmente no setor público.

A escassez de publicações demonstra que o referido tema ainda se encontra em uma fase embrionária de desenvolvimento, especialmente naquilo que se refere ao setor público (Oliveira; Pantoja, 2020). Além disso, de acordo com Barreto e Demo (2025), a QVTe neste setor é um tema ainda recente e pouco explorado, sugerindo a urgência de pesquisas que abordem a temática, de forma aprofundada e abrangente.

Foram também identificados estudos que ressaltam a falta de pesquisas longitudinais sobre o impacto do teletrabalho na qualidade de vida dos servidores ao longo do tempo. Essa lacuna limita a compreensão dos efeitos duradouros dessa modalidade, conforme apontam Barreto e Demo (2025), os quais destacam a necessidade de mais investigações nessa área para entender melhor as implicações do teletrabalho na experiência dos servidores públicos.

A análise comparativa entre diferentes perfis de servidores públicos poderia contribuir para uma análise mais pormenorizada do construto estudado, incluindo fatores demográficos, como gênero e estrutura familiar, que influenciam as experiências de QVT no teletrabalho. A ausência de pesquisas que abordem essas variáveis impede uma compreensão mais abrangente e contextualizada das experiências de teletrabalho.

Este estudo possui um objetivo geral que consiste em delinear o estado da arte sobre a relação entre teletrabalho e qualidade de vida no trabalho (QVT) no setor público, através de uma revisão sistemática e integrativa da literatura científica recente. Esse levantamento teórico tem como propósito mapear os avanços conceituais, identificar abordagens metodológicas predominantes e evidenciar lacunas existentes nas pesquisas sobre o tema.

Quanto aos objetivos específicos, este trabalho pretende mapear os principais estudos sobre teletrabalho e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) publicados entre 2020 e 2025, buscando uma compreensão abrangente das tendências e das contribuições mais relevantes neste campo; identificar as abordagens teóricas e metodológicas predominantes nos estudos selecionados, para compreender como esses enfoques influenciam a análise e a interpretação dos resultados relacionados ao teletrabalho e à QVT; e evidenciar lacunas e oportunidades de pesquisa sobre o tema, especialmente no contexto da administração pública. Assim, espera-se ampliar a compreensão sobre os impactos do teletrabalho na qualidade de vida dos servidores públicos em um contexto pós pandemia, trazendo reflexões úteis para o debate acadêmico sobre o tema.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O mundo conectou-se em rede, o que provocou mudanças no papel do Estado e da Administração Pública, fomentando práticas inovadoras para atingir as expectativas crescentes dos cidadãos (Pantoja, 2020, p. 17). Neste cenário de adaptação e de novas formas de organização laboral, o teletrabalho passou a ser inserido em uma perspectiva de gestão organizacional, “o teletrabalho desloca o controle da presença para o controle das tarefas e dos resultados, o que requer adaptação das práticas gerenciais” (Bailey; Kurland, 2002, p. 387). Logo, o teletrabalho redefine a lógica do controle organizacional,

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

deslocando o foco da presença para as entregas e a qualidade dos resultados. Essa remodelagem demanda dos gestores o desenvolvimento de novas competências.

Segundo Melo (2011, p. 17),

Em face a essa inovadora abordagem tecnológica e do teletrabalho, as pessoas e as empresas modernas passam a definir outras estratégias, novos papéis, cultura, exigindo novo alinhamento, equilíbrio e harmonia organizacional, e, desta forma, proporcionam às pessoas melhor qualidade de vida

O teletrabalho cria novos sujeitos e subjetividades, além de provocar mudanças organizacionais que transformam suas relações com a sociedade, a família, as organizações e os indivíduos com eles mesmos (Costa, 2005; Nohara et al., 2010; Rosenfield; Alves, 2011; Tremblay, 2002). Como parte dessa transformação do mundo do trabalho, especificamente no contexto do serviço público brasileiro, emergiram importantes discussões sobre os impactos do teletrabalho na qualidade de vida dos trabalhadores.

A compreensão dos conceitos de Teletrabalho, QVT e QVTe permite entender as engrenagens que permeiam a relação entre a qualidade de vida e o teletrabalho, especialmente considerando a conexão entre o bem-estar dos indivíduos e o desempenho das organizações dentro dos diversos arranjos de trabalho.

Embora o teletrabalho seja visto como uma forma de aumentar a produtividade, reduzir custos e aumentar a satisfação dos funcionários em instituições públicas, sua implementação tem sido pontual e dispersa. Isso leva a uma diversidade de experiências entre as diversas entidades públicas e seus servidores, de modo que alguns podem usufruir de benefícios significativos, enquanto outros enfrentam dificuldades e desafios que não são adequadamente abordados.

Partindo desta introdução, torna-se relevante apresentar os conceitos fundamentais que sustentam esta pesquisa, pautada no constructo definido como Qualidade de Vida no Teletrabalho. A Qualidade de Vida no Teletrabalho (QVTe) é a interseção de dois conceitos: Qualidade de vida no trabalho (QVT) e Teletrabalho, conceito já abordado anteriormente. A QVT é um termo generalizado que compreende as reações das pessoas às experiências em sua vida, incluindo as experiências na família, na sociedade e no trabalho. A QVT pode ser observada na medida onde os membros de uma organização de trabalho conseguem satisfazer necessidades pessoais importantes através de sua experiência na organização.

Neste contexto de ajustes e de novas maneiras de estruturação do trabalho, a QVT assume um papel central. É entendida como um conjunto de ações que visam a melhoria das condições de trabalho, o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores, considerando tanto os aspectos objetivos — como condições físicas e organizacionais — quanto os subjetivos — como motivação, saúde mental, equilíbrio e pertencimento (Andrade, 2020). Chanana e Gupta (2016) afirmam que um ambiente de trabalho que promove o bem-estar dos funcionários não só melhora a qualidade de vida deles, mas também resulta em benefícios para as organizações, como a criação de um ambiente de trabalho positivo

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

e produtivo. Funcionários cujas necessidades são atendidas tendem a ser mais produtivos e eficazes em suas funções.

### **3. A REVISÃO SISTÊMÁTICA DE LITERATURA**

O presente estudo pretende apresentar uma revisão sistemática e integrativa de literatura, que incluiu o levantamento e a análise de estudos recentes que investigam a relação entre teletrabalho, qualidade de vida (QVT) e qualidade de vida de servidores públicos teletrabalhadores (QVTe). A fim de utilizar como fonte de dados a literatura sobre o tema, a presente pesquisa buscou reunir e analisar criticamente as evidências empíricas fruto de produções acadêmicas que tenham se debruçado sobre o impacto do teletrabalho na QVT dos servidores públicos.

Esse trabalho tomou como base para a pesquisa produções acadêmicas publicadas entre os anos de 2020 e 2025, foi ainda identificadas lacunas teóricas e metodológicas a orientar estudos futuros. A partir de uma revisão sistemática e integrativa de literatura, tentou-se identificar, avaliar e sintetizar todas as evidências relevantes sobre a temática do teletrabalho e da qualidade de vida no contexto do serviço público. Foram utilizados critérios e métodos predefinidos, e a abordagem integrativa permitiu a inclusão de estudos com diferentes frentes metodológicas, o que proporcionou uma compreensão mais ampla e abrangente do fenômeno aqui estudado.

Conforme proposto por Botelho, Cunha e Macedo (2011) e Broome (2006 apud Botelho; Cunha; Macedo, 2011), esse processo exigiu etapas bem definidas, começando pela delimitação do problema de pesquisa, passando pela formulação das perguntas de pesquisa até a definição das estratégias de busca, dentre as quais os critérios de inclusão e exclusão e o limite temporal de recorte.

#### **3.1 METODOLOGIA**

O levantamento da produção acadêmica sobre o tema "teletrabalho e qualidade de vida no setor público" utilizou como base de dados a Web of Science, o Portal de Periódicos da Capes e a plataforma Scielo.

Como sobredito, a seleção dos estudos incluiu a definição prévia de critérios de inclusão e exclusão. Foram incluídos artigos publicados entre 2020 e 2025 que abordassem a relação entre teletrabalho e qualidade de vida no setor público, com foco teórico-metodológico em QVT. Após a pré-seleção, para fins de triagem, foram excluídos estudos que tratassem exclusivamente do teletrabalho no setor privado e sem relação direta com QVT ou voltados apenas ao contexto pandêmico da COVID-19. Foram excluídos, ainda, artigos em duplicidade e artigos que continham a palavra-chave, mas não tinham relação com o assunto/ tema de interesse.

As strings de busca utilizadas incluíram: "teletrabalho" AND "qualidade de vida" AND "setor público". Como estratégia de busca, utilizaram-se os termos em inglês, da seguinte maneira: "telework" AND "quality of life" OR "quality of work life" AND "public sector". Na segunda etapa da pesquisa, foram estabelecidos critérios mais

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

específicos para incluir ou excluir estudos, como a utilização do operador lógico NOT "COVID-19". Apenas aqueles que atendessem a todos os critérios de inclusão foram aceitos, enquanto os que se encaixam em algum critério de exclusão foram descartados.

Das pesquisas realizadas, A revisão de literatura realizada nas bases Web of Science, Scielo e Portal de Periódicos da CAPES, entre maio e junho de 2025, evidenciou um volume considerável de estudos sobre teletrabalho e qualidade de vida no trabalho nos últimos cinco anos, com variações conforme os filtros aplicados.

Na Web of Science, as buscas iniciais resultaram em 118 artigos, reduzindo-se para 66 quando excluídos os estudos relacionados à COVID-19 e para 38 ao se restringir o foco ao setor público. Na Scielo, os resultados foram mais limitados, com 107 publicações no total, diminuindo para 19 após a exclusão dos trabalhos sobre a pandemia e nenhum resultado quando filtrado o setor público. Já no Portal de Periódicos da CAPES, foram identificados 37 artigos relacionados a "telework" e "quality of life", 5 sobre "quality of work life", e apenas 4 quando associados aos termos "setor público" e "qualidade de vida no trabalho", número que caiu para 2 ao eliminar referências à COVID-19.

De modo geral, os resultados indicam que, embora haja uma produção crescente sobre teletrabalho e qualidade de vida, os estudos específicos voltados ao setor público e desvinculados do contexto pandêmico ainda são escassos.

Após a busca nas bases de dados, foi realizada a triagem inicial, retirando-se os artigos duplicados nos respectivos repositórios, seguida da leitura dos títulos e resumos dos artigos rastreados. Com base na análise do título e no resumo dos artigos, foi possível eliminar aqueles não aderentes aos objetivos da pesquisa e excluir duplicidades, foi triados 31 (trinta e um) artigos, pertinentes à pesquisa e aos filtros metodologicamente elencados. A partir desta triagem iniciou-se a leitura completa dos artigos eleitos. As informações extraídas contemplaram objetivos, metodologia, principais resultados e conclusões dos estudos analisados, e são resumidas na Figura 1:

A Tabela 1 a seguir apresenta a síntese dos estudos analisados na presente revisão, organizados conforme autores, ano, título, objetivos, tipo e metodologia utilizada

**Tabela 1 – Síntese dos estudos sobre Teletrabalho e Qualidade de Vida no Trabalho (2020–2025)**

Ano	Autores	Título resumido	Objetivo principal	Método
2020	Oliveira & Pantoja	Desafios e perspectivas do teletrabalho no Brasil	Identificar desafios e tendências do teletrabalho	Revisão sistemática
2020	Pereira et al.	Teletrabalho e QVT no Judiciário	Avaliar percepções sobre QVT de servidores	Estudo de caso (misto)



**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**

Salvador, Bahia (Região Nordeste)

		(Norte do Brasil)		
2021	Vilarinho, Paschoal & Demo	Impactos do teletrabalho no desempenho e bem-estar	Analizar efeitos no desempenho e QVT	Survey (quantitativo)
2021	Araújo et al.	Teletrabalho e saúde do trabalhador	Refletir sobre impactos na saúde laboral	Revisão de literatura
2022	Menezes et al.	Teletrabalho e QVT em instituição pública de ensino	Avaliar relação entre teletrabalho e QVT no IFPR	Estudo de caso (misto)
2022	Aguiar et al.	Teletrabalho e mulheres	Analizar conciliação entre vida pessoal e profissional	Entrevistas qualitativas
2023	Fayad & Nunes	QVT no teletrabalho – caso UnB	Avaliar QVT de docentes e técnicos em teletrabalho	Survey
2023	Melo & Silva	Teletrabalho e saúde mental sob ótica foucaultiana	Analizar efeitos psicológicos do teletrabalho	Entrevistas
2023	Oliveira & Pantoja	Teletrabalho e atitudes em organizações públicas	Discutir mudanças organizacionais	Entrevistas
2024	Martins & Sátiro	Estado da arte sobre QVT e teletrabalho no setor público	Mapear produções e lacunas teóricas	Revisão sistemática

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

2024	Melo, Demo & Caneppele	Práticas de gestão de pessoas no teletrabalho	Revisitar itinerários e práticas de GP	Revisão bibliométrica
2024	Bessa	QVT no teletrabalho no TJMG	Investigar percepção de QVT no serviço público	Estudo de caso (misto)
2025	Barreto & Demo	Liderança e QVT no serviço público	Verificar relação entre liderança e QVT	Survey (quantitativo)

Fonte: Elaboração própria (2025).

**Tabela 1 - Teletrabalho e Qualidade de Vida no Trabalho**

### 3.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise crítica dos estudos selecionados revelou que o teletrabalho no setor público brasileiro trouxe benefícios como maior flexibilidade, autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Porém, também foram identificados desafios relevantes, como isolamento social, sobrecarga de trabalho e dificuldades na gestão do tempo. O isolamento e o excesso de individualidade são tópicos comumente citados em estudos que envolvem novas tecnologias e convidam pesquisadores e gestores a repensarem e discutirem os novos arranjos de trabalho (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021, p. 24).

Os estudos apontam diferentes tipos de percepção entre os gêneros. Troup e Rose (2012) realizaram uma pesquisa comparativa entre o teletrabalho formal e informal no setor público de Queensland (Austrália) e encontraram diferenças de satisfação no trabalho e na distribuição de tarefas entre homens e mulheres com crianças. Os estudos apontam que as diferenças de percepção entre os gêneros são significativas, com destaque para as mulheres, especialmente aquelas com um maior número de filhos menores, que relataram maiores dificuldades para conciliar as demandas profissionais e pessoais.

Estudos recentes no contexto brasileiro também reforçam as desigualdades de gênero nas experiências com o teletrabalho. Aguiar et al. (2022), ao investigarem a percepção de servidoras da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), evidenciaram que, embora o teletrabalho tenha contribuído para a melhora da qualidade de vida e da organização pessoal, as mulheres continuam enfrentando o desafio da dupla jornada, especialmente aquelas com filhos pequenos. As autoras destacam que a necessidade da mulher de dividir o tempo entre trabalho e família pode gerar conflitos, sendo comum o sentimento de culpa por não dedicar tempo suficiente aos filhos ou à

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

carreira (Aguiar et al., 2022). Esses achados sugerem que o teletrabalho pode afetar as relações de trabalho e família.

O estudo realizado por Bessa (2024) aponta que a proximidade com a família é uma vantagem do teletrabalho, especialmente para as mulheres, principalmente mães. Entretanto, também é destacado que a disponibilidade para os filhos pode ser "parcial" e que o trabalho remoto pode se tornar "mais estressante". Essa situação resulta, nas palavras do autor, em: "invasão da esfera familiar do empregado", misturando os ambientes de lazer e descanso, o que "cria uma tensão e drena energia" (Bessa, 2024, p. 07). A pesquisa enfatiza os desafios que esse contexto pode trazer para quem teletrabalha e sugere que as pressões do teletrabalho podem afetar de maneira diferenciada as experiências de trabalho e família, especialmente para mulheres com filhos pequenos.

No que se refere aos benefícios e desvantagens do teletrabalho para a qualidade de vida dos trabalhadores, é importante diferenciar as perspectivas da organização e do trabalhador. A revisão sistemática da literatura revelou que uma das desvantagens mais marcantes do teletrabalho é o isolamento social. Segundo Bessa (2022), o isolamento social figura como um dos aspectos negativos mais marcantes do teletrabalho, impactando diretamente a saúde e o bem-estar dos profissionais, que passam a vivenciar o distanciamento das interações cotidianas com colegas e da dinâmica organizacional. O estresse decorrente da ausência de convivência presencial configura-se, assim, como uma preocupação crescente. Diversos autores corroboraram essa constatação, destacando o isolamento como um dos principais desafios do teletrabalho (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Embora as organizações considerem aumentar a produtividade e reduzir custos como os pilares benéficos do teletrabalho, os colaboradores, em sua experiência cotidiana, percebem uma realidade um pouco diferente. Nesse contexto, sob a ótica do trabalhador, a melhoria da qualidade de vida proporcionada por benefícios como flexibilidade e economia se destaca, resultando em um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Os estudos analisados enfatizam que a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho é um dos maiores trunfos para os trabalhadores. A capacidade de moldar o próprio horário e espaço de trabalho traz um alívio significativo e contribui para um equilíbrio mais saudável entre a vida profissional e pessoal. Além disso, a economia de tempo e de recursos financeiros aparece como um benefício recorrente, o que torna o teletrabalho uma opção atraente para o trabalhador. Entretanto, é importante lembrar que essa flexibilidade, se não for bem gerenciada, pode rapidamente se transformar em um fardo, uma vez que os desafios associados ao teletrabalho são profundos e não podem ser ignorados. Há ainda as questões e desafios relacionados à tecnologia, ao suporte e à infraestrutura doméstica.

Com base nos autores estudados, a mudança na mentalidade gerencial frequentemente enfrenta obstáculos devido a práticas tradicionais de controle. Entretanto, a concepção contemporânea de gestor propõe um papel diferente: o gestor deve agir menos como controlador e mais como facilitador, articulador de processos e mediador de interações. Segundo Demo e Melo (2023), a liderança contemporânea deve ir além da supervisão tradicional, adotando uma postura de facilitadora que promove a

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

interatividade e o bem-estar dos colaboradores, especialmente em contextos de trabalho remoto.

Essa transformação é crucial no contexto do teletrabalho e emerge como um importante desafio na implementação dessa modalidade com foco na qualidade de vida dos trabalhadores, uma vez que o gestor no ambiente remoto assume essa função essencial de facilitador dos processos organizacionais.

Nesta modalidade, o excesso de trabalho desponta como um problema reiteradamente citado, sendo indicada a linha tênue de separação entre a vida profissional e pessoal. A fusão do espaço familiar e de trabalho faz com que a "empresa" adentre o lar, dificultando o estabelecimento de limites entre o território da instituição e a vida pessoal" (Melo; Silva, 2023), evidenciando, assim, fronteiras difusas entre vida pessoal e trabalho.

A citada sobrecarga decorre também da flexibilização de tempo e de espaço inerente ao trabalho realizado remota. Somado a isso, a dificuldade de desconexão pode levar a um aumento da carga mental, com contínua sobrecarga de trabalho. Por fim, há indicação do chamado "sentimento de individualização", relacionado à falta de interação social. Juntos, esses fatores podem gerar um vazio emocional e afetar a saúde mental dos teletrabalhadores, prejudicando as relações interpessoais.

Para fins de definição da melhor metodologia a ser adotada na presente pesquisa, foram selecionados 12 (doze) artigos, dentre os 43 (quarenta e três) eleitos na triagem, escolhidos única e exclusivamente pelo critério metodológico adotado. Tais trabalhos serviram de base para a escolha da metodologia da pesquisa sobre a relação entre teletrabalho e QVT.

Foi verificado que os trabalhos acadêmicos selecionados utilizam predominantemente a pesquisa quantitativa, com questionários estruturados em escalas do tipo Likert para medir a satisfação dos teletrabalhadores. Em seguida, o estudo de caso mostrou-se como a segunda metodologia de pesquisa mais comum, examinando-se a implementação do teletrabalho em instituições públicas através de entrevistas ou questionários. A revisão bibliográfica também se mostrou frequentemente realizada para comparar resultados anteriores e identificar tendências na literatura. Além disso, a análise de conteúdo é utilizada para categorizar as percepções dos participantes, e a pesquisa documental é empregada para avaliar dados históricos sobre a saúde e qualidade de vida dos servidores, proporcionando uma visão abrangente dos impactos do teletrabalho.

Finalmente, a análise dos dados sugeriu que, quando bem estruturado e apoiado por uma política institucional sólida, o teletrabalho pode ser uma ferramenta valiosa para melhorar a qualidade de vida dos servidores (Bessa, 2024), trazendo também ganhos para a gestão pública. Porém, é crucial que as organizações reconheçam e enfrentem os riscos inerentes a essa modalidade, promovendo uma cultura que valorize a conexão e a colaboração, ao mesmo tempo onde mantém a flexibilidade necessária. Essa mudança de mentalidade gerencial é essencial para que o teletrabalho se torne, de fato, uma experiência enriquecedora para todos os envolvidos.

A complexidade e a ambiguidade do constructo evidenciam a profundidade da reflexão sobre a verdadeira natureza do teletrabalho.

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

### **3.3. LACUNAS TEÓRICAS E METODOLÓGICAS**

Os dados obtidos a partir da revisão indicaram também que as pesquisas sobre o tema no setor público ainda são incipientes quando em comparação ao setor privado, o que demonstra a necessidade de aprofundamento das investigações, especialmente no contexto do serviço público brasileiro e, mais especificamente, em instituições ensino, como o IFBA.

No contexto brasileiro, embora a literatura ainda seja incipiente, alguns estudos começam a explorar os impactos do teletrabalho no serviço público, evidenciando tanto os benefícios quanto os desafios enfrentados na sua implementação (Souza; Pereira; Silva, 2019).

Os dados revelam ainda uma significativa lacuna na literatura quando se trata de investigações adstritas ao setor público e fora do contexto pandêmico. A busca refinada, excluindo artigos relacionados à COVID-19, reduziu significativamente o número de trabalhos disponíveis, indicando que, na maioria dos casos, o teletrabalho tem sido analisado dentro do contexto das medidas emergenciais, indicando a carência de estudos acerca do instituto enquanto constructo gerencial após o saneamento da emergência sanitária.

A análise dos estudos que excluem o contexto circunstancial da pandemia da COVID-19 apenas reforçou a concepção de que o teletrabalho deve ser encarado como uma estratégia de gestão de caráter permanente, e não apenas como uma solução emergencial.

O campo de estudos sobre qualidade de vida no teletrabalho expressa urgência na atualização das pesquisas e propostas que tenham implicações práticas para os indivíduos, organizações e sociedade (Melo; Demo; Caneppele, 2022, p. 13). Nesse contexto e com base nas lacunas identificadas, recomendam-se estudos futuros de natureza longitudinal para avaliação dos efeitos do teletrabalho a longo prazo e através de pesquisas que considerem diferentes perfis de servidores públicos, bem como análises comparativas entre diferentes órgãos e entidades públicas.

### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir das pesquisas oriundas da RSL, concluiu-se que o teletrabalho, se bem estruturado, pode ser um impulsionador da QVT e do desempenho organizacional. Porém, sua eficácia depende da superação de barreiras culturais e gerenciais, bem como da implementação de políticas claras de acompanhamento e suporte aos servidores.

Os benefícios mais comumente citados indicaram aumento de produtividade e melhoria na qualidade de vida dos teletrabalhadores, proporcionando flexibilidade e um certo nível de autonomia. Entretanto, foram indicados inúmeros desafios dessa forma de trabalho, dentre eles o isolamento social, a ausência de interações sociais, a mistura entre atividades pessoais e profissionais, bem como a necessidade de investimentos em tecnologia e infraestrutura no ambiente doméstico.

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**

Salvador, Bahia (Região Nordeste)

A revisão revelou lacunas importantes na literatura, especialmente em pesquisas fora do contexto da pandemia. Portanto, são recomendados novos estudos longitudinais, que acompanhem os mesmos indivíduos ou grupos ao longo do tempo, permitindo observar mudanças e tendências em variáveis específicas, como o fenômeno do teletrabalho. Além disto, são pertinentes estudos comparativos entre diferentes órgãos públicos, pois podem trazer considerações relevantes sobre as diferentes experiências desta modalidade de trabalho e a sua relação com a QVT. Porém, recomenda-se maior atenção a diferentes perfis demográficos e estruturas familiares, pois tais fatores repercutem na experiência do indivíduo, impactando significativamente a QVT dentro do fenômeno do teletrabalho.

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

#### **4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AGUIAR, Sara Fabiana Bittencourt de. *et al.* O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 6, p. 836-850, nov./dez. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120210244>. Acesso em: 26 jun. 2025.

ALVES, Rosinete Pereira; GUIMARÃES, Maria da Glória Vitório. Teletrabalho versos Qualidade de Vida: uma abordagem sobre as experiências vividas por Servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas. **UFAM Bussiness Review**, Manaus, v. 2, n. 3, art. 4, pp. 58-78, jul./dez. 2020.

ANDRADE, Laize Lopes Soares de. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho**. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) — Universidade de Brasília, Planaltina, 2020.

ARAUJO, Ionara Coelho. *et al.* Teletrabalho: considerações e implicações das relações de trabalho na saúde do trabalhador. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 1, e50010111995, 2021.

BARRETO, Bruna Stamm de Barros; DEMO, Gisela. Como liderança e qualidade de vida se relacionam no contexto do teletrabalho no serviço público? O papel mediador das práticas de gestão de pessoas. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 24, n. 1, p. 47-66, jan./mar. 2025.

BAILEY, Diane E.; KURLAND, Nancy B. A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. **Journal of Organizational Behavior**, Chichester, v. 23, n. 4, p. 383–400, 2002. Disponível em: . Acesso em: 17 jul. 2025.

BESSA, Erlando Bruno. Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. 2022. 191 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2022.

BESSA, Erlando Bruno. Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 19, e02439, 2024. Disponível em: . Acesso em: 17 jul. 2025.

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

BOTELHO, Lana Ladeira Lopes; CUNHA, Cristina Cecília de Souza; MACEDO, Márcia. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, v. 5, n. 11, p. 121–136, 2011. Disponível em: . Acesso em: 25 maio 2025.

BRASIL. Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Disponível em: . Acesso em: 16 jul. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa nº 01/2018. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art., 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Disponível em: . Acesso em: 16 jul. 2025.

CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. IRAMUTEQ: um *software* gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 513–518, 2013.

CHANANA, Meenakashi; GUPTA, Kumar Surender. Quality of work life and its impact on job performance: a study of S.B.I & HDFC banking professionals. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, v. 3, n. 5, p. 16-24, May 2016. Disponível em: . Acesso em: 05 jun. 2025.

COSTA, Ana Cristina Limongi-França da. O teletrabalho na sociedade do conhecimento: novas formas de subjetivação no trabalho. In: COSTA, Ana Cristina Limongi-França da. (org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2005. p. 267-290.

FAYAD, Raphael Fabiano Muniz; NUNES, André. Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília. *Revista Gestão e Secretariado (GeSec)*, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 6340-6361, 2023. Disponível em: . Acesso em: 17 jul. 2025.

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

FIORILLO, Celso Antonio Pacheco; MEDEIROS, Natalia dos Santos. O meio ambiente do trabalho digital e a saúde dos trabalhadores. **Veredas do Direito**, v.20, e202359, 2023.

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

FREITAS, Claudia Regina. **Qualidade de vida no trabalho: uma análise da produção científica a partir da cienciometria.** v. 1. 2024. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/240316190.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Amostragem. In: LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 155-174.

LIMONGIFRANÇA, Ana Cristina; OLIVEIRA, M. A. M. Instrumentos e coleta de dados para a gestão da QVT em contextos modernos como o teletrabalho. In: LIMONGIFRANÇA, Ana Cristina. (org.). **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 5278.

MARTINS, Jéssica Vitorino; SÁTIRO, Renato Máximo. Estado da arte sobre teletrabalho e gestão da qualidade de vida do servidor público. *Brazilian Journal of Health Review*, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 2325–2337, 2024. Disponível em: . Acesso em: 17 jul. 2025.

MAURO, Leonardo de Souza; KRUG, Suzane Beatriz Frantz; POHL, Hildegard Hedwig. Qualidade de vida no trabalho e no teletrabalho: estudo em uma instituição federal de educação. *Caderno Pedagógico*, v. 22, n. 1, e13489. Disponível em: . Acesso em: 17 jul. 2025.

MELO, Elizabete Regina de. Teletrabalho, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: um estudo exploratório numa amostra de profissionais na área de Tecnologia da Informação. 2011. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia) — Universidade de Lisboa, Lisboa, 2011.

MELO, Geraldo José de; SILVA, Thálita Cavalcanti Menezes da. Problematizações Foucaultianas ao teletrabalho: governamentalidade e cuidado-de-si na experiência de servidores do Judiciário. *Research, Society and Development*, v. 12, n. 2, e28612240268, 2023. Disponível em: . Acesso em: 02 jun. 2025.

MELO, Marília de Oliveira; BALLE, Andrea Raymundo. A relação entre qualidade de vida no trabalho e o desempenho: um estudo comparativo entre os modelos presencial e

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

teletrabalho, na perspectiva dos profissionais de recursos humanos. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, v. 17, n. 8, e10035. Disponível em: . Acesso em: 17 jul. 2025.

MELO, Tatiane Alves de; DEMO, Gisela. O papel das práticas de gestão de pessoas na relação entre liderança e qualidade de vida no teletrabalho. *Revista de Administração Pública*, v. 57, n. 3, p. 455–478, 2023.

MELO, Tatiane Alves de; DEMO, Gisela; CANEPPELE, Nairana Radtke; BARRETO, Bruna Stamm de Barros; MELO, Carolina de Moura. A chave do escritório abre a porta do meu lar! E agora, já posso me (des)conectar? Qualidade de vida no teletrabalho: itinerários, desafios e oportunidades. In: *CONGRESSO VIRTUAL UFPA*, Belém, 2022a. Anais [...]. Belém: UFPA, 2022. Disponível em: . Acesso em: 26 mai. 2025.

MELO, Tatiane Alves de; DEMO, Gisela; CANEPPELE, Nairana Radtke. Com (ou sem) licença, estou chegando! (Re)visitando itinerários de pesquisa e (re)desenhando práticas de gestão de pessoas para o teletrabalho. *RECADM: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 22, p. 442-465, 2024.

MENEZES, Gisley Lima de; SOCOLOSKI, André Luiz Mateus; MAIA, Marcos. Teletrabalho e qualidade de vida: estudo de caso em uma instituição pública de ensino no Brasil. *REVES - Revista Relações Sociais*, v. 5, n. 4, 14747–01e. Disponível em: . Acesso em: 17 jul. 2025.

MORAES, Rodrigo Bombonati de Souza; PENA, Kenny William; PAIVA, Isadora Ayres Arantes de. O Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. *Revista Economia e Políticas Públicas*, v. 10, n. 2, p. 169–196. Disponível em: . Acesso em: 17 jul. 2025.

MUTIGANDA, Jean Claude. et al. A systematic review of the research on telework and organizational economic performance indicators. *Frontiers of Psychology*, v. 13, 1035310. Disponível em: . Acesso em: 17 jul. 2025.

NOHARA, Jouliana Jordan. et al. Teletrabalho e relações de poder: uma abordagem foucaultiana. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 32–59, 2010.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Júlia. Desafios e perspectivas do teletrabalho nas organizações: cenário da produção nacional e agenda de

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

pesquisa. *Revista Ciências Administrativas*, v. 26, n. 3, p. 9538, 2020. Disponível em: . Acesso em: 17 jul. 2025.

OLIVEIRA, Sandra Filgueiras de. Fatores preditores da qualidade de vida de promotores e procuradores de Justiça de um Ministério Público Estadual brasileiro: uma análise de cluster. 2023. 96 f. Dissertação (Mestrado em Estudos da Ocupação) — Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2023.

PANTOJA, Maria Júlia. Desafios e perspectivas do teletrabalho nas organizações: cenário da produção nacional e agenda de pesquisa. **Revista Administração em Diálogo**, v. 22, n. 2, p. 127–146, 2020.

PEREIRA, Jussara Jéssica; BARBOSA, Jane K. Dantas; MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque. Sobre o tempo livre na era do teletrabalho. **Caderno de Administração**, v. 29, n. 1, p. 114-131.

PEREIRA, Rosinete. et al. Teletrabalho e qualidade de vida: estudo de caso do Poder Judiciário em um estado do Norte do Brasil. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 20, n. esp., p. 101–121, 2020.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. **Manual de metodologia científica**. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual, 2010.

ROSENFIELD, Cláudia Luiza; ALVES, Gislene da Silva. Trabalho e subjetividade: novos sujeitos na era do teletrabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 11, n. 2, p. 129–144, 2011.

SOUZA, Eric Henrique de. et al. Efeitos do teletrabalho em órgãos da administração pública e empresas públicas. *Revista do Secretariado Executivo, Passo Fundo*, v. 15, n. 2, p. 229-245, jul./dez. 2019.

PEREIRA, Ruan Braga da Silva; BOTELHO, Daniela Garcia; RESGALA, Renato Marcelo. Home office: Tendências emergentes e desafios contemporâneos no ambiente de trabalho remoto. *Revista Acadêmica Online*, v. 10, n. 54, e386. Disponível em: . Acesso em: 17 jul. 2025.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

**14ª Edição 2025 | 23, 24 e 25 de outubro**  
Salvador, Bahia (Região Nordeste)

SOUZA, João; PEREIRA, Maria; SILVA, Carlos. Efeitos do teletrabalho em órgãos da administração pública e empresas públicas. *Revista de Administração Pública*, v. 53, n. 2, p. 345-367, 2019. Disponível em: . Acesso em: 17 jul. 2025.

TEIXEIRA, Carolina dos Anjos Obata; ENGELHARDT, Iracema Mayara Jambeiro Brandão. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): estudo com servidores do INSS em Petrolina-PE. *Revista Caribeña De Ciencias Sociales*, v. 12, n. 6, p. 2931–2949. Disponível em: . Acesso em: 17 jul. 2025.

TREMBLAY, Diane Gabrielle. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 3, p. 54-65, São Paulo, jul./set. 2002.

TROUP, Carolyn; ROSE, Julia. Working from home: do formal or informal telework arrangements provide better work-family outcomes? *Community, Work & Family*, v. 15, n. 4, p. 471–486, 2012.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 72, n. 1, p. 133–162, jan./mar. 2021. Disponível em:. Acesso em: 17 jul. 2025.