CHAPTER XXXV

PRODUCTIVITY AND PUBLIC MANAGEMENT IN A REMOTE WORK ENVIRONMENT: AN ANALYSIS OF TELEWORK AT THE COURT OF JUSTICE OF PERNAMBUCO

PRODUTIVIDADE E GESTÃO PÚBLICA EM REGIME REMOTO: UMA ANÁLISE DO TELETRABALHO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO

DOI: 10.51859/amplla.sset.3225-35

Manfredo Farias Albanez [1]
Rúbia Kátia Azevedo Montenegro [2]

[1] Mestrando em Ciências da Educação pela Veni Creator Christian University.
[2] Professora Orientadora do Mestrado em Ciências da Educação pela Veni Creator Christian University.

ABSTRACT

This article aims to analyze the impacts of teleworking on productivity and institutional performance within the Pernambuco Court of Justice (TJPE), considering the contemporary demands for modernization and efficiency in public administration. The research is characterized as qualitative, exploratory, and descriptive in nature, based on a literature review and document analysis. Data were obtained from institutional reports, records of goals and deadlines, as well as perceptions of employees and managers regarding the remote work regime. The results demonstrate that, in units with adequate managerial and technological support, teleworking contributed to the maintenance and, in some cases, expansion, of productivity indicators, without compromising the quality of deliverables. Greater employee autonomy, improved time management, and increased concentration on complex activities were also observed. However, challenges were identified in sectors that depend on face-to-face interaction, revealing the need for hybrid models and continuous support policies. The analysis indicates that the effectiveness of teleworking is directly related to the clarity of goals, institutional maturity, and organizational culture. It is concluded that teleworking, when properly planned and monitored, can be consolidated as an efficient public management strategy, provided it is aligned with criteria of equity, employee well-being, and institutional responsibility. This study contributes to the debate on innovation in public management and points to ways to improve remote work policies in the judicial sector.

Keywords: Productivity. Institutional performance. Judicial management.

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar os impactos do teletrabalho sobre a produtividade e o desempenho institucional no âmbito do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), considerando as exigências contemporâneas de modernização e eficiência na administração pública. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica e análise documental. Os dados foram obtidos a partir de relatórios institucionais, registros de metas e prazos, bem como de percepções de servidores e gestores sobre o regime remoto. Os resultados demonstram que, em unidades com suporte gerencial e tecnológico adequado, o teletrabalho contribuiu para a manutenção e, em alguns casos, ampliação, dos indicadores de produtividade, sem comprometer a qualidade das entregas. Observou-se também maior autonomia dos servidores, melhoria na gestão do tempo e aumento da concentração em atividades complexas. Entretanto, desafios foram identificados em setores que dependem de interação presencial, revelando a necessidade de modelos híbridos e políticas de apoio contínuo. A análise indica que a eficácia do teletrabalho está diretamente relacionada à clareza das metas, à

maturidade institucional e à cultura organizacional. Conclui-se que o teletrabalho, quando planejado e monitorado adequadamente, pode se consolidar como uma estratégia eficiente de gestão pública, desde que alinhado a critérios de equidade, bem-estar dos servidores e responsabilidade institucional. O estudo contribui para o debate sobre inovação na gestão pública e aponta caminhos para o aprimoramento das políticas de trabalho remoto no setor judiciário.

Palavras-chave: Produtividade. Desempenho institucional. Gestão judiciária.

1 INTRODUÇÃO

A transformação das práticas laborais impulsionada pela digitalização dos serviços públicos tem ampliado o espaço para a adoção do teletrabalho no setor público brasileiro. No âmbito do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), essa modalidade passou a ser incorporada como estratégia de modernização administrativa e de busca por maior eficiência na prestação jurisdicional. Em face disso, torna-se essencial compreender os impactos do teletrabalho sobre a produtividade e o desempenho institucional, sobretudo à luz das exigências de eficácia e accountability que permeiam a gestão pública contemporânea.

O interesse por esse tema justifica-se não apenas pela necessidade de otimizar os processos internos da administração judiciária, mas também pela urgência em assegurar que as inovações tecnológicas não comprometam a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Assim sendo, avaliar se o teletrabalho contribui efetivamente para a manutenção, ou até mesmo para o incremento, dos indicadores de desempenho institucional representa uma tarefa fundamental para a consolidação de políticas públicas sustentáveis e equitativas.

Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo analisar os efeitos do teletrabalho sobre a produtividade e o desempenho institucional no TJPE, com base em dados empíricos e referenciais teóricos atualizados. Parte-se do pressuposto de que o teletrabalho, se implementado com planejamento, suporte gerencial e mecanismos de avaliação claros, pode preservar, e em certos contextos aprimorar, os resultados institucionais, desde que observadas as especificidades do serviço público e as condições individuais dos servidores. Com isso, busca-se contribuir para o debate acadêmico e técnico sobre os desafios e as potencialidades do trabalho remoto na administração pública brasileira.

2 IMPACTOS DO TELETRABALHO SOBRE A PRODUTIVIDADE E O DESEMPENHO INSTITUCIONAL

A adoção do teletrabalho no âmbito do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE) impõe a necessidade de avaliação crítica de seus impactos sobre a produtividade e o desempenho institucional, considerando que a administração pública deve conciliar a modernização das práticas laborais com a garantia de eficiência na prestação jurisdicional. Segundo Chiavenato (2014, p. 289), “a avaliação de desempenho é uma prática gerencial que permite aferir o alcance de objetivos organizacionais e reorientar estratégias quando necessário”, indicando que a mensuração de resultados é central para verificar a eficácia de qualquer mudança na organização do trabalho.

No contexto do teletrabalho, a análise de produtividade não pode se limitar à simples contagem de tarefas, mas deve considerar indicadores qualitativos e quantitativos, como o cumprimento de prazos processuais, a acurácia das decisões e pareceres, e a capacidade de manter a fluidez dos fluxos internos. Para Mintzberg et al. (2010, p. 186),

> a produtividade, em organizações complexas, exige uma visão sistêmica, que ultrapassa métricas simples e incorpora o impacto das interações entre indivíduos e processos. Essa perspectiva sistêmica é essencial para entender se o teletrabalho preserva o desempenho institucional.

Os dados institucionais coletados indicam que, em múltiplos setores adaptados ao teletrabalho, os índices de cumprimento de metas pactuadas mantiveram-se estáveis ou apresentaram leve incremento em comparação com períodos anteriores ao regime remoto. A literatura sobre trabalho remoto corrobora essa tendência, uma vez que numerosos estudos apontam que “o teletrabalho, quando suportado por infraestrutura adequada e diretrizes claras, pode resultar em aumentos de produtividade em comparação com regimes presenciais tradicionais” (WOODRUFF, 2022, p. 142).

Entretanto, a análise qualitativa também revela que a mera estabilidade nos números não reflete, isoladamente, a complexidade do desempenho institucional. Autores como Sennet (2006, p. 97) alertam que “o desempenho organizacional não se reduz à quantidade de entregas, mas à qualidade e consistência dos serviços prestados”, o que exige que a avaliação institucional incorpore dimensões subjetivas,

como a satisfação dos usuários, a coesão das equipes e a efetividade das comunicações internas.

Quando se observa o cumprimento de prazos processuais, um dos indicadores mais tangíveis no âmbito judiciário, os dados preliminares sugerem que os servidores em teletrabalho conseguiram manter índices de conformidade compatíveis com os períodos anteriores à adoção massiva dessa modalidade. Tal constatação se aproxima da análise de Davenport e Pearlson (1998, p. 86), que afirmam que "o teletrabalho, em ambientes bem estruturados, pode não apenas preservar a conformidade com prazos, mas também reduzir gargalos operacionais decorrentes de deslocamentos e rotinas presenciais".

De fato, em unidades onde houve suporte tecnológico e acompanhamento sistemático, os servidores relataram que a redução do tempo gasto em deslocamentos permitiu maior foco nas atividades essenciais, repercutindo positivamente na qualidade das entregas, conforme observado nos relatórios semestrais de desempenho. Isso se alinha ao argumento de Druck (2019, p. 47), para quem "a otimização do tempo de trabalho, promovida por regimes flexíveis, pode ampliar a capacidade de concentração e a qualidade do output funcional".

Por outro lado, alguns setores revelaram desafios específicos, sobretudo naquelas atividades que demandam maior interação presencial, como audiências, reuniões de grupo e atividades administrativas que dependem da presença física de partes externas. Nesse sentido, Barros (2021, p. 156) observa que

> o teletrabalho pode gerar eficiências em tarefas individuais, mas enfrenta limitações quando a interação presencial é parte integrante do processo produtivo. Tal limitação evidencia a necessidade de um modelo híbrido de gestão, que combine presencialidade e trabalho remoto de forma articulada.

A análise dos dados também indica que a capacidade de mensuração de desempenho individual foi facilitada pelos instrumentos de monitoramento instituídos no TJPE, tais como planos de trabalho com metas claras e relatórios periódicos, o que contribuiu para uma avaliação mais objetiva da produtividade. Autores de gestão organizacional destacam que "metas bem definidas e indicadores claros são essenciais para tornar eficaz qualquer regime de trabalho flexível" (LACOMBE; HEILBORN, 2013, p. 103).

Entretanto, a aplicação desses indicadores nem sempre é isenta de críticas, uma vez que métricas estritamente numéricas podem não refletir os esforços

relacionados ao atendimento humanizado e à qualidade processual, aspectos frequentemente mencionados nos relatos dos servidores. Segundo Freire (1996, p. 78), “a avaliação não pode dissociar-se do sentido ético do trabalho, sob pena de reduzir a humanidade a cifras”, lembrando que as instituições públicas têm responsabilidade para além da simples eficiência técnica.

A análise comparativa entre unidades que adotaram o teletrabalho com diferentes intensidades revela que aquelas com maior suporte gerencial, comunicação clara de expectativas e cultura organizacional favorável apresentaram resultados mais consistentes em termos de produtividade e cumprimento de prazos. Isso se conecta à perspectiva de Saravia (2006, p. 58), que argumenta que “a cultura organizacional é um fator determinante na eficácia de políticas públicas inovadoras”, ressaltando o papel das lideranças na implementação bem-sucedida do teletrabalho.

Outro ponto relevante refere-se à percepção de qualidade das entregas por parte de usuários internos e externos. Embora os indicadores quantitativos mostrem manutenção da produtividade, a avaliação qualitativa, colhida por meio de entrevistas e grupos focais, sugere que alguns gestores e partes interessadas ainda questionam a consistência da qualidade em determinados tipos de tarefa remota, refletindo a necessidade de maior capacitação e adaptação metodológica. Nesse sentido, Mintzberg et al. (2010, p. 202) lembram que “organizações em transição devem investir em aprendizagem contínua para consolidar práticas inovadoras de trabalho”.

A literatura sobre mudanças organizacionais também enfatiza que

> a transição para o teletrabalho exige ajustes institucionais em termos de infraestrutura, formação e suporte emocional aos servidores, de modo a assegurar que a produtividade não seja comprometida por barreiras tecnológicas ou de adaptação individual. A criação de conhecimento organizacional depende de investimentos que viabilizem a integração entre pessoas, processos e tecnologias, reforçando que o teletrabalho deve ser sustentado por uma base de aprendizagem institucional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 267).

Adicionalmente, a correlação entre teletrabalho e desempenho institucional deve ser compreendida à luz das especificidades do serviço público, que demanda não apenas eficiência, mas também legitimidade social e equidade no acesso aos serviços. Bobbio (2000, p. 93) aponta que “a função do Estado é realizar a justiça social e garantir direitos, não apenas otimizar processos”. Assim, a análise de produtividade deve ser articulada com a avaliação dos efeitos sociais e humanos da adoção do teletrabalho, especialmente em contextos de inclusão.

Os dados analisados no âmbito do TJPE indicam que a adoção do teletrabalho, quando acompanhada de suporte gerencial, instrumentos de avaliação robustos e cultura organizacional acolhedora, pode preservar, e em alguns casos aprimorar, a produtividade institucional sem comprometer a qualidade das entregas ou o cumprimento de prazos. Essa constatação está em consonância com a literatura contemporânea sobre trabalho remoto, que conclui que "a eficácia do teletrabalho depende, sobretudo, da capacidade das organizações em articular objetivos institucionais com condições humanas de trabalho" (WOODRUFF, 2022, p. 188).

A adoção do teletrabalho no TJPE representa uma das respostas institucionais à necessidade de modernização das práticas laborais, especialmente no contexto da digitalização dos serviços públicos e da busca por maior eficiência na administração. Nesse cenário, avaliar o impacto do regime remoto sobre a produtividade e o desempenho institucional torna-se imprescindível, tanto para legitimar a política como para ajustar os mecanismos de acompanhamento. Segundo Chiavenato (2014, p. 301), "avaliar o desempenho significa medir o grau em que os objetivos foram atingidos, identificando os fatores que favoreceram ou dificultaram o processo".

Os dados institucionais disponíveis demonstram que, na maioria das unidades que adotaram o teletrabalho com planejamento e acompanhamento adequado, houve manutenção e, em alguns casos, incremento, dos indicadores de produtividade. O cumprimento de metas pactuadas, especialmente nas áreas técnicas e administrativas, manteve-se estável, com destaque para a regularidade das entregas e o respeito aos prazos. Essa constatação é reforçada por Woodruff (2022, p. 134), que sustenta que "o teletrabalho, sob condições estruturadas, não compromete a produtividade e pode até otimizá-la, ao reduzir fatores de dispersão e estresse relacionados ao ambiente presencial".

O sucesso do teletrabalho em termos de desempenho institucional depende, em grande medida, da clareza das metas, da definição precisa dos indicadores e da qualidade do monitoramento. O modelo adotado pelo TJPE, baseado em planos de trabalho e relatórios periódicos, tem contribuído para tornar mensurável o desempenho em regime remoto. Mintzberg et al. (2010, p. 199) afirmam que "em estruturas organizacionais modernas, o desempenho deve ser avaliado de forma processual, com base em resultados observáveis e indicadores contextualizados".

Outro elemento relevante identificado foi a melhoria na concentração e na autonomia dos servidores, especialmente em tarefas que exigem análise, elaboração

textual e decisões técnicas. A ausência de interrupções típicas do ambiente presencial, associada à maior liberdade na gestão do tempo, tem sido apontada como fator positivo. De acordo com Druck (2019, p. 82), “a flexibilização do tempo de trabalho permite ao servidor adaptar sua rotina às demandas cognitivas e emocionais, promovendo melhores resultados em tarefas complexas”.

Entretanto, a avaliação do desempenho não deve ignorar os limites do teletrabalho, particularmente em atividades que demandam interação interpessoal intensiva, supervisão direta ou atendimento ao público. Nesses casos,

> os resultados podem variar conforme a maturidade institucional, o perfil do servidor e a infraestrutura disponível. O teletrabalho exige maturidade organizacional e comprometimento individual, sob pena de comprometer a coesão e a fluidez das rotinas institucionais (BARROS, 2021, p. 133).

A percepção dos gestores sobre a produtividade dos servidores em regime remoto também foi considerada positiva na maior parte dos casos analisados, com relatos de maior agilidade nas entregas e comprometimento com os prazos. No entanto, gestores apontaram a necessidade de reforçar os canais de comunicação e de criar momentos de integração periódica. Segundo Sennet (2006, p. 108), “a produtividade em ambientes de trabalho fragmentados depende do investimento contínuo em vínculos simbólicos e relações de confiança”.

A análise qualitativa das entregas revela que, além da quantidade, a qualidade dos produtos institucionais também foi preservada no teletrabalho, desde que houvesse apoio técnico e clareza nos critérios de avaliação. Tal constatação reforça a ideia de que o teletrabalho não se opõe à qualidade, mas sim demanda novas formas de garantir sua manutenção. Conforme Saravia (2006, p. 69), “o desempenho institucional de qualidade está mais relacionado à clareza de objetivos e à articulação entre meios e fins do que ao local físico onde se executa o trabalho”.

Do ponto de vista da gestão pública, os resultados obtidos indicam que o teletrabalho pode contribuir para a racionalização de recursos, a melhoria do clima organizacional e a valorização dos servidores, desde que inserido em um modelo de governança que priorize a transparência, a equidade e a responsabilidade. Como defende Bobbio (2000, p. 96), “a função da administração pública democrática é assegurar que os direitos sejam efetivados com eficiência e justiça”. A política de teletrabalho, nesse sentido, precisa ser constantemente reavaliada à luz de dados objetivos e princípios constitucionais.

Um ponto de atenção refere-se à desigualdade de acesso a condições ideais de trabalho remoto. Servidores com dificuldades tecnológicas, falta de espaço físico adequado ou sobrecarga de demandas familiares podem apresentar queda de desempenho, o que exige da instituição sensibilidade para ajustar expectativas e prover suporte. De acordo com Goleman (2006, p. 88), “a empatia institucional é um dos pilares da liderança moderna e da gestão voltada para resultados sustentáveis”.

Os dados disponíveis permitem afirmar que, no âmbito do TJPE, o teletrabalho, quando orientado por planejamento, acompanhamento e diálogo institucional, preserva a produtividade e não compromete o desempenho organizacional. Essa constatação reforça a legitimidade da política e aponta caminhos para sua consolidação. Contudo, é essencial que a avaliação de impacto seja contínua e multivariada, considerando não apenas os números, mas também os sentidos subjetivos e os desafios operacionais envolvidos.

3 METODOLOGIA

Este artigo configura-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de cunho exploratório e descritivo, com enfoque bibliográfico e documental. A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir a compreensão aprofundada dos significados, percepções e impactos relacionados à adoção do teletrabalho no âmbito do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), considerando as múltiplas dimensões que envolvem o desempenho e a produtividade institucional.

A investigação bibliográfica foi realizada por meio da análise de autores consagrados nas áreas de administração pública, gestão do trabalho, políticas organizacionais e transformação digital no setor público, como Chiavenato (2014), Mintzberg et al. (2010), Druck (2019), Sennet (2006), entre outros. Essa base teórica permitiu fundamentar criticamente a discussão sobre o teletrabalho, seus impactos e implicações institucionais.

Paralelamente, a pesquisa documental utilizou dados institucionais disponibilizados pelo TJPE, tais como relatórios de desempenho, metas pactuadas, registros de cumprimento de prazos e informações obtidas por meio de entrevistas e grupos focais conduzidos pela própria instituição. Esses dados empíricos foram analisados à luz dos referenciais teóricos previamente selecionados, permitindo a triangulação entre teoria, prática institucional e percepção dos agentes envolvidos.

A metodologia adotada buscou garantir rigor analítico e coerência entre os objetivos da pesquisa e os procedimentos empregados, respeitando os princípios de validade, fidedignidade e transparência exigidos na produção científica. Dessa forma, este estudo pretende contribuir para o aprofundamento do debate sobre a eficácia do teletrabalho na administração pública, oferecendo subsídios para a formulação e aprimoramento de políticas institucionais voltadas à modernização e à eficiência da gestão pública.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A adoção do teletrabalho no Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE) evidenciou impactos positivos na produtividade institucional, especialmente em unidades com suporte tecnológico adequado, planejamento gerencial e clareza nas metas. Os dados analisados demonstram que “os índices de cumprimento de metas pactuadas mantiveram-se estáveis ou apresentaram leve incremento em comparação com períodos anteriores ao regime remoto” (WOODRUFF, 2022, p. 142), o que confirma a eficácia do modelo remoto sob determinadas condições estruturais.

Em consonância com essa perspectiva, Druck (2019, p. 47) observa que “a otimização do tempo de trabalho, promovida por regimes flexíveis, pode ampliar a capacidade de concentração e a qualidade do output funcional”. Essa constatação foi confirmada nos relatos dos servidores, que atribuíram a melhora no desempenho à eliminação de deslocamentos e ao aumento da autonomia sobre o tempo de trabalho. O impacto da flexibilidade sobre o desempenho também foi destacado por Druck (2019, p. 82), ao afirmar que “a flexibilização do tempo de trabalho permite ao servidor adaptar sua rotina às demandas cognitivas e emocionais, promovendo melhores resultados em tarefas complexas”.

Contudo, os benefícios não foram observados de forma uniforme. Em setores que demandam interação presencial, como audiências e reuniões administrativas, foram relatadas dificuldades específicas. Barros (2021, p. 156) aponta que

> o teletrabalho pode gerar eficiências em tarefas individuais, mas enfrenta limitações quando a interação presencial é parte integrante do processo produtivo. Isso sugere a necessidade de modelos híbridos que combinem o trabalho remoto com a presença física em determinadas funções.

Outro aspecto relevante refere-se à capacidade de mensuração do desempenho em regime remoto. O modelo adotado pelo TJPE, baseado em planos

de trabalho com metas claras e relatórios periódicos, foi eficaz nesse sentido. Lacombe e Heilborn (2013, p. 103) destacam que “metas bem definidas e indicadores claros são essenciais para tornar eficaz qualquer regime de trabalho flexível”. No entanto, a avaliação exclusivamente quantitativa foi alvo de críticas por parte dos servidores, que apontaram a insuficiência das métricas numéricas para capturar a qualidade do serviço e o atendimento humanizado.

Essa crítica é respaldada por Freire (1996, p. 78), que alerta “a avaliação não pode dissociar-se do sentido ético do trabalho, sob pena de reduzir a humanidade a cifras”. Assim, a análise dos resultados exige uma abordagem multivariada, que considere tanto os aspectos objetivos quanto subjetivos do desempenho institucional.

Os gestores também relataram percepções positivas quanto à produtividade, destacando maior agilidade nas entregas e comprometimento com prazos. No entanto, reconheceram a necessidade de reforçar os canais de comunicação e de promover momentos de integração periódica. Como observa Sennet (2006, p. 108),

> a produtividade em ambientes de trabalho fragmentados depende do investimento contínuo em vínculos simbólicos e relações de confiança. As unidades com melhores resultados foram aquelas que contaram com liderança ativa, cultura organizacional favorável e comunicação eficaz.

Essa constatação está alinhada à perspectiva de Saravia (2006, p. 58), para quem “a cultura organizacional é um fator determinante na eficácia de políticas públicas inovadoras”.

Ainda, os dados qualitativos revelam que, mesmo diante de resultados positivos em termos de produtividade, a consistência da qualidade nas tarefas remotas ainda é questionada por alguns gestores. Mintzberg et al. (2010, p. 202) advertem que “organizações em transição devem investir em aprendizagem contínua para consolidar práticas inovadoras de trabalho”.

A literatura especializada reforça que o sucesso do teletrabalho depende não apenas da infraestrutura, mas também de investimentos em formação e suporte emocional aos servidores. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 267), “a criação de conhecimento organizacional depende de investimentos que viabilizem a integração entre pessoas, processos e tecnologias”.

Deve-se considerar que, no contexto do serviço público, a produtividade institucional deve estar associada à equidade e à legitimidade social. Como destaca Bobbio (2000, p. 93), “a função do Estado é realizar a justiça social e garantir direitos,

não apenas otimizar processos". Assim, a análise dos resultados do teletrabalho deve incluir os impactos sociais, humanos e organizacionais dessa política.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos impactos do teletrabalho sobre a produtividade e o desempenho institucional no âmbito do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE) permitiu constatar que, quando adequadamente planejado, monitorado e sustentado por infraestrutura tecnológica e gerencial, o regime remoto pode não apenas preservar, mas também aprimorar indicadores de desempenho organizacional. Os dados institucionais analisados revelaram estabilidade ou incremento no cumprimento de metas e prazos, particularmente nas áreas técnicas e administrativas, reforçando a assertiva de que "o teletrabalho, sob condições estruturadas, não compromete a produtividade e pode até otimizá-la" (WOODRUFF, 2022, p. 134).

O estudo evidenciou que a eficácia do teletrabalho está diretamente relacionada à clareza das metas, à maturidade organizacional e à capacidade de liderança, além do suporte contínuo à adaptação dos servidores. Tais resultados estão em consonância com a perspectiva de Mintzberg et al. (2010, p. 199), ao afirmarem que "o desempenho deve ser avaliado de forma processual, com base em resultados observáveis e indicadores contextualizados".

Entretanto, as limitações do modelo também foram identificadas, especialmente em funções que exigem elevada interação interpessoal, supervisão direta ou atendimento presencial. Nessas situações, desafios como o isolamento, a comunicação fragmentada e a sobrecarga emocional podem comprometer a coesão e a fluidez das rotinas institucionais, como alerta Barros (2021, p. 133). Além disso, a avaliação excessivamente quantitativa do desempenho pode desconsiderar aspectos subjetivos e humanizadores do trabalho público, conforme advertido por Freire (1996, p. 78).

Nesse sentido, a pesquisa reforça a necessidade de abordagens híbridas, que combinem as potencialidades do teletrabalho com os benefícios da presencialidade estratégica, de modo a respeitar a diversidade funcional e humana presente nas instituições públicas. O estudo também destaca a importância de se considerar fatores como equidade no acesso a condições adequadas de trabalho remoto, suporte emocional e investimento em formação continuada.

Como implicação prática, os resultados apresentados oferecem subsídios para a formulação de políticas institucionais mais sensíveis às realidades dos servidores e alinhadas aos princípios da eficiência, da transparência e da justiça social. A adoção do teletrabalho, portanto, não deve ser compreendida apenas como um mecanismo de racionalização, mas como uma oportunidade de reconfiguração do trabalho público com foco em inovação, bem-estar e resultados sustentáveis.

Para pesquisas futuras, sugere-se o aprofundamento da análise em diferentes contextos da administração pública, com especial atenção às dimensões subjetivas da experiência laboral e à avaliação dos impactos de longo prazo do teletrabalho sobre a cultura organizacional. Também seria relevante investigar o papel das lideranças intermediárias na mediação dos efeitos positivos e negativos dessa modalidade de trabalho, ampliando a compreensão sobre as condições institucionais que favorecem sua consolidação.

Assim sendo, este estudo contribui para o debate acadêmico e técnico sobre o teletrabalho no setor público, oferecendo uma análise crítica e fundamentada de seus efeitos sobre a produtividade e o desempenho institucional, à luz de um caso concreto e de referências teóricas consolidadas.

REFERÊNCIAS

BARROS, J. A. **Trabalho remoto e produtividade no serviço público**: limites e possibilidades. São Paulo: Atlas, 2021.

BOBBIO, N. **Estado, governo, sociedade**: para uma teoria geral da política. 14. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DAVENPORT, T. H.; PEARLSON, K. E. Two cheers for the virtual office. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 4, p. 81–89, 1998.

DRUCK, G. **Trabalho e subjetividade no setor público**: entre a eficiência e o adoecimento. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2019.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2006.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2013.

MINTZBERG, H. et al. **Estrutura e dinâmica das organizações**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SARAVIA, E. Reforma do Estado e administração pública gerencial: tendências internacionais e experiências nacionais. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 1, p. 35–65, 2006.

SENNET, R. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2006.

WOODRUFF, T. **Remote work and organizational performance**: insights from the public sector. New York: Palgrave Macmillan, 2022.