



REDIMENSIONAMENTO DO TRABALHO E TECNOLOGIA: FATORES DETERMINANTES PARA PR  
ODUTIVIDADE SUSTENTÁVEL DO TELETRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS<sup>1</sup>

WORK RESIZING AND TECHNOLOGY: DETERMINING FACTORS FOR SUSTAINABLE TELEWORK  
PRODUCTIVITY IN PUBLIC ORGANIZATIONS

REDIMENSIONAMIENTO DEL TRABAJO Y TECNOLOGÍA: FACTORES DETERMINANTES PARA L  
A PRODUCTIVIDAD SOSTENIBLE DEL TELETRABAJO EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS

Breno Veisack Lara<sup>2</sup>

Carolina Yukari Veludo Watanabe<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Resumo apresentado ao GT 10 - Inovação, Tecnologias e Governança de Dados, no VI Congresso Internacional DHJUS - Futuros Possíveis. Programa de Pós-Graduação Profissional Interdisciplinar Direitos Humanos e Desenvolvimento da Justiça da Universidade Federal de Rondônia (DHJUS/UNIR).

<sup>2</sup>Mestrando do DHJUS/aUNIR. Servidor do Tribunal Regional do Trabalho de Rondônia. E-mail : breveisacklara@gmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4824567841442852> ORCID: 0009-0008-7520-0177

<sup>3</sup>Doutora em Ciências de Computação e Matemática Computacional pela Universidade de São Paulo. Pós-doutora em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas (EAESP-FGV). Docente do DHJUS/UNIR. E-mail: carolina@unir.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5070373341032103> ORCID: 0000-0002-6237-2323



## RESUMO

O teletrabalho consolidou-se como uma modalidade estratégica nas organizações públicas, exigindo redimensionamento do trabalho e uso racional das tecnologias, o que justifica a necessidade de identificar os fatores determinantes para a produtividade sustentável do teletrabalho. Adotou-se a pesquisa exploratória, com método de revisão bibliográfica e análise de conteúdo de Bardin. Os resultados indicam fatores: gerenciais; laborais; e de impacto organizacional. Conclui-se que a produtividade sustentável requer governança clara, suporte tecnológico e práticas de gestão participativas que promovam bem-estar e desempenho equilibrado no serviço público.

**Palavras-chave:** teletrabalho; gestão pública; produtividade sustentável; tecnologia; qualidade de vida no trabalho.

## 1 INTRODUÇÃO

O teletrabalho consolidou-se como uma modalidade laboral relevante, impondo às organizações o desafio de garantir sua eficiência e a manutenção de um meio ambiente de trabalho saudável e proporcional. Considerando que a simples transposição das tarefas para o remoto é insuficiente para assegurar o desempenho e a qualidade de vida (Nogueira; Patini, 2012), tor



na-se premente compreender os elementos estruturais que sustentam uma implementação bem-sucedida.

Tem-se como objetivo identificar e analisar os fatores determinantes que influenciam, direta ou indiretamente, a qualidade do teletrabalho, justificando-se na necessidade de fornecer subsídios a organizações para o desenvolvimento de políticas de gestão que otimizem os resultados e preservem o bem-estar dos teletrabalhadores na Administração Pública.

## 2 METODOLOGIA

Foi realizada uma revisão bibliográfica, concentrando-se em artigos científicos indexados na base Scopus e Scielo, voltados à discussão de gestão do teletrabalho no setor público, excluindo-se aqueles que abordassem apenas as questões pandêmicas. Os termos de busca usados foram: *telework and public administration*, *telework and governance*, *telework and management*. A busca resultou em 389 artigos, dos quais 11 eram duplicados. Do restante, 23 foram selecionados a partir da leitura do resumo e, após a leitura completa, 13 foram escolhidos para a análise.

Os artigos foram objeto de análise de conteúdo, a partir da aplicação do método de Bardin (2011), pelas fases de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, alcançando o resultado de identifica



r os fatores determinantes para produtividade sustentável no teletrabalho

.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados culminou na conclusão que, para assegurar um meio ambiente de trabalho eficiente, proporcional e saudável, existem três fatores determinantes: gerenciais; laborais; e de impactos organizacionais

.

#### 3.1 FATORES GERENCIAIS

Os fatores gerenciais do teletrabalho referem-se à qualidade da supervisão e da gestão de desempenho dos teletrabalhadores, de modo que uma gestão eficaz exige atividades compatíveis com a autonomia do trabalho remoto, critérios claros de avaliação e implementação de mecanismos de reconhecimento e feedback justos (Park; Jae, 2024).

A percepção de equidade nas avaliações contribui para o aumento do rendimento e da motivação dos servidores. No entanto, a redução das interações presenciais impõe desafios à supervisão, exigindo sistemas robustos de monitoramento e controle (Maresca, 2024; Park; Jae, 2024).

Nesse cenário, a liderança estratégica promove confiança, comunicação eficaz e desenvolvimento profissional por meio de práticas de gestão pa



rticipativas. Em especial, a comunicação eficaz permite a integração do t  
eletrabalhador ao trabalho e aos laços organizacionais, mesmo diante da d  
istância física (Briones; Bravo; Zambrano, 2023; Jahagirdar; Bankar, 2020  
; Kim; Mullins; Yoon, 2021; Lazarus; Nalepka, 2024; Melo; Demo, 2024; Mir  
anda *et al.*, 2024; Santos; Sallaberry; Mendes, 2022).

O gestor imediato atua como mediador do “contrato psicológico” ent  
re empregado e instituição, sendo responsável por alinhar expectativas, d  
istribuir responsabilidades e reforçar a confiança mútua, de modo que sua  
conduta influencia na percepção de justiça, uma vez que gere os critérios  
de elegibilidade e manutenção do regime remoto (Kim; Mullins; Yoon, 2021;  
Melo; Demo, 2024).

### 3.2 FATORES LABORAIS

No contexto do teletrabalho, os fatores laborais referem-se à adequa  
ção das tarefas e das condições de trabalho ao perfil do servidor, bem co  
mo à frequência e intensidade da modalidade adotada. A similaridade de tr  
abalho constitui elemento essencial, uma vez que padrões de desempenho e p  
rodutividade devem ser equivalentes entre teletrabalhadores e trabalhador  
es presenciais, assegurando equidade e coerência funcional, evitando a so  
brecarga e o comprometimento dos índices de qualidade de vida no trabalho  
(Lazarus; Nalepka, 2024; Melo; Demo, 2024; Park; Jae, 2024).



Segundo Park e Jae (2024), a teoria dos sistemas sociotécnicos (STS) mostra que o desempenho depende da satisfação com as tarefas. Quando gestor e teletrabalhador alinham metas e estrutura de trabalho, aumenta-se o engajamento e a eficiência.

Outro ponto diz respeito à compatibilidade entre função e perfil, pois nem todas as atividades ou pessoas se adequam ao teletrabalho, sendo que a adaptação exige avaliação prévia pelo gestor (Lazarus; Nalepka, 2024; Maresca, 2024). O perfil ideal combina habilidades técnicas, responsabilidade, autonomia e inteligência emocional (Alzate; García, 2016; Ortiz-Lozano; Martínez-Morán; Nicolás, 2022), o que possibilita ao servidor lidar com as demandas de autogestão e comunicação digital de forma eficaz.

### 3.3 FATORES DE IMPACTO ORGANIZACIONAL

O impacto organizacional do teletrabalho decorre de sua intensidade e forma de aplicação, afetando o desempenho institucional em aspectos como a eficiência, produtividade, satisfação e coesão das equipes. Quando estruturado com políticas claras, comunicação eficaz e mecanismos equilibrados de monitoramento, o teletrabalho amplia a eficiência, reduz custos, retém talentos e fortalece a cultura de inovação (Ortiz-Lozano; Martínez-Morán; De Nicolás, 2022; Santos; Sallaberry; Mendes, 2022), sendo que a ausência de planejamento pode gerar impactos negativos, como fragmentação das



equipes, isolamento profissional e queda de desempenho coletivo (Park; Ja e, 2024).

Destacam-se os seguintes subfatores: eficiência e produtividade, associadas ao uso racional do tempo e à flexibilidade espacial; retenção de talentos, favorecida pela melhora do equilíbrio entre vida pessoal e profissional; isolamento profissional, resultante da redução de interações presenciais; fortalecimento dos laços pessoais e familiares, que depende de políticas de gestão equilibradas e práticas de desconexão; e inclusão social, por ampliar oportunidades a grupos como pessoas com deficiência (Briões; Bravo; Zambrano, 2023; Campaña-Lara *et al.*, 2021; Surique; Basilio; Lino, 2023).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise permitiu compreender que o teletrabalho sustentável depende da integração equilibrada entre fatores gerenciais, laborais e organizacionais. A eficácia dessa modalidade exige liderança empática, comunicação contínua e critérios justos de avaliação, aliados à adequada seleção de tarefas e perfis profissionais. Quando estruturado sob diretrizes claras e suporte tecnológico, o teletrabalho contribui para a eficiência institucional, a inovação e o bem-estar dos servidores.



Sugere-se que pesquisas futuras verifiquem, em organizações públicas, como gestores e servidores percebem e vivenciam os fatores determinantes identificados.

### Referências

ALZATE, Omar Tapasco; GARCÍA, Jaime Giraldo. Factores asociados a la disposición por el teletrabajo entre docentes universitarios. **Ciencia & trabajo**, on-line, v. 18, n. 56, p. 87-93, ago. 2016. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492016000200003>.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRIONES, Karen; BRAVO, Amelia; ZAMBRANO, Inés. El teletrabajo y la gestión del talento humano en las universidades del Ecuador. Experiencias en la Universidad Estatal del Sur de Manabí. **Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración**, Quito, n. 13, p. 75-99, 3 jan. 2023. <https://doi.org/10.32719/25506641.2023.13.4>.

CAMPAÑA-LARA, María Verónica; MELENDRES-MEDINA, Edison Marcelo; FLORES-DÁVILA, Jaime Vinicio; ACOSTA-VELARDE, Rosa de Lourdes. Gestión del talento humano y el teletrabajo su impacto en la microeconomía durante la pandemia, una visión para auditorías. **Dominio de las Ciencias**, Manta, v. 7, n. 1, p. 793-809, 10 fev. 2021. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i1.1741>.

JAHAGIRDAR, Renu; BANKAR, Swati. Employees perception of workplace monitoring and surveillance. **People: International Journal of Social Sciences**, Polónia, v. 6, n. 1, p. 474-486, 27 abr. 2020. <https://doi.org/10.20319/pijss.2020.61.474486>.

KIM, Taehee; MULLINS, Lauren Bock; YOON, Taewon. Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. **The American Review of Public Admini**



stration, on-line, v. 51, n. 4, p. 263-277, maio 2021. <https://doi.org/10.1177/0275074021992058>.

LAZARUS, Melanie M.; NALEPKA, Joseph P. How a United States Air Force wing built a hybrid work model that balances organizational needs and employee wellbeing. **International Journal of Workplace Health Management**, on-line, v. 17, n. 4, p. 367-384, 2 out. 2024. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-02-2024-0029>.

MARESCA, Gabriel Gustavo. Trabajo convencional versus teletrabajo: estudio de caso en una universidad pública de Argentina. **European Public & Social Innovation Review**, Madrid, v. 9, p. 1-22, 30 jul. 2024. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-447>.

MELO, Tatiane Alves De; DEMO, Gisela. Home Sweet Home? The Mediating Role of Human Resource Management Practices in the Relationship between Leadership and Quality of Life in Teleworking in the Public Sector. **Sustainability**, Basileia, v. 16, n. 12, p. 5006, 12 jun. 2024. <https://doi.org/10.3390/su16125006>.

MIRANDA, Lisa Ferreira de; MARTINS, Lara Barros; ABBAD, Gardênia da Silva; LEGENTIL, Juliana; MOURÃO, Luciana. Skills for managing work from home scale (SMWFHS). **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v. 58, p. e2023, 26 jul. 2024. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230255x>.

NOGUEIRA, Analdo Mazzei; PATINI, Aline Campos. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **INMR - Innovation & Management Review**, [s. l.], v. 9, n. 4, p. 121-152, 22 dez. 2012.

ORTIZ-LOZANO, José M.; MARTÍNEZ-MORÁN, Pedro C.; NICOLÁS, Víctor L. de. Teleworking in the Public Administration: An Analysis Based on Spanish Civil Servants' Perspectives During the Pandemic. **Sage Open**, on-line, v. 12



, n. 1, p. 21582440221079843, jan. 2022. <https://doi.org/10.1177/21582440221079843>.

PARK, Seejeen; JAE, Moon M. Determinants of teleworkers' job performance in the pre-COVID-19 period: Testing the mediation effect of the organizational impact of telework. **Journal of General Management**, [s. l.], v. 49, n. 3, p. 222-232, abr. 2024. <https://doi.org/10.1177/03063070221116510>.

SANTOS, Edicreia Andrade Dos; SALLABERRY, Jonatas Dutra; MENDES, Alcindo Cipriano Argolo. The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 287-299, 18 jul. 2022. <https://doi.org/10.1108/REGE-07-2021-0137>.

SURIQUE, Zein Elias Tunque; BASILIO, Kevin Royer Vargas; LINO, Victor Marcelino López. Gestión del teletrabajo y disrupción digital en el personal administrativo de una universidad pública. **Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo**, Peru, v. 14, n. 4, p. 287-296, out. 2023. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.14.4.922>.