

**Teletrabalho: Configurações e temáticas emergentes na Administração Pública**

*Teleworking: Configurations and emerging themes in Public Administration*

*Teletrabajo: Configuraciones y temas emergentes en la Administración Pública*

**Ana Márcia Melo de Carvalho**

Instituto Federal do Rio Grande do Norte – IFRN

Av. Sen. Salgado Filho, 1559, Tirol, Natal/RN, 59015-000

 <https://orcid.org/0009-0001-4233-299X>

e-mail: [ana.melo@ifrn.edu.br](mailto:ana.melo@ifrn.edu.br)

**Miguel Eduardo Moreno Añez**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Av. Sen. Salgado Filho, 3000, L. Nova, Natal/RN, 59078-970

 <https://orcid.org/0000-0002-9386-7724>

e-mail: [anez1957@yahoo.com.br](mailto:anez1957@yahoo.com.br)

**Antônio Batista da Silva Oliveira**

Instituto Federal do Rio Grande do Norte – IFRN

Av. Sen. Salgado Filho, 1559, Tirol, Natal/RN, 59015-000

 <https://orcid.org/0000-0001-8620-874X>

e-mail: [antonio@batist.com.br](mailto:antonio@batist.com.br)

**Ahram Brunni Cartaxo de Castro**

Instituto Federal do Rio Grande do Norte – IFRN

Av. Sen. Salgado Filho, 1559, Tirol, Natal/RN, 59015-000

 <https://orcid.org/0000-0001-5952-953X>

e-mail: [brunnicastr@hotmail.com](mailto:brunnicastr@hotmail.com)

**Resumo:** Este estudo examinou o teletrabalho em organizações públicas, especialmente após a pandemia de COVID-19, impulsionado por tecnologias móveis e internet. Embora prático, o teletrabalho enfrenta resistência devido a preocupações com produtividade, supervisão, segurança da informação e desigualdade de acesso. Este trabalho buscou preencher a lacuna na literatura explorando as configurações e temáticas emergentes sobre teletrabalho na administração pública a partir de um estudo bibliométrico feito na Web of Science. A análise da literatura dos últimos cinco anos revelou que a liderança comprometida, a cultura orientada para o desempenho e a supervisão baseada em resultados são essenciais para o sucesso do teletrabalho. A capacitação em habilidades digitais, aliada à autonomia e responsabilidade, mostrou-se crucial. Além disso, o uso adequado da tecnologia ajuda a manter os teletrabalhadores conectados, reduzindo a rotatividade e melhorando o desempenho organizacional. No entanto, desafios como fadiga e piora no equilíbrio entre vida pessoal e profissional foram evidenciados, especialmente entre trabalhadores com menos recursos. Medidas de engajamento, como reuniões virtuais, são fundamentais para aumentar o moral e o comprometimento. Por fim, a pesquisa destaca a necessidade de estudos adicionais sobre os recursos necessários para uma transição eficaz para o teletrabalho, oferecendo uma base para futuras investigações e práticas organizacionais.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Temáticas Emergentes. Administração Pública

**Abstract:** *This study examined telework in public organizations, especially in the wake of the COVID-19 pandemic, driven by mobile and internet technologies. Although practical, telework faces resistance due to concerns about productivity, supervision, information security, and inequality of access. This work sought to fill the gap in the literature by exploring the emerging configurations and themes of telework in public administration based on a bibliometric study conducted in the Web of Science. The analysis of the literature from the last five years revealed that committed leadership, a performance-oriented culture, and results-based supervision are essential for the success of telework. Training in digital skills, combined with autonomy and accountability, proved to be crucial. In addition, the appropriate use of technology helps to keep teleworkers connected, reducing turnover and improving organizational performance. However, challenges such as fatigue and worsening work-life balance were highlighted, especially among workers with fewer resources. Engagement measures, such as virtual meetings, are essential to increase morale and commitment. Finally, the research highlights the need for further studies on the resources needed for an effective transition to telework, offering a basis for future investigations and organizational practices.*

**Keywords:** *Telework. Emerging Issues. Public Administration.*

**Resumen:** *Este estudio examinó el teletrabajo en organizaciones públicas, especialmente después de la pandemia de COVID-19, impulsada por las tecnologías móviles e Internet. Aunque práctico, el teletrabajo enfrenta resistencia debido a preocupaciones sobre la productividad, la supervisión, la seguridad de la información y la desigualdad de acceso. Este trabajo buscó llenar el vacío en la literatura explorando las configuraciones y temas emergentes sobre el teletrabajo en la administración pública a partir de un estudio bibliométrico realizado en Web of Science. Una revisión de la literatura de los últimos cinco años reveló que un liderazgo comprometido, una cultura orientada al desempeño y una supervisión basada en resultados son esenciales para el éxito del teletrabajo. La formación en competencias digitales, combinada con autonomía y responsabilidad, resultó crucial. Además, el uso adecuado de la tecnología ayuda a mantener conectados a los teletrabajadores, reduciendo la rotación y mejorando el desempeño organizacional. Sin embargo, se destacaron desafíos como la fatiga y el empeoramiento del equilibrio entre la vida personal y laboral, especialmente entre los trabajadores con menos recursos. Las medidas de participación, como las reuniones virtuales, son clave para aumentar la moral y el compromiso. Finalmente, la investigación destaca la necesidad de estudios adicionales sobre los recursos necesarios para una transición efectiva al teletrabajo, ofreciendo una base para futuras investigaciones y prácticas organizativas.*

**Palabras clave:** *Teletrabajo. Temas emergentes. Administración Pública.*

## **Introdução**

Nos últimos anos, o teletrabalho tem se difundido amplamente nas organizações públicas, especialmente após a pandemia de COVID-19, impulsionado pela disponibilidade de tecnologias móveis (Holtgrewe, 2014). A escalada na adoção dessa modalidade pôde ser observada por dados práticos que evidenciaram sua crescente relevância: uma pesquisa da SAP consultoria, com apoio da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade (SOBRATT), publicada em 2022, mostrou um aumento substancial na adoção do teletrabalho. Em 2020, 46% das 554 organizações participantes da pesquisa adotaram essa prática, número que cresceu significativamente para 86% entre 460 organizações em 2022. Essas organizações eram predominantemente da região Sudeste (63%) e dos segmentos de serviços (21%) e TI/Telecom/Software/Sistemas (16%), com 99% deste último segmento adotando o teletrabalho de maneira estruturada.

Apesar de sua praticidade, muitas organizações ainda relutam em adotar o teletrabalho permanentemente devido as preocupações com a produtividade, o desempenho, a supervisão, a

dependência tecnológica, a segurança da informação, políticas regulamentares e às desigualdade de acesso entre os trabalhadores (Wang et al., 2021; Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Mele, Belardinelli & Bellé, 2023; Choi, 2020).

Por outro lado o teletrabalho oferece benefícios como melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, melhoria na qualidade de vida e retenção de talentos, especialmente em áreas com baixo Índice de Desenvolvimento Humano, falta de transporte público e oportunidades educacionais limitadas (Kwon & Kim-Goh, 2022; Mullins et al., 2021; Smith & Brown, 2021). No entanto, pode levar ao isolamento social e aumento do estresse, afetando a saúde mental dos trabalhadores (Kwon & Kim-Goh, 2022).

O teletrabalho também impacta a cultura organizacional, dificultando a manutenção dos valores institucionais e da comunicação eficaz, o que pode enfraquecer os laços entre os membros da equipe (Wang et al., 2021; Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Na administração pública, a implementação do teletrabalho envolve desafios adicionais, como a adaptação de processos burocráticos e a gestão de desempenho, além de manter a confiança pública e a responsabilidade administrativa (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Conforme Mele, Belardinelli e Bellé (2023), o teletrabalho em organizações públicas ainda exige uma exploração de suas diferentes configurações. Esta constatação representou, então, a lacuna central que a presente pesquisa se propôs a preencher. A necessidade de tal exploração emergiu da própria natureza heterogênea e acelerada da adoção do teletrabalho no setor público pós-pandemia. Embora o fenômeno tivesse ganhado escala e relevância sem precedentes, a literatura existente encontrava-se fragmentada, sem uma visão sistemática e consolidada das múltiplas formas como o teletrabalho estava sendo implementado e das novas temáticas que emergiam em sua esteira. O contexto específico da administração pública, com suas peculiaridades burocráticas, responsabilidades com a confiança pública e a necessidade de adaptação de processos de gestão de desempenho, exigia uma análise focada que distinguísse essa realidade do setor privado.

A questão central que se levantou foi: Qual a configuração atual e as temáticas emergentes, na literatura de fronteira contida na base Web of Science, sobre teletrabalho na Administração Pública?

Dentro dessa perspectiva, esta pesquisa teve como objetivo mapear a literatura na base Web of Science sobre teletrabalho nos últimos cinco anos para revelar as configurações atuais e identificar as temáticas emergentes sobre o assunto. Este trabalho se justifica pelo fato de ser um tema em alta na Administração Pública, pois esta vem se reestruturando para a implantação de Programas de Gestão de Desempenho (PGD), nos quais servidores públicos técnico-administrativos integraram em sua rotina de trabalho a modalidade remota, principalmente após a pandemia do COVID-19.

Devido à abrangência e às várias ramificações do tema, este estudo poderá subsidiar futuras instituições na adesão a este modelo de prestação de serviço.

Na administração pública, a investigação sobre regimes de trabalho flexíveis é relativamente nova (Choi, 2020). Destarte a necessidade de uma maior exploração das perspectivas envolvidas neste tema. Assim, para atingir o objetivo proposto desta pesquisa, nos debruçamos, por meio de um estudo bibliométrico, sobre os 10 artigos mais citados na literatura, contidos na base Web of Science.

## **Referencial teórico**

Com o fortalecimento do trabalho remoto nos últimos anos, o funcionário virtual, invisível, que trabalha em todos os lugares tornou-se popular (Popma, 2013). Os principais fatores para o número crescente de trabalhadores móveis são a disponibilidade de várias tecnologias e meios de

comunicação, facilitados pela internet (Holtgrewe, 2014).

De um modo geral, o presente estudo considera que o trabalho à distância ocorre quando um empregado cumpre as suas obrigações remotamente ao local tradicional de trabalho, pelo menos uma vez por mês. Mello (1999) e Nogueira e Patini (2012) ressaltam que há outros termos comumente utilizados como sinônimos de teletrabalho, embora alguns autores façam ligeiras diferenciações, como as descritas no quadro 1.

O trabalho remoto, também conhecido como teletrabalho, é um conceito aceito pela Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade - SOBRATT. O termo “*telecommuting*”, criado por Jack Nilles em 1976, refere-se ao processo de levar o trabalho aos empregados em vez de levar estes ao trabalho, e inclui atividades periódicas fora da empresa, substituindo parcialmente ou totalmente as viagens diárias pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) (Nilles, 1976).

Além disso, o conceito de “*virtual office*” descreve um local onde o trabalhador tem à disposição todos os recursos necessários para trabalhar, independentemente do local físico, como a residência, salas de espera de aeroportos, recepções de clientes, restaurantes e cafés. O “*home office*” ou escritório em casa pressupõe uma estrutura de escritório montada na residência do trabalhador, com acesso à Internet e à rede interna da empresa, incluindo os sistemas operacionais necessários para o exercício da atividade. Na Europa, o termo “*telework*” é amplamente utilizado como equivalente ao teletrabalho.

Segundo a SOBRATT (2022), o trabalho remoto é todo aquele executado fora do ambiente das organizações com uso de tecnologia de informação e comunicação (TIC). Mello (1999) e Nogueira e Patini (2012) ressaltam que o fundamento dessas formas de trabalho está no conceito de trabalho flexível, que incorpora a flexibilidade de horário e local de trabalho, de processo e organização do trabalho, de salário e de qualificação.

O conceito de trabalho flexível surgiu em resposta as transformações econômicas e tecnológicas ao longo do século XX. Atkinson (1984) introduziu a ideia da “empresa flexível”, destacando a necessidade de estruturas organizacionais mais adaptáveis. Nos anos 1990, a tecnologia da informação e comunicação facilitou o trabalho remoto (Autor, 2015).

Drucker (1999) previu o impacto das tecnologias emergentes na organização do trabalho, enfatizando a importância da flexibilidade para aumentar produtividade e satisfação. Handy (1995), em “*The Age of Unreason*”, argumentou que o futuro do trabalho seria caracterizado por maior autonomia, promovendo eficiência e inovação. Além disso, Perlow (2012) discutiu em “*Sleeping with Your Smartphone*” como a flexibilidade pode equilibrar demandas profissionais e pessoais. Essas contribuições destacam o impacto do trabalho flexível nas organizações e no bem-estar das pessoas, impulsionado pela tecnologia e pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

O quadro 2, em seguida, apresenta algumas definições para o termo “trabalho remoto”. O teletrabalho, também conhecido como trabalho remoto, é definido de várias maneiras por diferentes autores. Vyas e Butakhieo (2021) descrevem-no como a capacidade dos empregados de trabalhar em locais flexíveis, especialmente em casa, utilizando tecnologia para executar suas tarefas.

Gajendran e Harrison (2007) definem-no como um acordo de trabalho no qual os funcionários realizam tarefas em locais diferentes do local de trabalho primário, usando meios eletrônicos para interagir com outras pessoas dentro e fora da organização. O Escritório de Gestão de Pessoal dos EUA (OPM, 2013) caracteriza o teletrabalho como um acordo de flexibilidade onde o funcionário desempenha suas funções a partir de um local aprovado, diferente do local de trabalho tradicional.

Chanana e Sangeeta (2020) observam que, embora muitas organizações ofereçam a possibilidade de trabalhar de casa, o trabalho remoto pode ser desafiador devido à falta do ambiente organizacional. Rosenfield e Alves (2011) associam o teletrabalho ao uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para realizar tarefas remotamente. Van Wart et al. (2019) enfatizam que o teletrabalho é facilitado pela revolução digital e depende fortemente da comunicação eletrônica, que os líderes devem dominar e coordenar.

Kanaane et al. (2021) ampliam a definição de trabalho remoto para incluir tanto o trabalho remunerado quanto o trabalho doméstico. Nilles et al. (1976) destacam que o teletrabalho permite alcançar resultados utilizando tecnologia da informação, como telecomunicações e computadores, em vez do movimento físico das pessoas. Vieira (2020) define o teletrabalho como a realização de tarefas a qualquer distância do local onde seus efeitos são esperados, utilizando técnicas de tecnologia da informação.

Finalmente, Palumbo (2020) descreve o teletrabalho domiciliar como uma prática de recursos humanos centrada na organização, visando principalmente a redução de custos gerenciais.

Segundo o quadro 2, o teletrabalho possui características distintas do trabalho tradicional. Ele oferece flexibilidade de local, permitindo que os empregados trabalhem de casa, em espaços de *coworking* ou qualquer lugar com conexão à internet, facilitado pelo uso das TICs. Essa modalidade proporciona maior autonomia aos empregados, que têm mais controle sobre seus horários e métodos de trabalho. No entanto, apresenta desafios como a necessidade de autogerenciamento, potencial isolamento social e dificuldade em separar vida profissional e pessoal. A segurança da informação é crucial, exigindo medidas rigorosas para proteger dados sensíveis. O teletrabalho também pode resultar em economia de custos para empregadores e empregados, reduzindo despesas com infraestrutura e deslocamento (Wang et al., 2021; Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Mele, Belardinelli & Bellé, 2023; Choi, 2020).

Antes da pandemia de COVID-19, o teletrabalho era pouco comum na América Latina e Caribe, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (Maurizio, 2021). A necessidade de adaptação ao confinamento levou a investimentos em tecnologia. O autor estimou que 3% dos assalariados trabalhavam remotamente até o ano de 2019, aumentando para 20-30% durante o confinamento.

Uma pesquisa da SAP consultoria, com apoio da SOBRATT, publicada em 2022, mostrou um aumento na adoção do teletrabalho. Em 2020, 46% das 554 organizações participantes da pesquisa adotaram essa prática, crescendo para 86% entre 460 organizações em 2022. Essas organizações são predominantemente do sudeste (63%) e dos segmentos de serviços (21%) e TI/Telecom/Software/Sistemas (16%), com 99% deste último segmento adotando o teletrabalho de maneira estruturada.

Portanto, o período compreendido entre 2020 e 2024 adquiriu relevância para a pesquisa sobre o teletrabalho, especialmente no contexto da administração pública. Antes da pandemia de COVID-19, o teletrabalho, embora já existente e reconhecido por alguns autores (Holtgrewe, 2014), apresentava uma adoção limitada e, muitas vezes, experimental, particularmente em setores públicos. Essa realidade, contudo, foi abruptamente alterada pelo advento da crise sanitária global.

A pandemia de COVID-19 forçou organizações públicas e privadas, em escala global, a adotarem o teletrabalho como medida emergencial para garantir a continuidade dos serviços e a segurança de seus servidores. O que antes era uma opção ou exceção, transformou-se em uma realidade.

Essa transição acelerada e massiva gerou um campo fértil para o surgimento de novas configurações e temáticas emergentes, justificando o recorte temporal da presente pesquisa.

Observou-se uma rápida e, muitas vezes, improvisada adaptação tecnológica, que exigiu investimentos em infraestrutura e o desenvolvimento de novas habilidades digitais por parte dos servidores (Fischer et al., 2023; Vyas & Butakhieo, 2021). As preocupações pré-existentes com produtividade, supervisão e segurança da informação foram intensificadas, levando ao desenvolvimento de modelos de gestão mais focados em resultados do que na presença física (Kim, Mullins & Yoon, 2021; Kwon & Jeon, 2020).

Além dos aspectos operacionais, o período pós-pandemia revelou profundos impactos na experiência dos trabalhadores. O teletrabalho, ao mesmo tempo em que oferecia flexibilidade e potencial para um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, também expôs desafios como a fadiga relacionada ao trabalho, o aumento dos conflitos trabalho-família e o isolamento social (Palumbo, 2020; Allgood, Jensen & Stritch, 2024; Giauque et al., 2022). A desigualdade de acesso a recursos adequados para o trabalho remoto também se tornou mais evidente, afetando desproporcionalmente trabalhadores com menor suporte (Gallacher & Hossain, 2020; Vyas & Butakhieo, 2021).

A administração pública, em particular, enfrentou o desafio de adaptar seus processos burocráticos e garantir a manutenção da confiança pública e da responsabilidade administrativa em um ambiente distribuído (Mele, Belardinelli & Bellé, 2023). A necessidade de desenvolver medidas de engajamento para manter o moral e o comprometimento dos funcionários, como reuniões virtuais e atividades de desenvolvimento (Chanana & Sangeeta, 2021), tornou-se uma prioridade.

Desse modo, o recorte temporal de 2020 a 2024 captura o cerne dessa transformação. Foi nesse quinquênio que o teletrabalho na administração pública deixou de ser uma modalidade “marginal” para se consolidar como um arranjo de trabalho estratégico e viável, impulsionado pela crise, mas com potencial para se tornar o “novo normal” ou um modelo híbrido. A literatura produzida nesse período reflete as reações imediatas à crise, as adaptações, os desafios enfrentados e as soluções emergentes, oferecendo uma base para se compreender as configurações atuais e as temáticas que moldarão o futuro do teletrabalho no setor público.

Quadro 1 - Outras denominações para “teletrabalho”

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Trabalho remoto                             | A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade considera que tem o mesmo significado.                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <i>Telecommuting</i>                        | Termo criado por Jack Nilles em 1976, no livro “The Telecommunications Transportation Trade-Off”, que se refere ao processo de levar o trabalho aos empregados em vez de levar estes ao trabalho. Refere-se também a atividade periódica fora da empresa um ou mais dias por semana e à substituição parcial ou total das viagens diárias do trabalho pelas TICs. |
| <i>Virtual Office</i> ou Escritório Virtual | Local de trabalho onde o trabalhador tem a sua disposição tudo o que necessita para trabalhar (telefone, notebooks, acesso a internet, etc.), ou seja, o local de trabalho dissociado do tempo e lugares específicos, podendo ser: a residência do trabalhador, as salas de espera dos aeroportos, a recepção de um cliente, restaurantes e cafés.                |
| <i>Home Office</i> ou Escritório em casa    | Pressupõe uma estrutura de escritório (móveis, materiais e equipamentos) montada em casa, com acesso à Internet, a rede interna da empresa, incluindo os sistemas operacionais necessários para o exercício da atividade.                                                                                                                                         |
| <i>Telework</i>                             | Termo equivalente ao teletrabalho, utilizado na Europa                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Fonte: Elaborado pela autora baseado nos estudos de Mello (1999) e Nogueira e Patini (2012).

Quadro 2 - Outras definições

| AUTORES                     | DEFINIÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vyas; Butakhieo (2021)      | capacidade dos empregados de trabalhar em locais flexíveis, especialmente em casa, usando a tecnologia para executar suas tarefas de trabalho.                                                                                                                              |
| Gajendran e Harrison (2007) | acordo de trabalho no qual os funcionários “realizam tarefas em outro lugar que normalmente são realizadas em um local de trabalho primário ou central, durante pelo menos uma parte de seu horário de trabalho, usando meios eletrônicos para interagir com outras pessoas |

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | dentro e fora da organização”.                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Escritório de Gestão de Pessoal dos EUA-OPM (2013) | “um acordo de flexibilidade de trabalho sob o qual um funcionário desempenha os deveres e responsabilidades de seu cargo, e outras atividades autorizadas, a partir de um local de trabalho aprovado diferente daquele local de onde o funcionário trabalhava”.                                                        |
| Chanana, N; Sangeeta (2020)                        | a maioria das organizações oferece a seus empregados a possibilidade de trabalhar de casa. No entanto, o trabalho remoto é desafiador para os empregados, pois eles não sentem o ambiente organizacional em casa.                                                                                                      |
| Rosenfield e Alves (2011)                          | está associado ao trabalho realizado remotamente, por meio de TIC, possibilitando a obtenção dos resultados do trabalho em um local diferente daquele ocupado pela pessoa que o realiza                                                                                                                                |
| Van Wart et al (2019)                              | é facilitado pela revolução digital e depende fortemente da comunicação eletrônica que os líderes devem dominar, gerenciar e coordenar. A ascensão do teletrabalho e dos padrões de liderança distribuída depende amplamente da comunicação eletrônica acelerada, que os líderes devem dominar, gerenciar e coordenar. |
| Kanaane; Silva; Soares; Muniz (2021)               | a definição de trabalho não se restringe ao conceito de trabalho remunerado (relativo à esfera produtiva), mas envolve a esfera da reprodução social (trabalho doméstico).                                                                                                                                             |
| Nilles et al. (1976)                               | é o trabalho que permite alcançar seus resultados usando tecnologia da informação, como telecomunicações e computadores, em vez de movimento físico das pessoas.                                                                                                                                                       |
| Vieira; Elba (2020)                                | "O TR é feito a qualquer distância do local onde seus efeitos são esperados ou é realizado como parte de um tradicional sistema de emprego, usando as técnicas disponíveis de tecnologia da informação.                                                                                                                |
| Palumbo; Rocco (2020)                              | “O trabalho domiciliar como uma prática de recursos humanos centrada na organização, que visa principalmente a redução dos custos gerenciais.                                                                                                                                                                          |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dentro das organizações, os setores de recursos humanos (90%) e TI (59%) são os mais envolvidos, segundo a pesquisa publicada.

Embora o teletrabalho melhore a flexibilidade e a produtividade, as separações físicas, temporais e sociais dificultam a colaboração interpessoal, prejudicando o desempenho individual e organizacional (Lee et al., 2023). Os teletrabalhadores são propensos a distrações, interrupções e conflitos entre trabalho e vida pessoal/familiar (Shumate & Fulk, 2004), aumento do estresse, ansiedade e depressão (Polzer, Yang, Holtz & Sadiq, 2020), limitando sua capacidade de identificar e envolver-se em oportunidades colaborativas.

## Elementos metodológicos da pesquisa

Esta revisão bibliométrica da literatura adotou uma abordagem quantitativa com objetivo descritivo, conforme Rogers, Szomszor e Adams (2020). A pesquisa seguiu três leis principais: a Lei de Lotka (produtividade dos autores), a Lei de Bradford (concentração de trabalhos em periódicos) e a Lei de Zipf (frequência de palavras para determinar o assunto), conforme Teixeira, Iwamoto e Medeiros (2013).

Utilizou-se a base Web of Science, que classifica periódicos em termos de produtividade e citações recebidas, indicando impacto e prestígio (Caputo & Kargina, 2022; Chadegani et al., 2013). A pesquisa abrangeu o período de 2020 a 2024, permitindo replicação ou atualização futura. Os descritores utilizados foram: ("*Remote work*" or *Telecommuting* or "*Virtual Office*" or "*Home Office*" or *Telework* or" *tele activity*"), definidos a partir de Assunção et al. (2023).

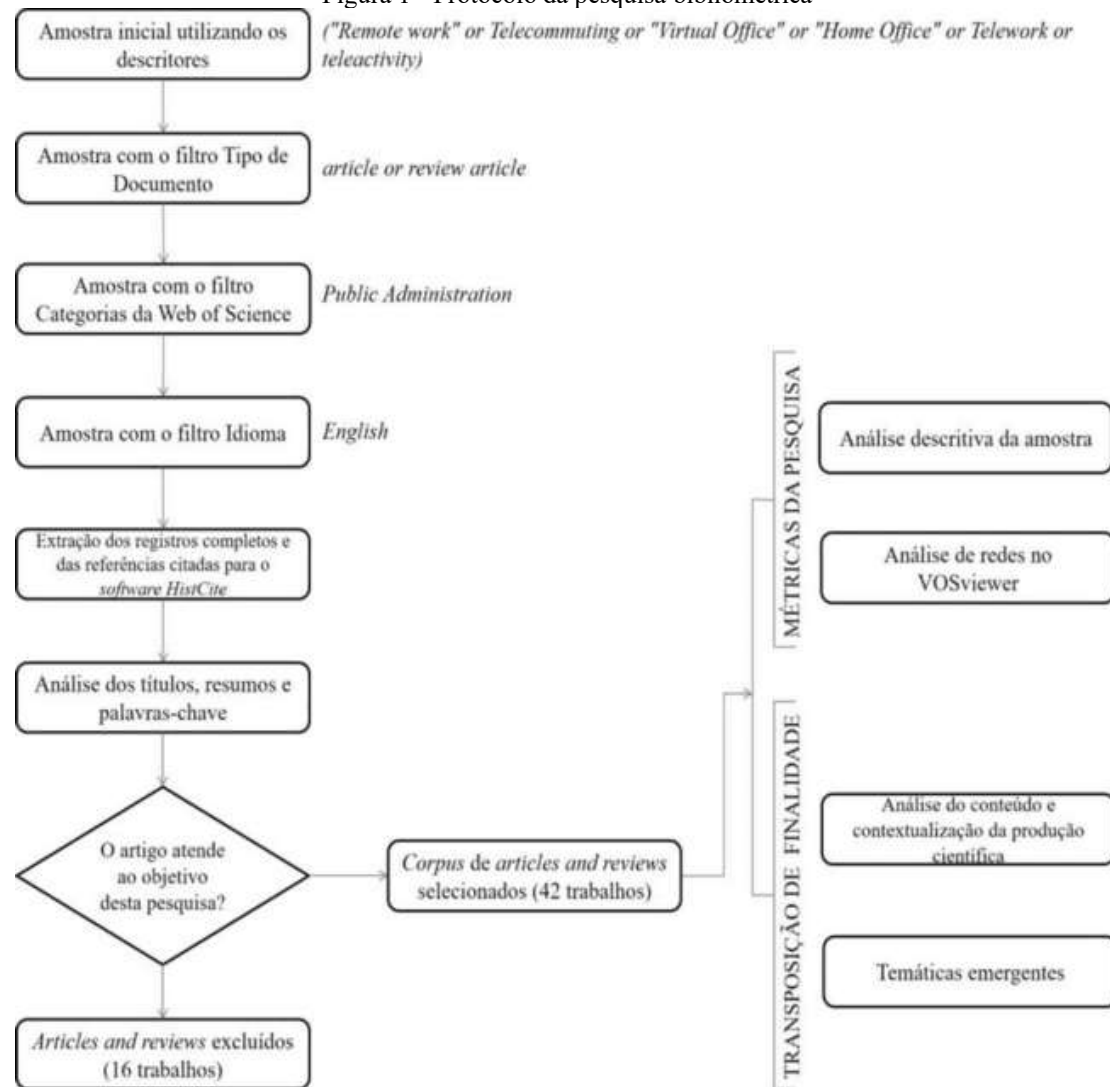
A pesquisa foi realizada por tópico (títulos, resumos e palavras-chave) na base Web of Science utilizando o operador booleano "or" e o símbolo de truncamento (""). Foram aplicados os filtros para tipos de documento (*article or review article*), idiomas (*english*), categoria (*Public Administration*) e anos de publicação (2020 a maio de 2024).

Foram pré-selecionados 58 trabalhos, dos quais 42 foram utilizados na análise bibliométrica, após verificação de títulos, resumos e palavras-chave. O *corpus* atende ao critério da pesquisa bibliométrica conforme Rogers, Szomszor e Adams (2020). Foram selecionados os 10 artigos mais citados para análise, representando a fronteira do conhecimento com maior impacto. As etapas seguintes foram conduzidas conforme o protocolo sugerido por Facin, Barbosa, Matsumoto, Cruz e Salerno (2022).

Os registros completos e as referências citadas do corpus selecionado foram analisados utilizando os softwares HistCite<sup>TM</sup> versão 12.3 e VOSviewer versão 1.6.20. O HistCite<sup>TM</sup>, conforme Garfield, Paris e Stock (2006), é eficaz para representar dados de autores, periódicos, referências citadas, trabalhos publicados, tipos de documentos, instituições, países e histogramas, facilitando a avaliação bibliográfica. O VOSviewer, conforme Van Eck e Waltman (2017), visualiza redes bibliométricas, sendo ambos utilizados como suporte nesta pesquisa.

Com o HistCite<sup>TM</sup> foram levantados o histograma da distribuição das publicações por ano, os 10 periódicos com mais artigos publicados, os 10 autores com maior número de publicações, a quantidade de artigos nos 10 países de origem das instituições dos autores e os 10 trabalhos mais relevantes. O VOSviewer foi utilizado para analisar a co-ocorrência de palavras-chave, mensurando a frequência de palavras-chave juntas em documentos, conforme Zupic e Cater (2015), e o acoplamento bibliográfico, que mede a relação entre documentos com referências comuns, conforme Egghe e Rousseau (2002).

Figura 1 - Protocolo da pesquisa bibliométrica



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Facin, Barbosa, Matsumoto, Cruz e Salerno (2022).

Posteriormente, foi realizada a análise dos trabalhos mais relevantes ao objetivo da pesquisa, levantando informações sobre o objetivo da pesquisa, principais resultados e gaps de pesquisa. Isso cumpre o critério de transposição de finalidade defendido por Teixeira, Iwamoto e Medeiros (2013), pois segundo os autores as pesquisas bibliométricas passaram a analisar o conteúdo e a contextualização da produção científica, sistematizando e representando o conhecimento por meio de *frameworks*, tabelas, mapas mentais, figuras, quadros ou outras alternativas.

## Resultados métricos da pesquisa

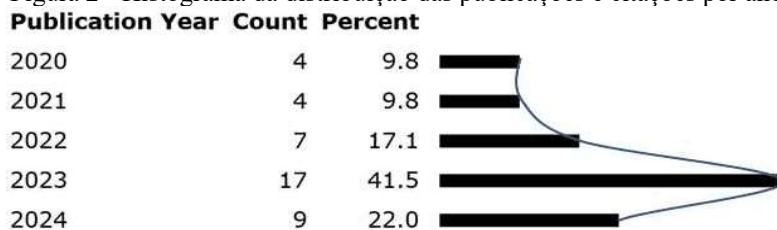
Após a coleta dos dados bibliométricos na principal coleção da Web of Science, foram identificados 42 estudos sobre teletrabalho na administração pública. Esses artigos estão publicados em 42 periódicos indexados e foram escritos por 103 autores afiliados a 59 instituições de ensino em 20 países. Os artigos selecionados utilizaram um total de 2.178 referências, com uma média de aproximadamente 80 referências por trabalho.

A análise desses resultados permite compreender o que este conjunto de dados representa para a Administração e, especificamente, para a investigação do teletrabalho.

Primeiramente, a identificação de 42 estudos, envolvendo 103 autores afiliados a 59 instituições de ensino em 20 países, em um período de apenas cinco anos (2020-2024), demonstra que o teletrabalho na administração pública é um campo de pesquisa em franco crescimento e globalmente relevante. O número de autores e instituições indica uma comunidade científica ativa e diversificada, embora ainda em fase de consolidação, dado que a dispersão de autoria sugere que não há um domínio concentrado por poucos pesquisadores. O fato de os artigos selecionados utilizarem uma média de aproximadamente 80 referências por trabalho sinaliza um corpo teórico e empírico robusto sobre o qual os estudos mais recentes se apoiam.

A Figura 2 apresenta um histograma da evolução anual das publicações, mostrando uma média de oito publicações por ano. O primeiro artigo indexado na Web of Science sobre teletrabalho na administração pública data de 2020. Este trabalho, de Palumbo (2020), discute os efeitos do trabalho remoto no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, destacando o papel do engajamento no trabalho e da fadiga relacionada ao trabalho, com base no sexto Inquérito Europeu sobre Condições de Trabalho. Os resultados indicaram que o teletrabalho afetou negativamente o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos funcionários públicos.

Figura 2 - Histograma da distribuição das publicações e citações por ano



Fonte: dados da pesquisa extraídos do software HistCite™ (2024).

O ano mais produtivo do período analisado (2020-2024) foi 2023, com publicações focadas nas mudanças no teletrabalho devido à pandemia de COVID-19 e seus impactos no serviço público. Destacam-se os trabalhos de Fischer e Siegel (2023), Yuan e Gasco-Hernandez (2023), Champagne, Choinière e Granja (2023), entre outros. As publicações também abordaram a implementação,

satisfação e os pontos positivos e negativos do teletrabalho no serviço público, com contribuições de Lewis, Pizarro-Bore e Emidy (2023), Mele, Belardinelli e Bellé (2023), entre outros.

A Figura 2, ao revelar que o primeiro artigo indexado na Web of Science sobre o tema data de 2020 corrobora a tese de que a pandemia de COVID-19 atuou como um catalisador para a pesquisa sobre teletrabalho na administração pública. Este marco temporal aponta para a emergência do campo como uma área de investigação formal e sistemática, em resposta direta às transformações globais nos modelos de trabalho. O ano de 2023 como o mais produtivo reflete um período de reflexão e análise mais aprofundada dos impactos da pandemia, transcendendo a fase inicial de resposta imediata para abordagens mais estruturadas sobre implementação, satisfação e os diversos aspectos positivos e negativos do teletrabalho. Isso sugere uma maturação das questões de pesquisa, passando de meras descrições para análises de cunho mais avaliativo e preditivo.

O periódico com o maior número de publicações foi o *Public Personnel Management*, com 6 trabalhos (21,43%), seguido pelo *Review of Public Personnel Administration*, também com 6 artigos (21,46%). Outros periódicos destacados incluem *Public Management Review* com 3 publicações (10,72%) e vários outros com 2 publicações cada (7,14%). Juntos, esses periódicos representam 28 trabalhos (68,29%).

A predominância de periódicos como “*Public Personnel Management*” e “*Review of Public Personnel Administration*” na publicação de artigos, com um alto H-index médio e JCR médio, indica que a pesquisa sobre teletrabalho na administração pública está fortemente ancorada nas áreas de gestão de pessoas e administração pública. Isso representa que as principais preocupações do campo giram em torno de questões relacionadas aos recursos humanos, como satisfação do servidor, desempenho, supervisão, retenção de talentos e o impacto nas políticas públicas de gestão de pessoal. A alta qualidade desses periódicos confere credibilidade e impacto às descobertas do campo.

Com um H-index médio de 37,5 e um JCR médio de 2,1, os periódicos refletem a relevância e a citação dos artigos publicados (Jancsó, 2009).

A Tabela 1, que lista os autores com maior número de publicações, embora mostre que alguns pesquisadores começaram a se consolidar (com dois artigos cada), também evidencia uma distribuição da produção. A presença de autores com uma única, porém altamente citada, publicação (como Palumbo, Vyas, Butakhieo, Chanana e Sangeeta) sugere que trabalhos seminais, produzidos no auge da pandemia, estabeleceram direções de pesquisa e forneceram arcabouços iniciais para o debate. Esses autores representam as vozes pioneiras que delinearam os primeiros grandes desafios e oportunidades do teletrabalho.

Tabela 1 - Autores com maior número de publicações e citações

| <b>Autores</b> | <b>Qtd de artigos</b> | <b>Citações</b> | <b>Instituições</b>                             | <b>Países</b> |
|----------------|-----------------------|-----------------|-------------------------------------------------|---------------|
| Belardinelli P | 2                     | 3               | Indiana University                              | EUA           |
| Bellé N        | 2                     | 24              | Scuola Superiore Sant'Anna                      | Itália        |
| Kwon M         | 2                     | 38              | California State University                     | USA           |
| Mele V         | 2                     | 24              | Bocconi University                              | Itália        |
| Aguiar JLB     | 2                     | 0               | Universidade de Brasília                        | Brasil        |
| Palumbo R      | 1                     | 170             | University of Rome Tor Vergata                  | Itália        |
| Butakhieo N    | 1                     | 147             | University of Hong Kong                         | Hong Kong     |
| Vyas L         | 1                     | 147             | University of Hong Kong                         | Hong Kong     |
| Chanana N      | 1                     | 112             | Swami Devi Dyal Institute of Management Studies | Índia         |
| Sangeeta       | 1                     | 112             | Maharaja Agrasen University                     | Índia         |

Fonte: dados da pesquisa.

Para visualizar a representatividade dos países de origem das instituições às quais os 75 autores das 41 publicações mapeadas nesta pesquisa bibliométrica estão vinculados, foram identificados os países com maior produção científica nas temáticas abordadas. Os EUA destacaram-se como o país com a maior quantidade de instituições de vínculo, representando 34,1% dos 75 autores analisados, seguidos pela Coreia do Sul (14,6%), Brasil e Canadá (12,2% cada um). Esses achados representam que o interesse pelo teletrabalho na administração pública é um fenômeno global, mas com concentrações geográficas que podem refletir diferentes contextos de implementação e pesquisa. A forte presença dos EUA, por exemplo, pode ser atribuída à escala de seu setor público e à história de pesquisa em administração pública, enquanto a inclusão do Brasil e Canadá aponta para a relevância das discussões em cenários de desenvolvimento e contextos regulatórios específicos.

A presença do Brasil na amostra, revelou que a crise sanitária global, ao exigir o distanciamento social, forçou a rápida transição de inúmeros servidores públicos técnico-administrativos para a modalidade remota. Adicionalmente, a reestruturação contínua da Administração Pública brasileira também fomentou o interesse na temática, pois o setor público no Brasil vem se adaptando e implementando “Programas de Gestão de Desempenho (PGD)”. Assim, a pesquisa nacional se debruçou sobre como essa modalidade poderia apoiar ou impactar as reformas administrativas em curso, buscando identificar as melhores práticas e os desafios inerentes à sua integração nos sistemas de gestão pública existentes.

Os dados obtidos a partir do levantamento bibliométrico, incluindo o histograma da distribuição das publicações por ano, os periódicos com maior número de artigos publicados, os autores com mais publicações e os países de origem das instituições de vínculo dos autores, são fundamentais para orientar futuras pesquisas. Essas informações permitem focar na produção de determinados anos, nos periódicos mais especializados, nos autores considerados principais referências no assunto e nos países cujas instituições mais publicam. Esses dados evidenciam as tendências das publicações sobre teletrabalho, satisfação no trabalho, COVID-19 e gerência, aplicando as leis de Lotka (autores), Bradford (periódicos) e Zipf (palavras).

Ainda na perspectiva da aplicação das leis dos estudos bibliométricos, foi examinada a frequência com que duas ou mais palavras-chave aparecem juntas no corpus selecionado para este estudo, considerando um mínimo de duas citações por palavra, conforme a Figura 3.

Conforme a figura 3, seis *clusters* foram formados, sugerindo que os tópicos nos quais as palavras-chave se agruparam estão relacionados ou são frequentemente estudados em conjunto. No cluster azul, por exemplo, cuja palavra-chave mais citada foi "*Impact*", palavras como "*work*", "*management*", "*job-satisfaction*", "*government*", "*turnover*" e "*managerial*" co-ocorrem frequentemente, indicando uma forte relação temática entre esses tópicos.

Isso indica que o campo não está apenas descrevendo o fenômeno do teletrabalho, mas ativamente explorando suas consequências (o "impacto") em diversas dimensões organizacionais e de gestão de recursos humanos no contexto governamental. A predominância desses termos valida a linha de investigação que busca compreender o teletrabalho como um elemento transformador das práticas administrativas e do bem-estar dos servidores.

Em relação ao acoplamento bibliográfico entre documentos, conforme a figura 4, tem-se que quatro *clusters* foram formados. Segundo Egghe e Rousseau (2002), os *clusters* foram agrupados a partir das referências bibliográficas que eles compartilham, permitindo visualizar a estrutura de um campo de pesquisa.

O cluster vermelho (conforme Figura 4), composto pelos autores Palumbo, Vyas, Giaunque, Fischer, Lenz, Yuan, Buick, Park e Champagne, representa uma escola de pensamento, linhas de pesquisa ou comunidades científicas que compartilham tópicos em comum. Esses autores focam em compreender as várias visões sobre o teletrabalho em relação a resultados, satisfação e implantação desse modelo de trabalho dentro das organizações públicas, durante a pandemia de COVID-19. O acoplamento bibliográfico, nesse contexto, é útil para mapear subcampos sobre as características do teletrabalho dentro de uma área de pesquisa mais ampla ou mais restrita.

Os achados desta pesquisa indicam que pesquisadores estão colaborando e construindo sobre um conjunto comum de referências e problemas de pesquisa, focando em "compreender as várias visões sobre o teletrabalho em relação a resultados, satisfação e implantação desse modelo de trabalho dentro das organizações públicas, durante a pandemia de COVID-19". Esta representação é crucial, pois demonstra uma maturação do campo, onde a pesquisa não é mais isolada, mas sim interconectada, permitindo um avanço mais sistemático do conhecimento através do diálogo e da colaboração.

Dentre as 41 publicações selecionadas para o *corpus* desta pesquisa, buscou-se identificar os trabalhos mais representativos sobre o teletrabalho. A Tabela 2 apresentou a relação dos 10 trabalhos analisados para atender ao objetivo geral desta pesquisa, organizados por ano de publicação para facilitar o diálogo entre os autores.

Para viabilizar que a pesquisa se concentrasse estritamente no teletrabalho em organizações pertencentes ao setor público, foi adotado um processo de filtragem em duas etapas, descrito na metodologia. Inicialmente, no procedimento de coleta de dados na base Web of Science, um dos filtros aplicados foi a categoria temática "*Public Administration*". Esta categoria foi selecionada por ser o classificador mais abrangente e adequado disponível na base para identificar estudos relacionados à gestão e operação do setor público em um sentido amplo.

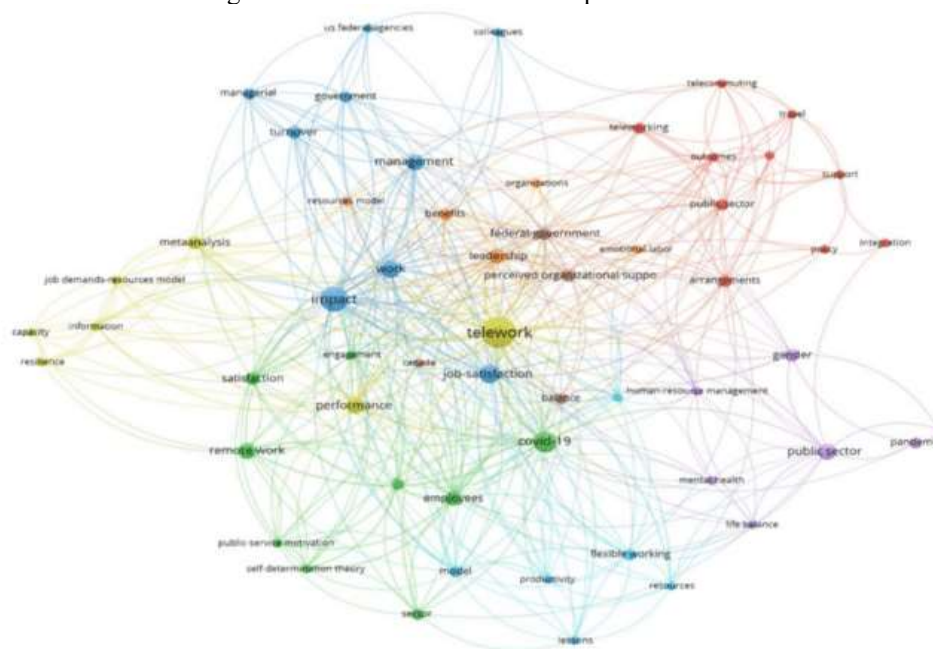
Contudo, reconhecendo que a designação "*Public Administration*" na Web of Science pode, ocasionalmente, abranger estudos que discutem a administração pública sob uma ótica mais teórica ou que abordam organizações com alguma interface pública, mas que não são estritamente órgãos governamentais ou empresas públicas, uma segunda camada de filtragem foi implementada. Após a pré-seleção dos 58 trabalhos resultante da busca inicial com os descritores e filtros estabelecidos, procedeu-se a uma leitura minuciosa dos títulos, resumos e palavras-chave de cada um desses artigos.

Este escrutínio manual teve o objetivo de verificar a adequação do conteúdo de cada estudo ao *locus* de interesse da pesquisa: o teletrabalho em organizações públicas, compreendidas como

entidades governamentais, autarquias, fundações públicas ou empresas estatais. Esse processo permitiu excluir artigos que, embora classificados na categoria "*Public Administration*", não focavam diretamente em organizações públicas ou cujas abordagens não se alinhavam ao objetivo de investigar as configurações e temáticas emergentes do teletrabalho nesse tipo de contexto.

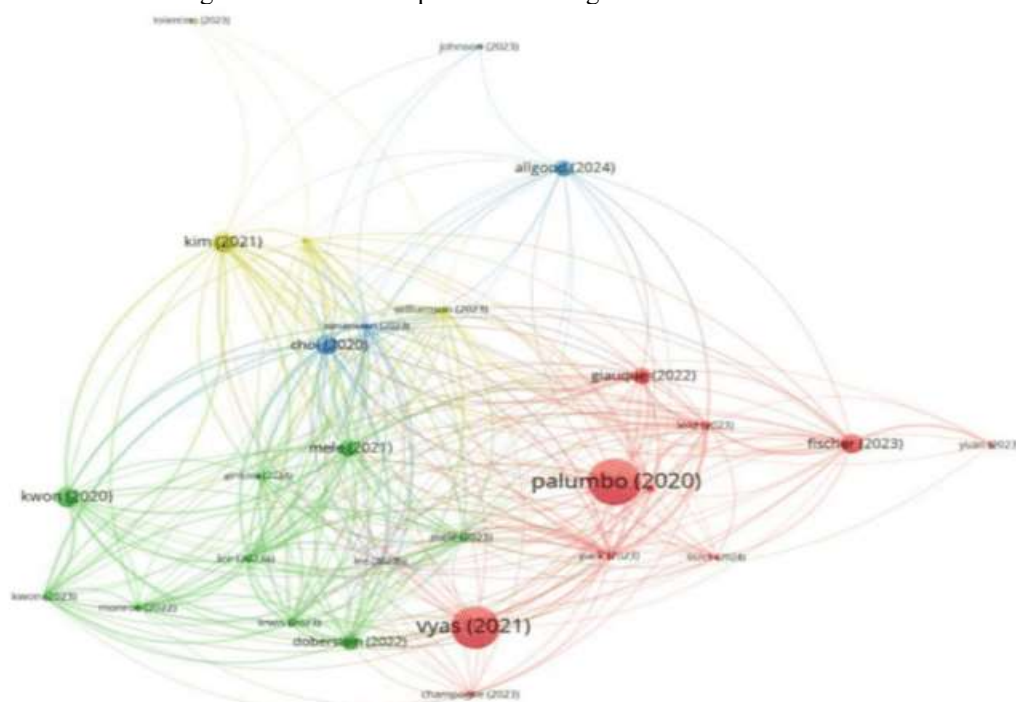
O rigor metodológico adotado, conforme a seção 3, permitiu que o *corpus* final de 42 trabalhos utilizados na análise bibliométrica representasse de forma fiel a literatura sobre o teletrabalho na gestão pública, distanciando-se de estudos que poderiam confundir-se com a gestão de empresas privadas, ainda que de capital aberto ou com alguma participação estatal.

Figura 3 - Rede de coocorrência de palavras-chave



Fonte: Dados da pesquisa extraídos do VOSviewer.

Figura 4 - Rede de acoplamento bibliográfico entre documentos



Fonte: Dados da pesquisa extraídos do VOSviewer.

Tabela 2 - Trabalhos mais citados na *Web of Science*<sup>TM</sup> no período de 2019-Jun/2024

| <b>Citações</b> | <b>Títulos dos Trabalhos</b>                                                                                                                          | <b>Dados da Referência</b>                                                        | <b>Autores</b>                               |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 170             | Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance                                             | International Journal of Public Sector Management. 2020 Aug 10; 33 (6-7): 771-790 | Palumbo R                                    |
| 147             | The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong                                           | Policy Design and Practice. 2021 Jan 2; 4 (1): 59-76                              | Vyas L e Butakhieo N                         |
| 112             | Employee engagement practices during COVID-19 lockdown                                                                                                | Journal of public affairs, 21(4), e2508.                                          | Chanana, N., & Sangeeta                      |
| 63              | Remote Work and Employment Dynamics under COVID-19: Evidence from Canada                                                                              | Canadian Public Policy - Analyse de Politiques. 2020 Jul; 46: S44-S54             | Gallacher G, Hossain I                       |
| 35              | Do Leadership Commitment and Performance-Oriented Culture Matter for Federal Teleworker Satisfaction With Telework Programs?                          | Review of Public Personnel Administration. 2020 Mar., 40 (1): 36-55               | Kwon M, Jeon SH                              |
| 32              | Supervision of telework: A key to organizational performance                                                                                          | The American Review of Public Administration, 51(4), 263-277                      | Kim, T., Mullins, L. B., & Yoon              |
| 29              | Resilience through digitalisation: How individual and organizational resources affect public employees working from home during the COVID-19 pandemic | Public Management Review. 2023 Apr 3; 25 (4): 808-835                             | Fisher et al. (2023)                         |
| 29              | Flexible Work Arrangements and Employee Retention: A Longitudinal Analysis of the Federal Workforces                                                  | Public Personnel Management. 2020 Sep; 49 (3): Art. No. 0091026019886340          | Choi S                                       |
| 23              | Engagement, Exhaustion, and Perceived Performance of Public Employees Before and During the COVID-19 Crisis                                           | Public Personnel Management. 2022, Sep; 51 (3): Art. No. 00910260211073154        | Renard K, Cornu F, Emery Y                   |
| 21              | Work-family conflict and burnout amid COVID-19: Exploring the mitigating effects of instrumental leadership and social belonging                      | Review of Public Personnel Administration, 0734371X221101308                      | Allgood, M., Jensen, U. T., & Stritch, J. M. |

Fonte: dados da pesquisa.

Na próxima seção, seguindo o critério de transposição proposto por Teixeira, Iwamoto e Medeiros (2013) para estudos bibliométricos, foi feita a análise do conteúdo, as configurações e temáticas emergentes do teletrabalho.

## **Teletrabalho: Configurações da temática e agenda futura**

O trabalho de Palumbo (2020), sendo o mais citado no *corpus* da pesquisa, investigou os efeitos colaterais do teletrabalho domiciliar no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, enfatizando o papel mediador do engajamento no trabalho e da fadiga relacionada ao trabalho, utilizando dados do sexto Inquérito Europeu sobre Condições de Trabalho. Os resultados encontrados apontaram que o teletrabalho domiciliar afetou negativamente o equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos funcionários públicos, com os teletrabalhadores sofrendo com o aumento dos conflitos trabalho-vida pessoal. O teletrabalho a partir de casa desencadeou maior fadiga, o que piorou a percepção do equilíbrio. O engajamento no trabalho mediou positivamente os efeitos negativos do trabalho em casa no equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Este achado ressoa com as preocupações iniciais levantadas por Kwon e Kim-Goh (2022) e Mullins et al. (2021) sobre o potencial do teletrabalho em, paradoxalmente, gerar isolamento social e aumentar o estresse, comprometendo a saúde mental dos trabalhadores, apesar de sua promessa de melhor equilíbrio vida-trabalho. A pesquisa de Palumbo (2020) forneceu uma validação empírica crítica dessas tensões inerentes às configurações de trabalho flexível, particularmente na transição massiva e forçada para o home office.

Já o trabalho de Vyas e Butakhieo (2021), que também se destacou pela sua alta citação, investigou a experiência contínua de empregadores e empregados em Hong Kong através do *Work From Home* (WFH), ou seja, trabalho em casa, e questionou se este arranjo seria um elemento transitório ou permanente. O estudo concluiu que o WFH não se provou uma das melhores opções para a maioria da força de trabalho de Hong Kong, embora o interesse na modalidade tenha permanecido, mas não em sua forma então praticada.

Os autores destacaram a necessidade de melhores diretrizes e políticas governamentais para regular e viabilizar o trabalho remoto, e a carência de recursos necessários para esta mudança, como software, acesso a documentos oficiais e espaço de trabalho adequado. Este estudo corroborou as preocupações teóricas iniciais sobre a dependência tecnológica, segurança da informação e a desigualdade de acesso entre trabalhadores, mencionadas por Wang et al. (2021), Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020), Mele, Belardinelli e Bellé (2023), e Choi (2020). A pesquisa de Vyas e Butakhieo (2021) evidenciou que a mera disponibilidade de tecnologias móveis e internet (Holtgrewe, 2014) não garante a eficácia do teletrabalho sem um suporte organizacional e normativo robusto.

O terceiro manuscrito mais citado foi de Chanana e Sangeeta (2021), cujo objetivo foi determinar o engajamento de funcionários de várias empresas durante a pandemia do coronavírus. A conclusão foi que as empresas deveriam procurar manter seus funcionários satisfeitos e motivados, estabelecendo medidas de engajamento com o auxílio da tecnologia, como reuniões virtuais de equipes, aprendizado e desenvolvimento virtuais, sessões online semanais de alinhamento e webinars sobre temas como ansiedade e estresse. Este estudo alinhou-se com a problemática da manutenção da cultura organizacional e da comunicação eficaz em um ambiente distribuído, um desafio teórico que Wang et al. (2021) e Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020) já haviam apontado. A contribuição de Chanana e Sangeeta (2021) foi oferecer soluções práticas para mitigar o isolamento social (Kwon e Kim-Goh, 2022) e fortalecer os laços entre os membros da equipe, transformando as plataformas

digitais em ferramentas de coesão, o que reforça o papel da tecnologia não apenas como facilitadora, mas como mediadora do engajamento.

O quarto artigo mais citado foi o de Gallacher e Hossain (2020), que buscou avaliar o impacto econômico da pandemia do coronavírus a partir da viabilidade de trabalhar de casa, bem como a heterogeneidade dessa variável em diversas dimensões (desigualdade de rendimento, gênero, idade e outras características dos trabalhadores) no Canadá. Como resultado, foi encontrado que 41% dos empregos no Canadá poderiam ser realizados remotamente, mas com variações significativas entre grupos demográficos, indicando que trabalhadores mais pobres, do sexo masculino, sem diploma universitário, solteiros, em tempo parcial, mais jovens e não imigrantes, sofreram maiores perdas de emprego.

Esta pesquisa ofereceu uma base empírica para a preocupação teórica da desigualdade de acesso ao teletrabalho, um ponto levantado na introdução deste trabalho e em estudos como o de Wang et al. (2021). As descobertas de Gallacher e Hossain (2020) demonstraram que a flexibilidade do teletrabalho, embora um avanço (Handy, 1995; Drucker, 1999), não se distribuiu igualmente, podendo aprofundar divisões sociais e econômicas se não for acompanhada por políticas inclusivas.

Kwon e Jeon (2020), o quinto mais citado, examinaram se o comprometimento da liderança e a cultura orientada para o desempenho são importantes para a satisfação dos teletrabalhadores com os programas de teletrabalho, utilizando dados das Pesquisas de Ponto de Vista dos Funcionários Federais.

As conclusões mostraram que o compromisso da liderança com o teletrabalho, a cultura orientada para o desempenho e a promulgação de leis específicas desempenharam papéis significativos no aumento da satisfação. Este estudo validou empiricamente, portanto, um dos pilares para o sucesso do teletrabalho na administração pública, conforme destacado na síntese da literatura: a necessidade de liderança comprometida e uma cultura orientada para o desempenho. Teoricamente, a “empresa flexível” proposta por Atkinson (1984) e a autonomia defendida por Handy (1995) exigem uma redefinição do papel da liderança, que Kwon e Jeon (2020) evidenciaram como fundamental para a satisfação e, conseqüentemente, para a eficácia dos programas de teletrabalho no setor público.

O sexto trabalho mais citado, publicado por Kim, Mullins e Yoon (2021), examinou empiricamente o papel da eficácia dos supervisores – definida como gestão para resultados, integração social e esforços de construção de confiança – na melhoria da percepção do desempenho no trabalho e do desempenho organizacional dos teletrabalhadores. Este artigo sugeriu a necessidade de abordar a supervisão dos trabalhadores em teletrabalho pelo supervisor imediato para garantir resultados, e que uma supervisão que inclui gestão baseada em resultados e construção de confiança melhorou o desempenho organizacional.

As descobertas de Kim, Mullins e Yoon (2021) ofereceram um aprofundamento prático na questão da supervisão no teletrabalho, um dos pontos de resistência e preocupação levantados por Wang et al. (2021) e Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020). Eles demonstraram que a transição para modelos de trabalho flexíveis demanda uma adaptação das práticas de gestão, afastando-se do controle presencial em direção a uma supervisão focada em resultados e no desenvolvimento de confiança, elementos essenciais para a autonomia e responsabilidade dos trabalhadores remotos.

Já o artigo de Fisher et al. (2023), o sétimo mais citado, examinou a resiliência do serviço público durante a pandemia de COVID-19 e a transição para o teletrabalho. Os resultados sugeriram que o serviço público demonstrou resiliência e que a transição para o teletrabalho foi menos exigente do que o esperado. A liderança mostrou-se crucial, destacando a importância da autonomia individual no trabalho e a necessidade de capacitação em habilidades digitais e delegação. Concentrar-se apenas

em tecnologia e infraestrutura no teletrabalho governamental seria insuficiente; a resiliência dependeria principalmente de comportamento profissional proativo, competências digitais e autonomia individual.

Este estudo fortaleceu a compreensão sobre a capacitação em habilidades digitais, autonomia e responsabilidade como cruciais para o sucesso do teletrabalho, conforme indicado na introdução do presente trabalho. Em termos teóricos, a resiliência organizacional aqui observada se conecta com a adaptabilidade da “empresa flexível” (Atkinson, 1984) e a previsão de Drucker (1999) sobre o impacto das tecnologias na organização do trabalho, mas com a nuance de que a tecnologia, por si só, não basta sem aprimoramento das capacidades humanas e da liderança.

O oitavo trabalho mais citado, de Choi (2020), conduziu seu estudo para determinar se o uso do teletrabalho reduziria a rotatividade de funcionários em órgãos públicos federais. Os resultados mostraram que agências com mais teletrabalhadores tendiam a registrar taxas mais baixas de rotatividade voluntária, e que o uso adequado da tecnologia era importante para manter os teletrabalhadores conectados e promover relações de trabalho ativas. Este achado fornece evidências empíricas para o benefício do teletrabalho na retenção de talentos, conforme o referencial teórico já apontava (Kwon & Kim-Goh, 2022; Mullins et al., 2021; Smith & Brown, 2021). A pesquisa de Choi (2020) também sublinhou a importância do uso adequado da tecnologia para manter os teletrabalhadores conectados, um aspecto já mencionado no resumo do presente estudo, e a necessidade de abordar o bem-estar de grupos específicos de funcionários, como os administrativos, no contexto do teletrabalho.

O estudo de Giaque et al. (2022), realizado na Suíça, examinou o impacto das modalidades de trabalho, variáveis relacionadas ao trabalho, relações e clima organizacional no engajamento, exaustão e desempenho percebido dos funcionários antes e durante o teletrabalho forçado. Os resultados indicaram que o teletrabalho forçado aumentou a autonomia profissional e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mas reduziu a colaboração e aumentou a percepção de tensão, sem afetar os níveis de envolvimento. O estudo destacou a importância dos *New Ways of Working* (NWW) para melhorar o engajamento e desempenho e reduzir a exaustão.

Esta pesquisa aprofundou as discussões sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o isolamento social e o aumento do estresse (Kwon & Kim-Goh, 2022; Polzer et al., 2020). Giaque et al. (2022) contribuíram ao demonstrar que, embora o teletrabalho possa oferecer maior autonomia (Handy, 1995), ele também exige uma reconfiguração do ambiente de trabalho e das relações interpessoais, demandando estratégias organizacionais proativas para mitigar os impactos negativos na colaboração e na percepção de tensão, enquanto se capitaliza sobre os ganhos de autonomia.

Por fim, a pesquisa de Allgood, Jensen e Stritch (2024), baseada na teoria dos Recursos de Demandas de Trabalho, propôs que dois recursos organizacionais – a liderança instrumental (vertical) e um sentimento de pertencimento social (horizontal) – ajudariam a prevenir o esgotamento, aliviando o conflito entre as atividades da vida profissional e familiar. Os autores levantaram que funcionários com um forte sentido de pertencimento social experimentaram menos conflitos e níveis mais baixos de esgotamento, sugerindo que o pertencimento social, como recurso organizacional horizontal, era mais importante para reduzir o esgotamento em um período de disrupção do que o recurso mais formal e vertical da liderança instrumental.

Este estudo enriqueceu a discussão sobre os desafios como fadiga e piora no equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Palumbo, 2020), oferecendo insights sobre mecanismos de mitigação. A relevância da liderança comprometida já havia sido destacada por Kwon e Jeon (2020), mas Allgood, Jensen e Stritch (2024) adicionaram a dimensão do pertencimento social, fundamental para o

engajamento e o moral (Chanana & Sangeeta, 2021), indicando uma compreensão mais holística da gestão de pessoas em ambientes de teletrabalho.

A pesquisa sobre teletrabalho, conforme evidenciado pelos artigos mais citados, tem revelado diversas temáticas emergentes que necessitam de maior investigação para compreender plenamente suas implicações. Primeiramente, é crucial desvendar os efeitos do teletrabalho no equilíbrio entre vida profissional e pessoal, com estudos longitudinais necessários para identificar os fatores que desencadeiam conflitos entre essas esferas, avançando o entendimento sobre as desvantagens do teletrabalho domiciliar (Palumbo, 2020). Esta necessidade de aprofundamento demonstra que, apesar da clareza dos impactos iniciais, a complexidade do fenômeno exige uma análise mais detalhada e temporal.

Além disso, investigações qualitativas centradas em experiências individuais podem fornecer evidências mais claras sobre os determinantes micro da “contaminação” entre compromissos de trabalho e atividades diárias (Vyas & Butakhieo, 2021), complementando as análises quantitativas sobre o tema. No curto prazo, recomenda-se que governos introduzam diretrizes formais de trabalho remoto, levando em consideração avaliações de risco e fornecendo treinamento tecnológico adequado (Chanana & Sangeeta, 2021), preenchendo as lacunas de suporte organizacional identificadas nos estudos.

A longo prazo, faz-se necessário reexaminar a possibilidade de o teletrabalho se tornar o novo normal, revisando legislações laborais e incentivando as organizações a adotarem medidas de trabalho remoto (Gallacher & Hossain, 2020). Estas recomendações refletem a urgência de transpor os achados acadêmicos para a prática e a política pública, adaptando-se a um cenário de trabalho em constante evolução. Além disso, todas as organizações devem adotar práticas inovadoras para manter os funcionários engajados e motivados durante períodos de crise, como a pandemia de COVID-19 (Kwon & Jeon, 2020), o que exige uma contínua experimentação e validação de modelos de gestão.

As discussões dos artigos mais citados corroboraram, portanto, que o teletrabalho, impulsionado pelas tecnologias e pela necessidade de flexibilidade, é uma configuração de trabalho com múltiplos desdobramentos. A literatura de fronteira enfatizou a importância de elementos como liderança comprometida, cultura de desempenho, e supervisão baseada em resultados, enquanto alertou para os desafios de fadiga, desequilíbrio e desigualdade de acesso. Assim, a agenda futura da pesquisa, conforme delineado pelos próprios estudos, deverá focar em aprofundar a compreensão sobre os recursos necessários para uma transição eficaz, as diferenças entre grupos de teletrabalhadores, a mensuração da produtividade, e os abusos do teletrabalho, fornecendo uma base sólida para a prática e a formulação de políticas mais assertivas na administração pública.

A descrição dos artigos mais citados, embora fundamental para apresentar os achados, convida a uma leitura mais crítica e reflexiva sobre o que essas descobertas representam coletivamente para o campo da Administração, especialmente da administração pública. Os estudos analisados, longe de retratarem o teletrabalho como uma solução simples, revelaram o fenômeno como multifacetado que exige uma profunda reavaliação de paradigmas gerenciais. Emergem, assim, não apenas configurações operacionais, mas desafios e oportunidades que redefinem a gestão de pessoas, a cultura organizacional e a própria noção de produtividade no setor público. A Administração é, portanto, instada a ir além da adaptação logística, a reconhecer a interdependência entre o bem-estar do servidor e o desempenho institucional, e a construir modelos de gestão mais inclusivos e orientados para o futuro.

Isso implica em um compromisso estratégico com a liderança virtual baseada na confiança e nos resultados, na promoção ativa do engajamento e do pertencimento social por meio de plataformas

digitais, e na formulação de políticas que mitiguem as desigualdades de acesso, garantindo que o teletrabalho seja, de fato, uma ferramenta de modernização e não um meio para novas exclusões.

A pesquisa sobre teletrabalho tem revelado diversas temáticas emergentes que necessitam de maior investigação para compreender plenamente suas implicações, conforme o Quadro 3. Primeiramente, é crucial desvendar os efeitos do teletrabalho no equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Estudos longitudinais são necessários para identificar os fatores que desencadeiam conflitos entre essas esferas, avançando nosso entendimento sobre as desvantagens do teletrabalho domiciliar (Palumbo, 2020).

Além disso, investigações qualitativas centradas em experiências individuais podem fornecer evidências mais claras sobre os determinantes micro da contaminação entre compromissos de trabalho e atividades diárias (Vyas & Butakhieo, 2021). No curto prazo, recomenda-se que governos introduzam diretrizes formais de trabalho remoto, levando em consideração avaliações de risco e fornecendo treinamento tecnológico adequado (Chanana & Sangeeta, 2021). A longo prazo, é necessário reexaminar a possibilidade do teletrabalho se tornar o novo normal, revisando legislações laborais e incentivando pequenas e médias empresas a adotarem medidas de trabalho remoto (Gallacher & Hossain, 2020). Além disso, todas as organizações devem adotar práticas inovadoras para manter os funcionários engajados e motivados durante períodos de crise, como a pandemia de COVID-19 (Kwon & Jeon, 2020).

Quadro 3:

Agenda de Pesquisa Futura sobre Teletrabalho na Administração Pública

| Eixo Temático                                                       | Questão Central                                                                                                                                                                                 | Direções de Pesquisa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Medição da Produtividade e Desempenho no Teletrabalho               | Como a produtividade e a produção de resultados podem ser mensuradas de forma eficaz e justa em um ambiente de teletrabalho na administração pública?                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analisar a eficácia de indicadores de desempenho e sua correlação com satisfação do teletrabalhador e desempenho organizacional.</li> <li>✓ Investigar percepções de produtividade (gestores vs. teletrabalhadores) e fatores que as influenciam.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Bem-Estar do Teletrabalhador e Equilíbrio Vida Pessoal-Profissional | Quais são os determinantes e as consequências de longo prazo da satisfação, engajamento, fadiga e esgotamento para teletrabalhadores, e como promover um equilíbrio saudável?                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar estudos longitudinais sobre os efeitos do teletrabalho no equilíbrio vida pessoal-profissional (Palumbo, 2020).</li> <li>✓ Conduzir pesquisas qualitativas sobre os determinantes micro da interferência trabalho-vida pessoal (Vyas e Butakhieo, 2021).</li> <li>✓ Identificar e testar a eficácia de estratégias de engajamento, apoio psicossocial e pertencimento social em ambientes remotos/híbridos.</li> </ul>                                                                                   |
| Liderança e Gestão de Equipes em Contextos de Teletrabalho          | Quais são as formas ideais de supervisão e liderança para equipes de teletrabalhadores na administração pública, considerando confiança, resultados e desenvolvimento de competências digitais? | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Explorar os determinantes da satisfação dos teletrabalhadores com gestores e a eficácia das abordagens de gerenciamento (Chanana e Sangeeta, 2021).</li> <li>✓ Examinar formas eficazes para supervisores obterem evidências de desempenho, equilibrando autonomia e *accountability* (Kim, Mullins e Yonn, 2021; Giauque et al., 2022).</li> <li>✓ Analisar a relação entre estilo de liderança, cultura organizacional e confiança no sucesso do teletrabalho (Palumbo, 2020; Fischer et al., 2023).</li> </ul> |
| Equidade, Inclusão e Desigualdades no Teletrabalho                  | Como as diferenças individuais e sociodemográficas afetam a experiência do teletrabalho e como as políticas podem mitigar desigualdades de acesso e impactos desproporcionais?                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Investigar diferenças entre teletrabalhadores (motivos, expectativas, recursos) e como impactam satisfação/desempenho (Choi, 2020).</li> <li>✓ Analisar a eficácia do teletrabalho comparada a outros benefícios, e seu papel na atração/retenção de talentos em diferentes grupos (Gallacher e Hossain, 2020; Fischer et al., 2023).</li> <li>✓ Estudar fatores explicativos (variáveis individuais, sociodemográficas, contexto) para compreender a experiência heterogênea do teletrabalho.</li> </ul>         |
| Tecnologia, Ética e Governança no Teletrabalho                      | Quais são as implicações éticas e de governança do teletrabalho na administração pública, incluindo uso da tecnologia, segurança da informação e gestão de                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analisar “abusos do teletrabalho” e estratégias para endereçá-los (Giauque et al., 2022).</li> <li>✓ Investigar implicações da dependência tecnológica para segurança da informação e integridade de dados governamentais.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| <b>Eixo Temático</b>               | <b>Questão Central</b>                                                                                                                                                                                                 | <b>Direções de Pesquisa</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | comportamentos não relacionados ao trabalho?                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudar o desenvolvimento e a implementação de diretrizes formais de trabalho remoto e sua eficácia em contextos setoriais.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Estudos Comparativos e Contextuais | Quais as particularidades do teletrabalho em diferentes contextos (culturais, organizacionais, setoriais) e como achados internacionais podem ser validados e adaptados para realidades específicas como a brasileira? | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ampliar o período de coleta de dados e incluir outros contextos culturais para validação (Palumbo, 2020; Chanana e Sangeeta, 2021; Kim, Mullins e Yonn, 2021).</li> <li>✓ Realizar pesquisas comparativas (público, privado, não governamental) para identificar semelhanças e diferenças nas práticas e impactos do teletrabalho (Fischer et al., 2023).</li> <li>✓ Estudar a influência de marcos regulatórios e culturais na configuração e resultados do teletrabalho, especialmente em economias emergentes.</li> </ul> |

Além disso, são necessários mais desenvolvimentos para desvendar as implicações do trabalho a partir de casa no equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Investigações empíricas longitudinais são essenciais para entender os efeitos secundários do teletrabalho no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, enquanto pesquisas qualitativas aprofundadas podem fornecer evidências sobre os determinantes micro da relação entre compromissos de trabalho e atividades diárias.

São recomendações de curto prazo para o Governo: Introduzir diretrizes formais de trabalho remoto para funcionários e empregadores; Considerar a avaliação de risco da COVID-19 ao desenvolver diretrizes; Fornecer diretrizes específicas para diferentes setores; Incluir expectativas dos colaboradores nas diretrizes; e, Especificar requisitos mínimos para treinamento em tecnologia e instalações técnicas para trabalho remoto.

São recomendações de longo prazo para o Governo: Reexaminar a possibilidade do trabalho remoto se tornar o novo normal; Revisar a legislação laboral e garantir que as apólices de seguro laboral cubram o trabalho domiciliar; Incentivar pequenas e médias empresas a adotarem medidas de trabalho remoto com subsídios e incentivos; Fortalecer o Programa de Negócios à Distância; e, Promover práticas de emprego favoráveis à família.

Para as organizações: Adotar práticas inovadoras de engajamento dos funcionários durante a pandemia para mantê-los motivados e comprometidos; Implementar abordagens práticas online para manter a competitividade; e, Reconhecer as várias facetas que motivam e geram engajamento dos funcionários.

E, para pesquisas futuras: Medir a produtividade ou produção potencialmente produzida remotamente (Chanana e Sangeeta, 2021); Explorar determinantes da satisfação dos teletrabalhadores e a eficácia do gerenciamento de teletrabalhadores (Chanana & Sangeeta, 2021); Investigar diferenças entre teletrabalhadores, como motivos para o teletrabalho e expectativas (Choi, 2020); Analisar abusos do teletrabalho, como realização de tarefas não relacionadas ao trabalho (Giauque et al., 2022); e, Examinar formas ideais para supervisores obterem provas de desempenho dos teletrabalhadores (Kim, Mullins & Yonn, 2021; Giauque et al., 2022).

Além das sugestões acima, outros estudos poderão aprofundar ainda mais a temática, tais como: Comparar a eficácia do teletrabalho com outros benefícios profissionais e pessoais (Gallacher & Hossain, 2020; Fischer et al., 2023); Ampliar o período de coleta de dados e incluir outros contextos culturais para validação mais concreta (Palumbo, 2020; Chanana & Sangeeta (2021); Kim, Mullins & Yonn, 2021); Cobrir fatores explicativos importantes como variáveis individuais, sociodemográficas, cultura organizacional, estilo de liderança e nível de confiança entre colaboradores e gestão (Palumbo, 2020; Fischer et al., 2023); e, Realizar pesquisas semelhantes em organizações privadas, não governamentais ou internacionais para comparar resultados e identificar diferenças (Fischer et al, 2023).

## **Conclusões**

O objetivo desta pesquisa foi mapear a literatura na base Web of Science sobre teletrabalho nos últimos cinco anos, com a finalidade de revelar as configurações atuais e identificar temáticas emergentes sobre o assunto. Os resultados encontrados indicam que o teletrabalho, especialmente a partir de casa, tem desencadeado uma série de impactos tanto positivos quanto negativos sobre os trabalhadores e as organizações.

Os principais achados revelam que o teletrabalho aumentou a fadiga relacionada ao trabalho, piorando a percepção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, foi identificado que

muitos trabalhadores desconhecem as implicações do trabalho remoto e carecem dos recursos necessários, como software adequado, acesso a documentos oficiais e espaço de trabalho apropriado. A pesquisa também destacou a importância de medidas de engajamento dos funcionários, como reuniões virtuais e interações sociais no escritório virtual, para aumentar o moral e o comprometimento dos trabalhadores. Outro ponto relevante é que trabalhadores mais pobres, do sexo masculino, sem diploma universitário e de pequenas empresas tendem a estar em empregos onde o trabalho remoto é menos viável.

Para a administração pública, a pesquisa contribui ao demonstrar que a liderança comprometida com o teletrabalho, uma cultura orientada para o desempenho e a supervisão baseada em resultados são fundamentais para o sucesso dos programas de teletrabalho. A capacitação dos trabalhadores, tanto em habilidades digitais quanto em autonomia e responsabilidade, também se mostrou crucial. Além disso, o uso adequado da tecnologia para manter os teletrabalhadores conectados e promover relações de trabalho ativas é essencial para reduzir a rotatividade e melhorar o desempenho organizacional.

No que tange ao avanço da ciência, esta pesquisa oferece uma visão abrangente e atualizada sobre as dinâmicas do teletrabalho, destacando a necessidade de mais estudos sobre os recursos necessários para uma transição eficaz para o trabalho remoto.

No campo gerencial e prático, os achados ressaltam a imperatividade de uma liderança estratégica e comprometida com uma cultura de desempenho e confiança, exigindo investimento contínuo em capacitação de gestores para o ambiente virtual. Além disso, torna-se crucial garantir recursos adequados e capacitação tecnológica para os servidores, implementar estratégias ativas de engajamento para combater o isolamento e a desumanização, e formular políticas claras e abrangentes que equilibrem flexibilidade com segurança e accountability. Ao fazer isso, o teletrabalho se consolida como uma ferramenta estratégica para a retenção de talentos e o aumento da satisfação profissional.

Socialmente, a pesquisa impõe à administração pública a responsabilidade de mitigar as desigualdades que o teletrabalho pode exacerbar, promovendo políticas inclusivas que garantam acesso equitativo e evitem que a modalidade se torne um privilégio. Ao destacar os riscos de fadiga e esgotamento, o estudo sublinha a necessidade social de priorizar o bem-estar e a saúde mental dos servidores, criando ambientes de trabalho que apoiem um equilíbrio saudável.

Finalmente, o fomento do pertencimento social em contextos virtuais e o uso adequado da tecnologia contribuem para uma cidadania digital mais robusta e para a capacidade da administração pública de servir à comunidade de forma mais empática e eficaz.

Em síntese, esta pesquisa não apenas avança a ciência, mas também oferece subsídios vitais para a reflexão teórica, a inovação gerencial e o compromisso social, guiando a administração pública em direção a modelos de trabalho mais resilientes, equitativos e humanizados.

A identificação de grupos de trabalhadores para os quais o teletrabalho é menos viável abre novas linhas de investigação sobre como tornar o trabalho remoto mais inclusivo e acessível.

Este estudo ofereceu uma análise abrangente e atualizada das dinâmicas do teletrabalho na administração pública, cujas conclusões se desdobram em dimensões teóricas, gerenciais e sociais interconectadas.

Teoricamente, a pesquisa enriquece a compreensão do fenômeno ao estruturar a fronteira do conhecimento, aprofundar modelos de equilíbrio trabalho-vida pessoal que agora consideram a fadiga e o engajamento como mediadores cruciais, e refinar conceitos de liderança e supervisão adaptados a contextos remotos, destacando a resiliência organizacional para além da infraestrutura.

Por fim, a análise crítica dos achados dos artigos mais citados permite incorporar desafios contemporâneos e transformações sociais profundas. Em um cenário onde a Inteligência Artificial reconfigura tarefas e levanta questões sobre vigilância e desumanização, onde a diversidade – incluindo o combate ao etarismo – e o bem-estar mental são preocupações centrais, e onde as desigualdades digitais e a desumanização no trabalho remoto demandam atenção, futuros pesquisadores são instados a ir além das métricas tradicionais. Estudos futuros podem investigar, por exemplo, como a integração da IA afeta a natureza do trabalho e as competências dos teletrabalhadores, as implicações éticas do monitoramento algorítmico, o impacto do teletrabalho em diferentes gerações de servidores e na progressão de suas carreiras, e como políticas inclusivas podem mitigar o etarismo.

Além disso, é crucial aprofundar o estudo sobre a prevalência da solidão digital e a percepção de desumanização em ambientes remotos, buscando estratégias para fomentar o senso de conexão, pertencimento social e interações empáticas, tanto entre colegas quanto na prestação de serviços ao cidadão, garantindo que o avanço tecnológico e a flexibilidade do teletrabalho fortaleçam, em vez de fragilizarem, o capital humano e o propósito da administração pública.

## Referências

- Allgood, M., Jensen, U. T., & Stritch, J. M. (2022). Work-family conflict and burnout amid COVID-19: Exploring the mitigating effects of instrumental leadership and social belonging. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X221101308.
- Araújo, T. M. D., & Lua, I. (2021). O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 46, e27.
- Assunção et al. (2023). Programa de Gestão e Desempenho e sua contribuição para o teletrabalho: estudo de caso na Controladoria-Geral da União. *Revista do Serviço Público*, 74(4), 890-913.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*, August, 28-31.
- Autor, D. H. (2015). Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3-30.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662.
- Caputo, A., & Kargina, M. (2022). A user-friendly method to merge Scopus and Web of Science data during bibliometric analysis. *Journal of Marketing Analytics*, 10(1),
- Chadegani et al. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases. *arXiv preprint arXiv:1305.0377*.
- Champagne, E., Choinière, O., & Granja, A. D. (2023). Government of Canada's teleworking and hybrid policies in the aftermath of the COVID-19 pandemic. *Canadian Public Administration-Administration Publique Du Canada*, 66(2), 158-175.
- Chanana, N., & Sangeeta. (2021). Employee engagement practices during COVID -19 lockdown. *Journal of public affairs*, 21(4), e2508.
- Choi, S. (2020). Flexible work arrangements and employee retention: A longitudinal analysis of the federal workforces. *Public Personnel Management*, 49(3), 470-495.
- De Bruyne, P., Herman, J., & De Schoutheete, M. (1991). *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business.

- Egghe, L., & Rousseau, R. (2002). Co-citation, bibliographic coupling and a characterization of lattice citation networks. *Scientometrics*, 55(3), 349-361.
- Escritório de Gestão de Pessoal dos EUA. (2013). *Situação do teletrabalho no governo federal 2013: Relatório ao Congresso*. <https://www.telework.gov/reports-studies/reports-to-congress/2013reporttocongress.pdf> acesso em 24 junho 2024.
- Facin et al. (2022). Temas de destaque na pesquisa em transformação digital: evidências de estudo bibliométrico e análise de conteúdo. *Revista de Administração de Empresas*, 62, e2021-0112.
- Fischer, C., Siegel, J., Proeller, I., & Drathschmidt, N. (2023). Resilience through digitalisation: How individual and organizational resources affect public employees working from home during the COVID-19 pandemic. *Public Management Review*, 25(4), 808-835.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.
- Gallacher, G., & Hossain, I. (2020). Remote work and employment dynamics under COVID-19: Evidence from Canada. *Canadian public policy*, 46(S1), S44-S54.
- Garfield, E., Paris, S., & Stock, W. G. (2006). HistCiteTM: A software tool for informetric analysis of citation linkage. *Information Wissenschaft und Praxis*, 57(8), 391.
- Giacomini, D., & Palumbo, R. (2023). Preparing the ground for smart working in the public sector: Insights from an empirical analysis on municipalities. *Public Management Review*. Advance online publication.
- Giauque, D., Renard, K., Cornu, F., & Emery, Y. (2022). Engagement, exhaustion, and perceived performance of public employees before and during the COVID-19 crisis. *Public Personnel Management*, 51(3), 263-290.
- Handy, C. (1995). *The Age of Unreason*. Boston: Harvard Business School Press.
- Holtgrewe, U. (2014). New Technologies: The Future and the Present of Work Information and Communication Technology. *New Technology, Work and Employment*, Volume 29, Issue 1, pp. 9-24.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: Sobre os módulos Teletrabalho e Trabalho por meio de plataformas digitais (2022). Nota técnica 02/2023. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102033.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2024.
- Jacsó, P. (2009). The h index for countries in Web of Science and Scopus. *Online Information Review*, 33(4), 831-837.
- Johnson, D. S., & Kline, A. (2023). Brief report: Exploring the experiences of women faculty with caregiving responsibilities during the onset of COVID-19. *Public Integrity*, 25(6), 537-548.
- Kim, T., Mullins, L. B., & Yoon, T. (2021). Supervision of telework: A key to organizational performance. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 263-277.
- Kwon, K., & Kim-Goh, M. (2022). The Impact of Telework on Work-Life Balance and Well- Being: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 123-145.
- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2020). Do leadership commitment and performance-oriented culture matter for federal teleworker satisfaction with telework programs?. *Review of public personnel administration*, 40(1), 36-55.
- Kwon, M., & Kim-Goh, M. (2023). The impacts of telework options on worker outcomes in local government: Social exchange and social exclusion perspectives. *Review of Public Personnel Administration*, 43(4), 754-773.

- Lee, D., Lee, J., & Kim, S. Y. (2023). Paving the Way for Interpersonal Collaboration in Telework: The Moderating Role of Organizational Goal Clarity in the Public Workplace. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X231190324.
- Lenz, L., Hattke, F., Kalucza, J., & Redlbacher, F. (2023). Virtual work as a job demand? Work behaviors of public servants during Covid-19. *Public Performance & Management Review*, 46(6), 1382-1412.
- Lewis, G. B., Pizarro-Bore, X., & Emidy, M. B. (2023). The impact of telework on the satisfaction of US federal workers. *Public Management Review*. Advance online publication.
- OIT, *Nota técnica Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe* 2021.
- Maurizio, R. (2021). Nota técnica Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021. *Organização Internacional do Trabalho (OIT)*.
- Mele, V., Belardinelli, P., & Bellé, N. (2023). Telework in public organizations: A systematic review and research agenda. *Public Administration Review*, 83(6), 1649-1666.
- Mello, L. de. (1999). Teletrabalho: Conceitos e aplicações. *Revista Brasileira de Administração*, 35(2), 123-135.
- Mullins, J., et al. (2021). Telework and Work-Life Balance: A Systematic Review. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 1-20.
- Mullins, L. B., Charbonneau, É., & Riccucci, N. M. (2021). The effects of family responsibilities arrangements help?. *Review of Public Personnel Administration*, 41(2).
- Nilles, J. M. (1976). *The Telecommunications Transportation Trade-Off: Options for Tomorrow*. John Wiley & Sons.
- Nogueira, A., & Patini, R. (2012). Flexibilidade no trabalho: Novas abordagens e práticas. *Gestão & Sociedade*, 27(3), 45-60.
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771-790. Acesso em 10 junho 2024
- Park, J. W., Park, S., & Cho, Y. J. (2023). More isn't always better: exploring the curvilinear effects of telework. *International Public Management Journal*, 26(5), 744-763.
- Pereira, V. R. et al. (2013). Um estudo bibliométrico sobre a evolução da pesquisa da qualidade em serviço. *Produção*, v. 23, n. 2, p. 312-328, abr./jun.
- Perlow, L. A. (2012). *Sleeping with Your Smartphone: How to Break the 24/7 Habit and Change the Way You Work*. Harvard Business Review Press.
- Polzer, J. T., Yang, L., Holtz, D., & Sadiq, S. (2020). Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work. *Harvard Business School Working Paper Series*.
- Popma, J. (2013). *The Janus face of the 'new ways of work': Rise, risks and regulation of nomadic work (ETUI, Brussels)*. Working Paper 2013.07, Brussels. Retrieved: [https://www.researchgate.net/publication/268220250\\_The\\_Janus\\_Face\\_of\\_the\\_'New\\_Ways\\_of\\_Work'\\_Rise\\_Risks\\_and\\_Regulation\\_of\\_Nomadic\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/268220250_The_Janus_Face_of_the_'New_Ways_of_Work'_Rise_Risks_and_Regulation_of_Nomadic_Work) Access: 24.01.2021.
- Rogers, G., Szomszor, M., & Adams, J. (2020). Sample size in bibliometric analysis. *Scientometrics*, 125(1), 777-794.
- Rosenfield, C. L.; Alves, D. A. (2011) *Teletrabalho*. In: Cattani, A. D.; Holzmann, L. (Orgs.). Dicionário de trabalho e tecnologia. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 414-418.
- Shumate M., Fulk J. (2004). Limites e conflito de papéis quando o trabalho e a família estão colocados: uma rede de comunicação e uma abordagem de interação simbólica. *Relações Humanas*, 57(1), 55-74.

- Smith, J., & Brown, L. (2021). Telework as a Solution for Rural and Underserved Areas: Opportunities and Challenges. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(2), 245-263.
- SOBRATT. *Sociedade brasileira de Teletrabalho e Teleatividade*. Disponível em: [https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2023/01/Tabulacao\\_Pesquisa\\_Home\\_Office\\_DEZEMBRO\\_2022.pdf](https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2023/01/Tabulacao_Pesquisa_Home_Office_DEZEMBRO_2022.pdf) acesso em 10 junho 2024
- Teixeira, M. L. M., Iwamoto, H. M., & Medeiros, A. L. (2013). Estudos bibliométricos (?) em administração: discutindo a transposição de finalidade. *Administração: ensino e pesquisa*, 14(3), 423-452.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2017). Citation-based clustering of publications using CitNetExplorer and VOSviewer. *Scientometrics*, 111, 1053-1070.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80-97.
- Vieira, E. (2020, April). *Trabalho remoto: riscos e estratégias*. Retrieved June 24, 2024, from [https://media.datacenterdynamics.com/media/documents/TRABALHO\\_REMOTO\\_-\\_RISCOS\\_E ESTRATEGIAS\\_DCD\\_ABR\\_2020\\_versao\\_PDF.pdf](https://media.datacenterdynamics.com/media/documents/TRABALHO_REMOTO_-_RISCOS_E ESTRATEGIAS_DCD_ABR_2020_versao_PDF.pdf)
- Vyas, L., & Butakhieo, N. (2021). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *Policy design and practice*, 4(1), 59- 76.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 70(1), 16-59.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59.
- Zupic, I., & Cater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational research methods*, 18(3), 429-472.