

TELETRABALHO: CONFIGURAÇÕES E TEMÁTICAS EMERGENTES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANA MÁRCIA MELO DE CARVALHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

MIGUEL EDUARDO MORENO AÑEZ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

ANTONIO BATISTA DA SILVA OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

AHIRAM BRUNNI CARTAXO DE CASTRO

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE (IFRN)

TELETRABALHO: CONFIGURAÇÕES E TEMÁTICAS EMERGENTES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1 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 e internet (Holtgrewe, 2014). Apesar de sua praticidade, muitas organizações ainda relutam em adotá-lo permanentemente devido a preocupações com produtividade, desempenho, supervisão, dependência tecnológica, segurança da informação, políticas regulamentares e desigualdade de acesso (Wang et al., 2021; Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés, 2020; Mele, Belardinelli e 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 IDH, falta de transporte público e oportunidades educacionais limitadas (Kwon e Kim-Goh, 2022; Mullins et al., 2021; Smith e Brown, 2021). No entanto, pode levar ao isolamento social e aumento do estresse, afetando a saúde mental dos trabalhadores (Kwon e Kim-Goh, 2022).

O teletrabalho também impacta a cultura organizacional, dificultando a manutenção dos valores institucionais e a comunicação eficaz, o que pode enfraquecer os laços entre os membros da equipe (Wang et al., 2021; Belzunegui-Eraso e 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 e Erro-Garcés, 2020).

Conforme Mele, Belardinelli e Bellé (2023), o teletrabalho em organizações públicas ainda exige uma exploração de suas diferentes configurações, sendo esta a lacuna que esta pesquisa pretende preencher. 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, que vem se reestruturando para a implantação de Programas de Gestão de Desempenho (PGD), nos quais servidores técnico-administrativos integraram em sua rotina de trabalho a modalidade remota, principalmente após a pandemia do COVID-19.

Do ponto de vista pessoal, este trabalho respaldará um estudo mais abrangente sobre o tema, subsidiando o projeto a ser submetido à qualificação para uma vaga em um doutorado. Devido à abrangência e às várias ramificações do tema, este estudo poderá subsidiar futuras empresas e 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). Daí 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.

2 Referencial teórico

Com o surgimento de novos tipos de arranjo de trabalho, por exemplo, trabalho remoto, nos últimos anos, o funcionário virtual, invisível que trabalha em todos os lugares tornou-se cada vez mais popular (Popma, 2013). Os principais fatores para o número crescente de trabalhadores

móveis são a disponibilidade de várias tecnologias móveis e meios de comunicação, bem como a Internet (Holtgrewe, 2014).

De um modo geral, o presente estudo considera que o trabalho à distância é um trabalho em que o empregado cumpre as suas obrigações de trabalho remotamente do local 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 o descrito no quadro abaixo.

O trabalho remoto, também conhecido como teletrabalho, é um conceito amplamente aceito pela Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade - SOBRATT, conforme a sistematização feita no quadro 1. 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" ou escritório virtual descreve um local de trabalho 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.

Quadro 1 - Outras denominações para o “teletrabalho”

Trabalho remoto	A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade considera que tem o mesmo significado.
Telecommuting	Termo criado por Jack Nilles em 1976, no livro “The Telecommunications Transportation Trade-Off” e 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.
Virtual Office 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.
Home Office 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.
Telework	Termo equivalente ao teletrabalho, utilizado na Europa

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

Segundo a SOBRATT, 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 novas 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 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.

Quadro 2 - Outras definições

AUTORES	DEFINIÇÃO
Vyas, L; Butakhieo, N (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)	um 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, M. 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, R; Silva, V; Soares, S; Muniz, J. (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 JM, Carlson FR, Gray P, Hanneman GF (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 teletrabalho domiciliar como uma prática de recursos humanos centrada na organização, que visa 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 de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). 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.

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

Uma pesquisa da SAP consultoria com apoio da SOBRATT, publicada em 2022, mostra um aumento na adoção do teletrabalho: em 2020, 46% das 554 organizações participantes 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. Dentro das organizações, os setores de recursos humanos (90%) e TI (59%) são os mais envolvidos.

Embora o teletrabalho melhore a flexibilidade e 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), limitando sua capacidade de identificar e envolver-se em oportunidades colaborativas.

3 Metodologia

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 e Kargina, 2022; Chadegani et al., 2013). A pesquisa abrangeu o período de 1945 até 31 de maio de 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 tópicos (títulos, resumos e palavras-chave) na base Web of Science, utilizando o operador booleano "or" e o símbolo de truncamento aspas (""). Aplicaram-se filtros para tipos de documento (article or review article), idiomas (english), categorias (Public Administration) e anos de publicação (2019 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). Selecionaram-se os 10 artigos mais citados para análise, representando a fronteira do conhecimento com maior impacto. As etapas seguintes seguiram o protocolo sugerido por Facin, Barbosa, Matsumoto, Cruz e Salerno (2022).

Figura 1 – Protocolo da pesquisa bibliométrica



Os registros completos e as referências citadas do corpus selecionado foram analisados utilizando os softwares HistCite™ versão 12.3 e VOSviewer versão 1.6.20. O HistCite™, 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™, 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).

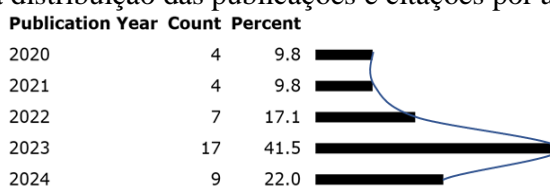
Posteriormente, foi realizada a análise dos trabalhos mais relevantes ao objetivo da pesquisa, levantando informações sobre o objetivo da pesquisa, principais resultados e gaps de pesquisa. Isso cumpre o critério de transposição de finalidade defendido por Teixeira, Iwamoto e Medeiros (2013), onde as 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.

4 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 Figura 1 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 1 – Histograma da distribuição das publicações e citações por ano



Fonte: dados da pesquisa.

O ano mais produtivo do período analisado (2020 a 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.

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%) sobre teletrabalho.

Os periódicos que mais publicam sobre o assunto são de alto impacto, com um H-index médio de 37,5 e um JCR médio de 2,1, refletindo a relevância e a citação dos artigos publicados, conforme a Web of Science (Jancsó, 2009).

A Tabela 1 listou os autores com o maior número de publicações, incluindo Belardinelli P, Bellé N, Kwon M, Mele V, e Aguiar JLB, cada um com duas publicações, detalhando também o vínculo institucional e o país de origem das instituições de ensino.

Tabela 1 – Autores com maior número de publicações e citações.

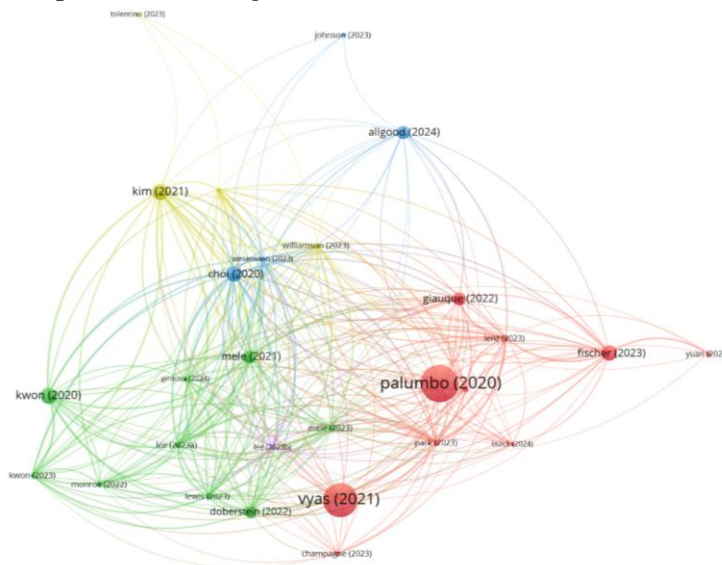
Autores	Qtd Artigos	Citações	Instituição de vínculo	País
---------	-------------	----------	------------------------	------

Fonte: Dados da pesquisa extraídos do VOSviewer.

Conforme a figura 2, 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.

Em relação ao acoplamento bibliográfico entre documentos, conforme a figura 3, 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.

Figura 3 – Rede de acoplamento bibliográfico entre documentos



Fonte: Dados da pesquisa extraídos do VOSviewer.

O cluster vermelho (conforme Figura 3), composto pelos autores Palumbo, Vyas, Giauque, 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.

Dentre as 41 publicações selecionadas para o corpus desta pesquisa, buscou-se identificar os trabalhos mais representativos sobre o teletrabalho. A Tabela 2 apresenta a relação dos 10 trabalhos analisados para atender ao objetivo geral desta pesquisa. Esses artigos foram selecionados pelos autores por meio da leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, conforme os procedimentos descritos na seção 3 deste artigo, e foram organizados por ano de publicação para facilitar o diálogo entre os autores.

Tabela 3 – Trabalhos mais citados na *Web of Science*TM no período de 2019-Jun/2024

Citações	Títulos dos Trabalhos	Dados da Referência	Autores
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	Giauque D, 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.

5 Teletrabalho: Configurações da temática e agenda futura

O trabalho de Palumbo (2020) que foi o mais citado (168) e teve como objetivo investigar os efeitos colaterais do trabalho remoto em casa no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, enfatizando o papel mediador do engajamento no trabalho e da fadiga relacionada ao trabalho, utilizando de dados fornecidos pelo 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, os funcionários que trabalhavam remotamente em casa sofreram com o aumento dos conflitos entre a vida pessoal e profissional. O teletrabalho a partir de casa desencadeou maior fadiga relacionada com o trabalho, o que piorou a percepção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. O envolvimento no trabalho mediou positivamente os efeitos negativos do trabalho em casa no equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Já o trabalho de Vyas e Butakhieo (2021), que foi citado 145 vezes, investigou a experiência contínua do empregador e dos empregados em Hong Kong através do WFH (*work for home*), ou seja, trabalho em casa e também se este acordo de trabalho permaneceu como um

elemento transitório em resposta às circunstâncias excepcionais, ou se poderá ser um acordo permanente. O estudo concluiu que o WFH não provou ser uma das melhores opções para a maioria da força de trabalho de Hong Kong, o interesse na WFH permaneceu, mas não na sua forma atual. Segundo os autores, devem existir melhores diretrizes e políticas do governo para regular adequadamente e viabilizar o trabalho remoto. Uma área da política onde o planejamento e a implementação são uma necessidade absoluta é a de orientação para a adaptação ao trabalho remoto online. A decisão de suspender as reuniões e os trabalhos presenciais foi implementada rapidamente, mas sem qualquer orientação sobre como fazê-lo. Concluiu-se, ainda, que os trabalhadores desconhecem o que o trabalho em casa implica e carecem dos recursos necessários para esta mudança, como software, acesso a documentos oficiais e espaço de trabalho adequado. É necessária formação adequada para que esta prática seja uma opção viável ou o novo normal.

O terceiro manuscrito mais citado foi de Chanana e Sangeeta (2021) que teve como objetivo 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 dos funcionários com a ajuda da tecnologia para promover o crescimento das organizações, como reuniões virtuais de equipes, aprendizado e desenvolvimento virtuais, conduzindo sessões on-line semanais de alinhamento, webinars com especialistas do setor e também webinars sobre ansiedade e estresse.

Além disso, segundo Chanana e Sangeeta (2021), as organizações deveriam desenvolver atividades on-line de formação de equipes, práticas on-line de engajamento familiar, sessões on-line de brainstorming, desculpas e agradecimento, conteúdo compartilhado, como TED Talks, livros on-line, cursos on-line, sessões ao vivo para treinamento de novas habilidades, exercícios de comunicação on-line, melhor compartilhamento on-line práticas de manutenção da saúde e higiene, módulos de treinamento em salas de aula digitais, módulos de e-learning, orientação on-line para exercícios e meditação, reconhecimento on-line de funcionários, feedback on-line de funcionários, curta sessão de jogo on-line, desafios e competições virtuais, 5 minutos de conversa informal, sessões de aconselhamento on-line e interações sociais no escritório virtual, para assim, aumentar o moral dos funcionários e os mesmos se sentirem motivados e comprometidos com a organização.

O quarto artigo mais citado foi o de Gaullacher e Hossain (2020) com 63 citações. Os autores buscaram 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), medindo as mudanças no emprego durante março e abril de 2020 no Canadá, e comparando essas mudanças com a viabilidade calculada de trabalhar remotamente.

Como resultado, foi encontrado que 41% dos empregos no Canadá poderiam ser realizados remotamente, com variações significativas entre províncias, cidades e indústrias, que os resultados sugerem que trabalhadores mais pobres, do sexo masculino e sem diploma universitário, do setor privado, solteiros, de pequenas empresas, os sazonais ou contratuais, os em tempo parcial, mais jovens e não imigrantes, tenderiam a estar empregados em empregos para os quais o trabalho remoto é menos possível e que estes sofreram maiores perdas de emprego entre março e abril. Esta relação também se aplica às perdas de emprego nas cidades e nas indústrias. Entre as províncias, existia uma ligação negativa na variação de fevereiro e março de 2020.

Já Kwon e Jeon (2020), o quinto mais citado, examinou se o comprometimento da liderança e a cultura orientada para o desempenho são importantes para a satisfação dos teletrabalhadores com os programas de teletrabalho através de conjunto de dados de dois anos das Pesquisas de Ponto de Vista dos Funcionários Federais, de 2008 e 2015. As conclusões mostraram que o compromisso da liderança com o teletrabalho, a cultura orientada para o desempenho e a promulgação da Lei de Melhoria do Teletrabalho de 2010 desempenharam papéis significativos no aumento da satisfação dos teletrabalhadores federais com os programas de teletrabalho.

O sexto trabalho mais citado, publicado por Kim, Mullins e Yoon (2021), com 31 citações, examinou empiricamente o papel da eficácia dos supervisores, definida como: gestão

para resultados, integração social, bem como esforços de construção de confiança na melhoria da situação dos funcionários em teletrabalho, percepção do desempenho no trabalho e do desempenho organizacional, utilizando os dados do Estudo sobre Teletrabalho de 2011, conduzido pelo US Merit Systems Protection Board (MSPB).

Este artigo sugeriu a necessidade de abordar a supervisão dos trabalhadores em teletrabalho pelo supervisor imediato para garantir resultados, bem como que a supervisão que inclui uma gestão baseada em resultados e esforços de criação de confiança melhoraram o desempenho das organizações que têm acordos de teletrabalho.

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 estudou a mudança para o teletrabalho devido às medidas de distanciamento social, para responder como é que os recursos individuais e profissionais afetaram a resiliência dos funcionários públicos e das organizações durante a pandemia da COVID-19, no que diz respeito à capacidade de trabalhar a partir de casa, se utilizando de um inquérito respondido por 1.189 funcionários públicos.

Os resultados sugeriram que o serviço público demonstrou resiliência durante a crise e que a transição para o teletrabalho foi menos exigente do que o esperado. A liderança mostrou-se crucial, especialmente em condições críticas, destacando a importância da autonomia individual no trabalho. Os funcionários precisam ser capacitados para lidar com responsabilidades crescentes, enfatizando a necessidade de qualificação, tanto em habilidades digitais quanto em delegação e abandono de estilos de liderança controladores. A proatividade teve um impacto positivo, indicando a necessidade de promover esse comportamento de forma prática. A auto-reflexão organizacional sobre capacidade de resposta e adaptabilidade pode mostrar aos colaboradores que a proatividade é valorizada.

Concentrar-se apenas em tecnologia e infraestrutura no teletrabalho governamental é insuficiente; a resiliência depende principalmente de comportamento profissional proativo, competências digitais e autonomia individual. Os dados indicam que a administração pública deve focar na liderança virtual e na manutenção da comunicação para ser resiliente. Além disso, a mudança do escritório para o teletrabalho teve um efeito positivo na satisfação profissional, o que é essencial para manter a atratividade como organização e empregador no setor público.

Já o oitavo trabalho mais citado, de Choi (2020), conduziu seu estudo para determinar se o uso do teletrabalho reduziria a rotatividade de funcionários. Adotou-se a utilização de proporções de rotatividade voluntária de empregados em órgãos federais para evitar as limitações das estimativas perceptivas de rotatividade. Ao utilizar uma medida de rotatividade de funcionários em nível organizacional, procurou obter resultados mais confiáveis da análise. Através da análise longitudinal da relação, procurou-se também fornecer provas rigorosas donexo causal entre o teletrabalho e a rotatividade de funcionários nas organizações públicas.

Os resultados desta investigação mostraram que agências com mais teletrabalhadores tendem a registrar taxas mais baixas de rotatividade voluntária de funcionários. Quando uma agência tinha uma maior taxa de participação no teletrabalho, a rotatividade voluntária também diminuía, mesmo controlando os efeitos das características organizacionais. Agências com maior permanência média de funcionários apresentaram taxas mais baixas de rotatividade voluntária, indicando que trabalhadores mais velhos e experientes têm menos probabilidade de abandonar o emprego. Funcionários mais felizes tendem a permanecer mais tempo na agência, reduzindo a rotatividade. No entanto, salários médios mais altos podem aumentar a rotatividade, pois funcionários mais qualificados e competitivos têm mais oportunidades de buscar melhores alternativas. Profissionais e administradores têm maior probabilidade de sair, enquanto funcionários administrativos têm menor probabilidade de deixar a organização.

No entanto, os resultados mostraram que é mais provável que agências com mais funcionários administrativos apresentem taxas de rotatividade mais elevadas, embora não tenha sido observada diferença significativa nas taxas de rotatividade em relação à proporção de profissionais e administradores. Isto levantou a preocupação de que os funcionários administrativos necessitam de maior atenção ao seu bem-estar no emprego. Funcionários em

tempo integral mostraram níveis mais elevados de comprometimento com as agências. O efeito do gênero, que se revelou insignificante, é difícil de interpretar. No que diz respeito à relação insignificante entre o tamanho organizacional e a rotatividade, poderíamos suspeitar que os efeitos positivos do tamanho organizacional (por exemplo, mais recursos) poderiam ser compensados pelos efeitos negativos (por exemplo, impersonalização), o que também exige uma investigação mais aprofundada.

O uso adequado da tecnologia também é importante para manter os teletrabalhadores na rede e para promover relações de trabalho ativas com supervisores e colegas. Mais esforços organizacionais e de gestão para superar as potenciais armadilhas do teletrabalho serão importantes para a sua implementação bem-sucedida no governo.

O estudo de Giauque 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 no trabalho, sem afetar os níveis de envolvimento. A liberdade de organizar o próprio trabalho e a colaboração com colegas foram identificadas como recursos chave que influenciam positivamente o envolvimento e o desempenho percebido, além de limitar a exaustão.

O estudo destacou a importância dos New Ways of Working (NWW) — que incluem a liberdade de decidir o local e horário de trabalho, autonomia, variedade de tarefas e competências, e um clima de trabalho colaborativo — para melhorar o engajamento e desempenho no trabalho e reduzir a exaustão. Também ressaltou a relevância de relações positivas no trabalho, um clima favorável à colaboração e um equilíbrio entre vida pessoal e profissional para funcionários e organizações. NWW refere-se a práticas como flexibilidade no horário de trabalho, uso de novas redes tecnológicas e ferramentas colaborativas, e maior acesso ao conhecimento.

Por fim, a pesquisa de Allgood, Jensen e Stritch (2024) foi a última analisada. Em seu artigo citado 21 vezes, os autores propuseram, com base na teoria dos Recursos de Demandas de Trabalho, que dois recursos organizacionais, a liderança instrumental (um recurso organizacional vertical) e um sentimento de pertencimento social (um recurso organizacional horizontal), ajudam a prevenir o esgotamento, aliviando o conflito entre as atividades da vida profissional e familiar.

Utilizando respostas de inquéritos de funcionários do governo local recolhidas durante a pandemia de COVID-19 (maio de 2020), os autores levantaram que os funcionários com um forte sentido de pertença social experimentam menos conflitos entre trabalho e família e, por sua vez, relatam níveis mais baixos de esgotamento. Descobriu também que a pertença social, enquanto recurso organizacional horizontal parece mais importante para reduzir o esgotamento num período caracterizado pela disrupção do que o recurso mais formal e vertical da liderança instrumental.

A pesquisa sobre teletrabalho 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. 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).

Contudo, 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 e 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); Examinar formas ideais para supervisores obterem provas de desempenho dos teletrabalhadores (Kim, Mullins e Yonn, 2021; Giauque et al., 2022); Comparar a eficácia do teletrabalho com outros benefícios profissionais e pessoais (Gallacher e 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 e Sangeeta (2021); Kim, Mullins e 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).

6 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 a partir de casa 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 significativamente 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. As descobertas sobre a importância da liderança, engajamento dos funcionários e uso da tecnologia fornecem uma base sólida para futuras pesquisas e práticas na área de teletrabalho. Além disso, 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.

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.
- 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.
- 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, Ravi S. e David A. Harrison (2007). “ O bom, o ruim e o desconhecido sobre o teletrabalho: meta-análise de mediadores psicológicos e consequências individuais. ” *Jornal de Psicologia Aplicada* 92 (6): 1524 – 1541

- 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.
- 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.
- Maurizio, R. (2021). “Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe” OIT, Nota técnica Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021
- 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 discrimination on public employees’ satisfaction and turnover intentions: Can flexible work 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.
- Popma, J. (2013). The Janus Face of the 'New Ways of Work'. Rise, Risks and Regulation of Nomadic Work. ETUI, 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 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 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
- 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.