

FATORES RELACIONADOS À PERFORMANCE DOS EMPREGADOS EM ARRANJOS DE TRABALHO REMOTO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

KATIANE PEREIRA MACIEL

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)

MARCÍRIO SILVEIRA CHAVES

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL PUCRS

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecimentos à Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e à sua Escola de Negócios. O apoio incansável e a orientação no fomento à pesquisa foram fundamentais para a realização deste estudo. A dedicação e o comprometimento com a excelência acadêmica e o avanço do conhecimento são verdadeiramente inspiradores.

FATORES RELACIONADOS À PERFORMANCE DOS EMPREGADOS EM ARRANJOS DE TRABALHO REMOTO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

1. INTRODUÇÃO

A performance dos empregados é considerada como um conglomerado de suas contribuições tangíveis e intangíveis para a organização. Essas contribuições vão além da simples realização de tarefas atribuídas e incorporam a participação ativa em comportamentos que transcendem suas obrigações formais. Nessa linha, aspectos organizacionais e individuais diversos podem ser correlacionados, direta ou indiretamente, à performance profissional (ATATSI; STOFFERS; KIL, 2019). Por exemplo, um aspecto direto poderia ser de como as habilidades e competências de um trabalhador influenciam na qualidade de seu trabalho. Um impacto indireto, por outro lado, poderia ser de como a cultura da organização influencia as atitudes e comportamentos do trabalhador, que por sua vez podem afetar sua performance. Dessa maneira, é possível inferir que a gestão da performance se configura como uma área de grande interesse para pesquisadores e líderes, dada a sua relevância para a eficácia e o sucesso organizacional.

Embora existam muitos estudos sobre trabalho remoto e performance de empregados, a maioria deles se limita a explorar apenas algumas formas específicas de trabalho remoto, ou a comparar o trabalho remoto com o trabalho presencial. Além disso, os estudos normalmente não conseguem fornecer uma visão abrangente incluindo todos (ou a maioria) dos fatores significativos que podem existir entre os diversos arranjos de trabalho remoto, principalmente devido às limitações na análise de dados e à limitação das características de amostra (público) disponível. Também nesse contexto, a denominação para o trabalho realizado fora de um escritório tradicional varia: teletrabalho, trabalho virtual, teletrabalho baseado em casa, teletrabalho móvel, trabalho remoto, entre outros (BAILEY; KURLAND, 2002; NILLES, 1994). Portanto, ao longo desta revisão há citações ao trabalho remoto com essas e outras diferentes nomenclaturas, principalmente “teletrabalho” e “trabalho remoto”. Essas modalidades de trabalho trazem consigo desafios que preocupam os gestores (NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019).

Conforme evidenciado por Allen, Golden e Shockley (2015), os fatores de impacto para um desempenho profissional eficaz podem variar significativamente entre o ambiente de trabalho remoto e o presencial. No entanto, a comparação não se restringe ao ambiente físico, mas também se estende para os diferentes arranjos de trabalho remoto. Os estudos considerados nesta revisão se concentram em diferentes ambientes de trabalho remoto e seus impactos por meio de diferentes fatores, tais como horas trabalhadas, cultura e tecnologias disponíveis. Ademais, consideram-se os diferentes motivos que podem intensificar ou diminuir a performance profissional. Dessa forma, entende-se que a questão dos impactos de cada formato de trabalho na performance dos indivíduos é mais complexa do que uma mera comparação entre o trabalho presencial e o remoto. Além disso, com o arranjo de trabalho por vezes sendo uma característica inerente da empresa e não uma escolha do gestor, também pode ser de grande importância a conscientização dos gestores sobre as melhores práticas que impactam a performance de suas equipes em cada contexto.

Assim, esta revisão sistemática de literatura (RSL) pretende responder à seguinte questão de pesquisa: quais fatores influenciam a performance dos trabalhadores nos diferentes arranjos de trabalho remoto? O objetivo desta RSL é analisar e elucidar os principais achados das pesquisas existentes sobre trabalho remoto e suas relações, diretas ou indiretas, com a performance dos empregados. Ao considerar as diferenças inerentes a cada arranjo de trabalho e os fatores que

influenciam a performance dos trabalhadores nesses contextos, esta RSL também oferece sugestões de pesquisa futura para a implementação de práticas de gestão mais eficazes.

2. MÉTODO

2.1 Estratégia de busca

O objetivo principal desta RSL é identificar os fatores que influenciam a performance dos empregados em diferentes arranjos de trabalho remoto, também considerando fatores que impactam a performance independentemente do arranjo de trabalho. Para alcançar esse objetivo, foi desenvolvida uma estratégia abrangente de busca para explorar estudos relevantes.

A busca inicial foi realizada na base de dados Scopus utilizando a seguinte *string*: TITLE-ABS-KEY (employee AND performance AND factors) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "re")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2023) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2022) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2018)). A *string* de busca foi projetada para identificar RSLs publicadas a partir de 2018 na área de negócios, administração e contabilidade. A busca foi restrita ao idioma inglês, apenas inicialmente. Um total de 47 resultados foram obtidos.

Para refinar ainda mais a busca, um filtro adicional foi aplicado para identificar materiais com citações, títulos e resumos relevantes. Essa etapa teve como objetivo focar em artigos especificamente relacionados a listar fatores que influenciam a performance profissional, independentemente do arranjo de trabalho, para servir de base no conceito de performance. Após a aplicação desse filtro, três estudos foram selecionados e dos estudos identificados, a RSL com o maior número de citações foi escolhida como referência principal para caracterizar fatores que impactam a performance profissional como um todo. A revisão selecionada foi "*Factors affecting employee performance: a systematic literature review*" de Atatsi, Stoffers e Kil (2019), citada na introdução desta RSL.

Após, uma nova busca foi feita na base de dados Scopus, com foco nos diferentes arranjos de trabalho remoto. A *string* de busca utilizada foi: TITLE-ABS-KEY ("hybrid work" OR "remote work" OR "telework" OR "telecommuting" OR "virtual work" OR "flexible work" OR "home office" OR "work from home") AND TITLE-ABS-KEY ("factor*" OR "determinant*" OR "influence*" OR "impact*" OR "effect*") AND TITLE-ABS-KEY ("performance*" OR "productivit*" OR "efficienc*") AND NOT TITLE-ABS-KEY ("covid*" OR "pandem*" OR "corona*" OR "virus") AND PUBYEAR > 2017 AND PUBYEAR < 2024 AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE, "re")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE, "Spanish")). Os filtros foram aplicados para a área de negócios, gestão e contabilidade, nos idiomas inglês, espanhol e português, por publicações a partir de 2018, e pela exclusão de termos relacionados à pandemia para evitar viés específico do contexto da COVID-19. 96 resultados foram encontrados, e então foram excluídos os materiais sem citações, resultando em 74 artigos. Após a realização da leitura dos títulos para filtrar materiais menos específicos e pouco ou nada relacionados ao tema de interesse, 39 artigos foram selecionados.

Para garantir uma busca abrangente, uma estratégia de busca semelhante foi empregada na base de dados Web of Science. A *string* de busca utilizada foi a seguinte: TS=("hybrid work" OR "remote work" OR "telework" OR "telecommuting" OR "virtual work" OR "flexible work" OR "home office" OR "work from home") AND TS=("factor*" OR "determinant*" OR "influence*" OR "impact*" OR "effect*") AND TS=("employee*" AND ("performance*" OR "productivit*" OR "efficienc*")). A estratégia de busca teve como objetivo identificar artigos

ou revisões publicados a partir de 2019 nas categorias de gestão ou negócios, com foco na performance dos empregados em trabalho remoto e seus fatores de influência. Os idiomas da busca foram definidos como inglês, português e espanhol. Termos relacionados à pandemia foram excluídos para evitar materiais muito específicos da COVID-19, pois poderiam enviesar os resultados como consequência do contexto pandêmico. Um total de 31 resultados foram gerados.

2.2 Critérios de inclusão e exclusão

Os resultados da busca nas bases Scopus e Web of Science foram combinados para eliminar duplicatas, resultando em um total de 43 artigos únicos. Esses artigos, juntamente com a revisão de literatura previamente selecionada, passaram por uma triagem dos resumos para determinar sua relevância para responder à questão de pesquisa. A triagem excluiu estudos que não estavam relacionados aos fatores que influenciam, direta ou indiretamente, a performance dos empregados em diferentes arranjos de trabalho.

Os critérios de inclusão e exclusão para a seleção final, portanto, foram os seguintes: artigos com foco específico em listar fatores que influenciam, direta ou indiretamente, a performance dos empregados; estudos publicados a partir de 2019, para ter resultados recentes antes e depois do contexto pandêmico; artigos escritos em inglês, português ou espanhol; exclusão de estudos de caso altamente específicos e pouco relacionados à performance de profissionais; exclusão de estudos com menos citações e de resultados repetitivos em comparação aos de maior número de citações.

2.3 Extração e organização dos dados

Todos os artigos selecionados foram organizados em uma planilha e informações relevantes foram extraídas, incluindo título, objetivos, métodos, resultados, possibilidades de pesquisas complementares e razões pelas quais o artigo pode contribuir para responder à questão de pesquisa. Um total de 26 estudos atendeu aos critérios de inclusão e foram considerados adequados para uma análise aprofundada posterior. Dos 26 estudos, um trata-se de uma RSL e os outros 25 trata-se de artigos, todos no idioma inglês.

3. ANÁLISE DA LITERATURA SELECIONADA

3.1 Identificação dos arranjos de trabalho remoto

Sugere-se que cada arranjo de trabalho remoto pode influenciar a performance dos trabalhadores de maneira particular, direta ou indiretamente, e portanto considera-se importante a classificação de cada um deles a partir da literatura abordada.

A classificação de Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė (2019) abordou arranjos como teletrabalho a tempo integral e parcial, teletrabalho *ad hoc*, teletrabalho em horários não tradicionais, teletrabalho *multi-site* e *freelance telework*. Já Golden e Gajendran (2019), Kuruzovich et al. (2021), Park e Cho (2020), e Spilker e Breaugh (2021) se concentraram no teletrabalho de maneira mais geral.

Choudhury, Foughi e Larson (2020) se concentraram no arranjo de trabalho a partir de casa (em inglês, *Work-from-Home* – WFH), assim como Ruiller et al. (2019), que exploraram especificamente o teletrabalho em casa. Lembrechts, Zanoni e Verbruggen (2016) também se concentraram no teletrabalho baseado em casa, conhecido também como *home office*.

O arranjo de trabalho de qualquer lugar (no inglês, *Work-from-Anywhere* - WFA) foi abordada por Choudhury, Foughi e Larson (2020) e por Van der Meulen et al. (2019), que estudaram

o trabalho remoto a qualquer hora e em qualquer lugar. Chaudhuri et al. (2022) também discutiram esse arranjo.

Delanoeijs e Verbruggen (2020) exploraram o teletrabalho em meio período, conhecido também como trabalho híbrido, com parte do tempo trabalhando remotamente e outra parte presencialmente. Müller e Niessen (2019) também examinaram o teletrabalho em meio período. Maghlaperidze, Kharadze e Kuspliak (2021) se focaram tanto no trabalho remoto parcial (híbrido) quanto integral (totalmente remoto).

Para fechar a caracterização dos arranjos mais específicos, o arranjo de trabalho em ambiente *coworking* foi o foco de Bueno, Rodríguez-Baltanás e Gallego (2018). Já as equipes virtuais são um arranjo que pode ou não misturar diferentes ambientes e períodos de trabalho. Adamovic (2018) e Lippert e Dulewicz (2018) focaram em equipes globais virtuais, que podem ser caracterizadas como WFA. Lippe e Lippényi (2019) consideraram o trabalho remoto individual e em equipe, em que algumas pessoas da mesma equipe podem estar fisicamente juntas ou não. Flavian, Guinalú e Jordan (2019) analisaram equipes virtuais de maneira mais generalizada. Ruiller et al. (2019) também abordaram equipes dispersas. Meghana e Vijaya (2019) pesquisaram o trabalho remoto gerenciado por líderes eletrônicos (virtuais, fisicamente distantes de seus liderados).

Além desses arranjos, algumas pesquisas focaram no trabalho remoto como um todo, mas com enfoques diferentes. Por exemplo, Neirrotti, Raguseo e Gastaldi (2019) focaram em práticas de emprego e de trabalho no trabalho remoto como um todo. Kotey e Sharma (2019) também analisaram o trabalho remoto de maneira generalizada. Conradie e de Klerk (2019) investigaram arranjos de trabalho flexíveis em geral, enquanto Ernst et al. (2021) exploraram táticas de liderança carismática no trabalho remoto como um todo. Por fim, Cimperman (2023) focou em aspectos de socialização informal no trabalho remoto.

A Tabela 1 fornece uma sugestão de identificação e agrupamento dos arranjos de trabalho remoto por suas características comuns de acordo com os pesquisadores abordados nesta RSL.

Tabela 1 – Identificação e caracterização dos arranjos de trabalho remoto de acordo com os pesquisadores abordados nesta RSL.

Arranjos de Trabalho Remoto	Características	Pesquisador(es)
A1. Teletrabalho a tempo integral / Trabalho remoto baseado em casa / <i>Home office</i>	Envolvem trabalhar principalmente em casa, sem a necessidade de comparecer regularmente a um escritório físico.	Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė (2019); Choudhury, Foroughi e Larson (2020); Ruiller et al. (2019); Lembrechts, Zanoni e Verbruggen (2016).
A2. Teletrabalho a tempo parcial / Trabalho remoto em meio período / Trabalho híbrido	Permitem que os empregados alternem entre trabalhar remoto e no escritório, combinando elementos de ambos os locais.	Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė (2019); Delanoeijs e Verbruggen (2020); Müller e Niessen (2019); Maghlaperidze, Kharadze e Kuspliak (2021).
A3. Teletrabalho <i>ad hoc</i>	Permitem que os empregados trabalhem remotamente conforme necessário, sem uma	Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė (2019).

	programação ou frequência fixa.	
A4. Teletrabalho em horários não tradicionais	Nesse arranjo, os empregados têm a flexibilidade de trabalhar em horários fora do horário comercial tradicional, adaptando-se às suas preferências e necessidades.	Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė (2019).
A5. Teletrabalho <i>multi-site</i> / <i>Freelance telework</i>	Ambos os arranjos envolvem trabalhar em vários locais diferentes, seja em diferentes locais físicos ou em projetos específicos, com foco na entrega do trabalho.	Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė (2019).
A6. Trabalho remoto individual / Trabalho remoto em equipe	Esses arranjos diferem apenas na escala de aplicação do trabalho remoto. O trabalho remoto individual envolve parte da equipe trabalhando remotamente, enquanto o trabalho remoto em equipe envolve a equipe inteira ou a maioria dos membros trabalhando remotamente.	Lippe, T. & Lippényi, Z. (2019); Ruiller et al. (2019); Meghana e Vijaya (2019).
A7. <i>Coworking</i>	Esse arranjo envolve trabalhar em um ambiente compartilhado por trabalhadores que não são membros da mesma organização.	Bueno, Rodríguez-Baltanás e Gallego (2018).
A8. Equipes globais virtuais (GVTs) / Equipes virtuais dispersas / Trabalho de qualquer lugar (WFA)	Envolvem equipes de trabalho compostas por membros dispersos geograficamente, a maioria multiculturais.	Adamovic, M. (2018); Lippert e Dulewicz (2018); Lippe, T. & Lippényi, Z. (2019); Flavian, Guinalú e Jordan (2019); Choudhury, Foroughi e Larson (2020); Van der Meulen et al. (2019); Chaudhuri et al. (2022).

Fonte: Autoria Própria (2023)

3.2 Identificação dos fatores que influenciam direta ou indiretamente a performance dos empregados em diferentes arranjos de trabalho remoto

A capacidade de manter um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal, acesso à tecnologia necessária e um ambiente de trabalho doméstico adequado são alguns dos fatores que podem impactar a performance e o desempenho no trabalho em casa de tempo integral.

Esses fatores foram destacados por autores como Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė (2019). Outros autores como Golden e Gajendran (2019) também citam o tipo de trabalho e o apoio social como fatores que influenciam a performance no trabalho remoto.

Arranjos de trabalho flexíveis em relação a local e horário, engajamento dos empregados e horas totais de trabalho podem influenciar a performance no trabalho em casa a tempo parcial (híbrido), de acordo com Conradie e De Klerk (2019). Outros autores como Kotey e Sharma (2019) também observam que a satisfação no trabalho e a redução da rotatividade de empregados são fatores que podem afetar os resultados dos empregados no trabalho em casa a tempo parcial.

A flexibilidade geográfica, reconhecimento no trabalho e oportunidades de crescimento pessoal são alguns dos fatores que podem influenciar a performance no teletrabalho *ad hoc*, conforme destacado por Choudhury, Foroughi e Larson (2020).

A separação temporal, consciência do conhecimento e o uso de mídias de comunicação são fatores que influenciam a performance no teletrabalho em horários não tradicionais, de acordo com Van der Meulen et al. (2019).

Os fatores individuais e de equipe, como a inteligência cultural, a atitude aberta e a competência técnica, podem influenciar a performance no teletrabalho em vários locais ou para o trabalhador *freelancer*, conforme destacado por Adamovic, M. (2018).

A confiança no líder da equipe, atributos físicos e comportamentais do líder, e o comportamento cidadão organizacional (comportamento exibido por empregados que vai além das expectativas ou requisitos formais de seu trabalho) são fatores que influenciam a performance no trabalho remoto em equipe, de acordo com Flavian, Guinalú e Jordan (2019). Lippert e Dulewicz (2018) também citam a confiança nos membros da equipe, compromisso com a organização e competência interpessoal como fatores importantes.

A oportunidade de teletrabalho em si, independentemente do arranjo, pode reduzir o estresse e o conflito entre trabalho e vida pessoal, resultando em maior engajamento no trabalho, de acordo com Delanoeije e Verbruggen (2020).

O ambiente de um espaço de *coworking* e as interações sociais que ocorrem nesse espaço podem ter um efeito positivo na performance dos trabalhadores, de acordo com Bueno, Rodríguez-Baltanás e Gallego (2018).

A troca social, incluindo a troca líder-membro e o apoio organizacional percebido, além da qualidade do software de teletrabalho, são fatores que podem influenciar a relação entre o trabalho remoto e os resultados do trabalho, conforme observado por Kuruzovich et al. (2021).

Portanto, a partir de uma análise detalhada desses artigos referenciados, os fatores que influenciam a performance dos empregados em arranjos de trabalho remoto foram identificados. Estes incluem o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (F1), o acesso à tecnologia necessária (F2) e a adequação do ambiente de trabalho doméstico (F3). Além disso, a natureza da tarefa ou o tipo de trabalho (F4), o apoio social (F5), a flexibilidade do arranjo de trabalho (F6) e o engajamento do empregado (F7) também foram identificados como influentes. Outros fatores destacados são o gerenciamento eficaz do tempo (F8), a satisfação no trabalho (F9), a retenção de empregados (F10), a flexibilidade geográfica (F11), o reconhecimento no trabalho (F12), e as oportunidades de crescimento pessoal e profissional (F13). A diferenciação entre o tempo de trabalho e o pessoal (F14), a gestão e consciência do conhecimento (F15), o uso eficaz das ferramentas de comunicação (F16), a competência cultural (F17), a abertura às mudanças e novas experiências (F18), a competência técnica (F19), a confiança na liderança

(F20) e as competências comportamentais e de liderança adequadas (F21) também foram mencionados. Além disso, o comportamento cidadão organizacional (F22), a confiança nos membros da equipe (F23), o compromisso com a organização (F24), as competências interpessoais (F25), a gestão do estresse e conflito trabalho-vida (F26), as condições do ambiente de *coworking* (F27), a quantidade e qualidade das interações sociais no espaço de *coworking* (F28), a troca social, incluindo a relação líder-membro (F29), a percepção do apoio organizacional (F30), e a qualidade das ferramentas de trabalho remoto (F31) completam a lista de fatores identificados.

3.3 Agrupamento dos fatores que influenciam a performance de empregados em diferentes arranjos de trabalho remoto

Ainda que possam ser experimentados de maneira ligeiramente diferente dependendo do arranjo de trabalho remoto, esses fatores mantêm características em comum, o que justifica um agrupamento que simplifica a identificação deles. Além disso, alguns dos fatores podem ser atribuídos a mais de uma modalidade de trabalho. Esta é, portanto, uma sugestão de agrupamento que permite uma análise mais simplificada e holística do impacto dos fatores na performance do trabalho remoto:

F1: Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (também se relaciona com a gestão do estresse e do conflito trabalho-vida e a separação entre tempo de trabalho e pessoal) (MÜLLER; NIESSEN, 2019; DELANOEIJE; VERBRUGGEN, 2020; MAGHLAPERIDZE; KHARADZE; KUSPLIAK, 2021).

F2: Acesso e competência com a tecnologia necessária (isto também inclui a qualidade das ferramentas de trabalho remoto) (CHOUDHURY; FOROUGH; LARSON, 2020; ERNST et al., 2021).

F3: Ambiente de trabalho adequado (incluindo ambiente de trabalho doméstico e condições do ambiente de *coworking*) (BUENO; RODRÍGUEZ-BALTANÁS; GALLEGO, 2018; SPILKER; BREAUGH, 2021).

F4: Tipo de trabalho ou natureza da tarefa (características e especificidades das atividades que um empregado precisa realizar) (GOLDEN; GAJENDRAN, 2019; KOTEY; SHARMA, 2019).

F5: Apoio social (isto também se relaciona com a quantidade e qualidade das interações sociais, inclusive no espaço de *coworking*) (NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019; LIPPERT; DULEWICZ, 2018).

F6: Flexibilidade do arranjo de trabalho (também se relaciona com flexibilidade geográfica) (CHOUDHURY; FOROUGH; LARSON, 2020; CONRADIE; DE KLERK, 2019).

F7: Engajamento e satisfação no trabalho (inclui também oportunidades de crescimento pessoal e profissional, reconhecimento no trabalho e comportamento cidadão organizacional) (DELANOEIJE; VERBRUGGEN, 2020; ZAMAN; ANSARI, 2023).

F8: Sentimento de compromisso com a organização (também se relaciona com as iniciativas sobre retenção dos empregados que dão o sentimento de que a organização os valoriza) (KURUZOVICH et al., 2021; CONRADIE; DE KLERK, 2019).

F9: Competências pessoais e interpessoais (isto inclui abertura a mudanças e novas experiências, competência cultural e competências interpessoais) (BUENO; RODRÍGUEZ-BALTANÁS; GALLEGO, 2018; LIPPERT; DULEWICZ, 2018).

F10: Efetividade da liderança (inclui confiança na liderança, comportamento adequado e competências do líder) (FLAVIAN; GUINALÍU; JORDAN, 2019; ERNST et al., 2021).

F11: Trabalho em equipe eficaz (isto inclui confiança nos membros da equipe e troca social, incluindo a relação líder-membro) (LIPPE; LIPPÉNYI, 2019; RUIILLER et al., 2019).

F12: Percepção do apoio organizacional (o quanto a empresa se organiza e se preocupa em oferecer uma boa experiência no trabalho remoto) (PARK; CHO, 2020; NEIROTTI; RAGUSEO; GASTALDI, 2019).

3.4 Relação dos fatores com os resultados apresentados pelos autores

F5, F11 - Nakrošienė, Bučiūnienė e Goštautaitė (2019) sugerem que a confiança e o suporte do supervisor são especialmente importantes para a satisfação geral com o teletrabalho e as oportunidades de carreira percebidas. No entanto, esses fatores podem ter um impacto diferente na performance dos trabalhadores, dependendo da intensidade do teletrabalho. A diminuição do tempo para comunicação com colegas foi identificada como um fator positivo para a performance, mas pode ser um contra-argumento para a desvantagem do isolamento social. A importância desses fatores e seu impacto na performance podem variar dependendo de como o teletrabalho é implementado e gerenciado (NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019).

F4, F6 - Choudhury, Foroughi e Larson (2020) sugerem que a importância dos fatores que afetam a performance dos trabalhadores pode variar de acordo com a modalidade de trabalho remoto. No modelo WFA, a flexibilidade geográfica e a possibilidade de se mudar para um local preferido parecem ser os principais impulsionadores do aumento da performance. A implementação bem-sucedida do WFA pode depender das características específicas do trabalho e do contexto organizacional. Em ambientes onde os trabalhadores são altamente dependentes de colegas e supervisores, os custos de coordenação podem compensar os ganhos de performance do WFA (CHOUDHURY; FOROUGH; LARSON, 2020).

F4, F5 - Golden e Gajendran (2019) apontam que a importância dos fatores varia com a extensão do teletrabalho (quantidade de horas ou dias trabalhados remotamente por semana). Trabalhos complexos, baixa interdependência e baixo apoio social mostram uma relação mais positiva com a performance à medida que a extensão do teletrabalho aumenta. A resolução de problemas, no entanto, não mostrou variação significativa na importância, independentemente do grau de teletrabalho (GOLDEN; GAJENDRAN, 2019).

F4, F11 - Lippe e Lippényi (2019) sugerem que a frequência de trabalho remoto dos colegas de equipe tem um impacto maior na performance do trabalho remoto individual (onde parte da equipe está remoto e parte no escritório, por exemplo) do que no trabalho remoto em equipe (equipe inteira ou maior parte da equipe trabalhando remotamente). A performance de equipe, conforme avaliada pelo gestor, é pior quando os membros da equipe trabalham muitas horas de casa. Os gestores podem preferir que os empregados trabalhem de casa menos de oito horas por semana devido à performance da equipe diminuir nos níveis mais altos (mais horas) de trabalho remoto (LIPPE; LIPPÉNYI, 2019).

F1, F7 - Delanoeije e Verbruggen (2020) encontraram diferenças na importância de alguns fatores entre o trabalho remoto e o trabalho presencial. No nível individual, os teletrabalhadores apresentaram menor estresse comparado à quando não estavam trabalhando remotamente. No nível diário, os teletrabalhadores relataram menor estresse, menor conflito trabalho-casa, maior engajamento no trabalho e maior desempenho em dias de teletrabalho em comparação com dias

de não-teletrabalho (DELANOEIJE; VERBRUGGEN, 2020), o que pode influenciar na escolha dos dias trabalhados em casa nos casos de trabalho híbrido.

F1, F7 - Müller e Niessen (2019) descobriram que a associação entre o local de trabalho (casa ou escritório) e a autoliderança foi mediada pela autonomia. A autoliderança não teve efeito indireto no esgotamento do ego (exaustão emocional ou física relacionada às demandas do trabalho), independentemente da localização do trabalho. Apenas o estabelecimento de metas pessoais estava relacionado à satisfação no trabalho no final do dia de trabalho em casa (MÜLLER; NIESSEN, 2019), ou seja, na capacidade do empregado em motivar a si mesmo.

F5 - Bueno, Rodríguez-Baltanás e Gallego (2018) descobriram que o impacto positivo do ambiente de *coworking* na performance pode ser relativamente consistente (duradouro), independentemente do gênero, idade e nível de educação do indivíduo. No entanto, a importância das interações sociais para a performance pode variar dependendo de fatores demográficos (BUENO; RODRÍGUEZ-BALTANÁS; GALLEGO, 2018).

F2, F5 - Van der Meulen, Bell e Rottenburg (2019) descobriram que a separação temporal de colegas tem um impacto mais forte na consciência do conhecimento (compreensão dos recursos intelectuais e das informações disponíveis na organização) do que a separação espacial. O uso de mídia de comunicação assíncrona pode exacerbar o efeito negativo da separação temporal na consciência do conhecimento (VAN DER MEULEN; BELL; ROTTENBURG, 2019).

F2, F12 - Kuruzovich, Mollick e Grant (2021) descobriram que a qualidade do *software* e o apoio percebido da organização são mais críticos para a performance dos trabalhadores do que a quantidade de teletrabalho realizada.

F9, F11 - Ruiller, Gondim e Carmo (2019) destacam a importância da identidade compartilhada (sensação de conexão entre membros de equipe) e da proximidade com os colegas de equipe em equipes dispersas. Trabalhadores em telecentros dependem de confiança mútua para colaborar efetivamente com colegas que não estão fisicamente presentes (RUILLER; GONDIM; CARMO, 2019).

F10 - Flavian, Guinalú e Jordan (2019) destacam que a construção da confiança no líder pode ser mais desafiadora em um ambiente virtual devido à falta de interação face a face e à ausência de linguagem não verbal.

F11 - Lippert e Dulewicz (2018) revelam que a importância dos fatores que influenciam o desempenho pode variar dependendo do contexto. A compreensão e o respeito pelas diferenças culturais podem ser particularmente importantes em equipes culturalmente diversas. A confiança nos membros da equipe pode ser especialmente crucial em equipes dispersas (LIPPERT; DULEWICZ, 2018).

F12 - Park e Cho (2020) mostraram que a percepção de supervisores sobre o impacto organizacional do teletrabalho pode ser influenciada por diferentes fatores dependendo se o supervisor está em trabalho remoto ou não. O apoio da administração ao teletrabalho e a experiência em supervisão de teletrabalhadores não mostraram impacto significativo na percepção do teletrabalho para supervisores que não estão em teletrabalho (PARK; CHO, 2020).

F4, F7, F8 - Neirotti, Raguseo e Gastaldi (2019) descobriram que, em relação às práticas de emprego (políticas, procedimentos e diretrizes estabelecidas por um empregador que regem as relações de trabalho em uma organização) de trabalho remoto, nenhum fator do trabalho tem efeito moderador sobre a satisfação no trabalho. No entanto, em relação às práticas de trabalho (se referem à maneira como o trabalho é realizado em uma organização ou setor) no trabalho

remoto, a codificabilidade, padronizabilidade e modularidade do trabalho aumentam a satisfação no trabalho à medida que os empregados passam mais tempo trabalhando fora do local da sede da empresa (NEIROTTI; RAGUSEO; GASTALDI, 2019).

F4, F6 - Kotey e Sharma (2019) observaram que o compartilhamento de cargos tem um efeito positivo indireto no retorno sobre o trabalho (em inglês, *Return On Labor* – ROL) – calculado dividindo o lucro operacional de uma empresa pelo total de despesas com os trabalhadores – através da satisfação no trabalho. Os horários de trabalho flexíveis não mostraram efeitos indiretos significativos no ROL (KOTEY; SHARMA, 2019).

F4, F12 - Lembrechts, Zanoni e Verbruggen (2018) encontraram uma relação menos negativa entre a interdependência das tarefas e a atitude de apoio do supervisor ao teletrabalho para supervisores que se sentiam altamente dependentes de suas equipes. A dependência do supervisor não teve um papel moderador na relação entre a heterogeneidade da equipe ou a falta de esforço da equipe e a atitude de apoio do supervisor ao teletrabalho (LEMBRECHTS; ZANONI; VERBRUGGEN, 2018).

F6 - Conradie e de Klerk (2019) destacam que a eficácia dos arranjos de trabalho flexíveis é maior quando diferentes tipos de FWAs são combinados. Permitir flexibilidade no horário de trabalho em conjunto com teletrabalho pode ter um impacto maior no engajamento e desempenho do que apenas uma dessas modalidades isoladamente (CONRADIE; DE KLERK, 2019).

F6, F10 - Para Ernst et al. (2021), a importância das táticas de liderança carismática (em inglês, *Tactics of Charismatic Leadership* – CLTs) pode variar dependendo do arranjo de trabalho. Em contextos presenciais, as CLTs mostraram um impacto positivo significativo na performance das tarefas dos liderados. No entanto, em um ambiente de trabalho virtual, as CLTs foram menos eficazes em aumentar a performance nas tarefas dos liderados. A relação com o supervisor teve um impacto modesto, mas significativo: trabalhadores que tiveram uma relação mais longa com seus supervisores sentiram-se menos isolados (ERNST et al., 2021).

F1, F4 - Maghlaperidze, Kharadze e Kuspliak (2021) encontraram diferenças na importância dos fatores dependendo da intensidade do trabalho remoto. O equilíbrio entre trabalho e família foi o fator mais significativo para os trabalhadores remotos de tempo integral, enquanto as características mentais (em geral, o bem-estar mental) foram o fator mais importante para os trabalhadores remotos parciais (MAGHLAPERIDZE; KHARADZE; KUSPLIAK, 2021).

F6, F12 - Zaman e Ansari (2023) destacam a importância da troca de conhecimento como um moderador crítico na relação entre o trabalho flexível (local e horário) e o engajamento no trabalho. A eficácia do trabalho flexível pode ser aprimorada por um clima organizacional de apoio e pelo ajuste pessoa-ambiente (ZAMAN; ANSARI, 2021).

F3, F5 - Spilker e Breugh (2021) mostraram que ter a escolha de trabalhar remotamente está negativamente relacionado aos sentimentos de isolamento. A necessidade de afiliação (necessidade de sentir-se incluído e fazer parte de uma equipe) está positivamente relacionada ao isolamento. A extensão do teletrabalho e a distância do escritório central também foram citados em relação a aumentar os sentimentos de isolamento (SPILKER; BREUGH, 2021).

F2, F9, F10, F12 - Meghana e Vijaya (2019) destacam a importância da liderança que se comunica eletronicamente e da manutenção de um contrato psicológico saudável em um ambiente de trabalho totalmente remoto.

F5, F10 - Cimperman (2023) aponta que a importância dos fatores pode variar de acordo com as circunstâncias. A conectividade pode diminuir em certas situações, como quando os colegas

estão de folga ou quando o volume de trabalho é muito alto. A cultura organizacional pode ser mantida em ambientes de trabalho remoto por meio de discussões informais e modelagem de comportamentos (CIMPERMAN, 2023).

F5, F6 – Chaudhuri et al. (2022) sugerem que o apoio da liderança de recursos humanos é fundamental para melhorar as políticas e infraestrutura de trabalho flexível, resultando em um maior aumento na capacidade dos empregados de trabalhar de qualquer lugar (CHAUDHURI et al., 2022).

Essas associações indicam que, embora os fatores identificados estejam presentes em diferentes partes da literatura analisada, há resultados inconclusivos que demonstram necessidade de mais pesquisas. Por exemplo, Park e Cho (2020) sugerem que certos aspectos do F12 podem não ter impacto direto no trabalho remoto. Além disso, Müller e Niessen (2019) observam que certos aspectos do F9 podem não ter um impacto significativo na performance no trabalho. Sobre as relações de liderança com o sucesso na performance dos empregados, percebe-se que os resultados de estudos mostram uma diversidade de perspectivas dependendo do contexto organizacional, algumas das quais podem ser contraditórias.

A partir dessas análises, a Tabela 2 propõe uma organização dos fatores que aparecem em diferentes artigos como influenciadores, direta ou indiretamente, na performance dos empregados em cada arranjo de trabalho remoto. Cada artigo trata especificamente de alguns fatores, portanto esta organização visa englobar os resultados de todos os autores analisados. Adicionalmente, inclui recomendações de pesquisas futuras orientadas pelos impactos desses fatores nos empregados.

Tabela 2 – Fatores que influenciam a performance de empregados nos diferentes arranjos de trabalho remoto e suas respectivas recomendações de pesquisa futura.

Arranjos de Trabalho Remoto	Fatores que Influenciam a Performance dos Empregados	Recomendações de Pesquisas Futuras com Base nos Fatores
A1. Teletrabalho a tempo integral / Trabalho remoto baseado em casa / <i>Home office</i>	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12	Pesquisas futuras podem explorar como o teletrabalho em tempo integral pode ser otimizado por meio do fornecimento de recursos e suporte adequados, como equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, acesso e competência tecnológica, ambiente de trabalho adequado, oportunidades de crescimento profissional e engajamento no trabalho, a fim de aumentar a satisfação, desempenho e bem-estar dos empregados.
A2. Teletrabalho a tempo parcial / Trabalho remoto em meio período / Trabalho híbrido	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12	Pesquisas futuras podem investigar como a oferta de opções de teletrabalho em meio período pelas organizações pode promover um maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, fornecendo recursos tecnológicos, apoio social, oportunidades de crescimento

A3. Teletrabalho <i>ad hoc</i>	F1, F2, F4, F6	profissional e engajamento no trabalho, resultando em maior satisfação, desempenho e qualidade de vida dos empregados.
A4. Teletrabalho em horários não tradicionais	F1, F2, F4, F6	Estudos futuros podem explorar como o teletrabalho <i>ad hoc</i> pode ser efetivo quando combinado com um ambiente de trabalho adequado, competência tecnológica, flexibilidade no arranjo de trabalho e suporte organizacional, visando aumentar a autonomia, performance e satisfação dos empregados. Esses fatores podem contribuir para um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, resultando em maior bem-estar e eficácia no trabalho.
A5. Teletrabalho <i>multi-site</i> / <i>Freelance</i>	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12	Futuras pesquisas podem investigar como o teletrabalho em horários não tradicionais pode ser benéfico quando combinado com um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal, competência tecnológica, flexibilidade no arranjo de trabalho e apoio organizacional. Esses fatores podem contribuir para maior eficiência, satisfação e bem-estar dos empregados, resultando em um melhor desempenho e qualidade de vida.
		Estudos futuros podem explorar como fornecer suporte adequado, como equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, competência tecnológica, ambiente de trabalho adequado, apoio social, flexibilidade no arranjo de trabalho, oportunidades de crescimento profissional e reconhecimento no trabalho, pode otimizar o teletrabalho <i>multi-site</i> ou <i>freelance</i> . Esses fatores podem contribuir para maior satisfação, engajamento, retenção e desempenho dos empregados, promovendo resultados positivos tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

A6. Trabalho remoto individual / em equipe	F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12	Pesquisas futuras podem investigar como otimizar o trabalho remoto individual ou em equipe, considerando fatores como equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, competência tecnológica, ambiente de trabalho adequado, apoio social, flexibilidade no arranjo de trabalho, oportunidades de crescimento profissional e engajamento no trabalho. Esses fatores podem contribuir para maior satisfação, colaboração, desempenho e bem-estar dos empregados, resultando em resultados positivos para os indivíduos e a organização.
A7. <i>Coworking</i>	F3, F5, F7, F11, F12	Estudos futuros podem explorar os benefícios da adoção de espaços de <i>coworking</i> , que proporcionam um ambiente de trabalho adequado, interações sociais, oportunidades de colaboração, conexões interpessoais e percepção de apoio organizacional. Esses fatores podem contribuir para maior criatividade, inovação, desempenho e bem-estar dos empregados, resultando em um melhor desempenho e qualidade de vida no trabalho.
A8. Equipes globais virtuais / Trabalho de qualquer lugar	F2, F4, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12	Pesquisas futuras podem investigar como considerar fatores como competência tecnológica, natureza do trabalho, flexibilidade no arranjo de trabalho, apoio social, liderança eficaz, competências interpessoais, retenção e suporte organizacional pode otimizar equipes globais virtuais ou o trabalho de qualquer lugar. Esses fatores podem contribuir para otimizar a performance dos empregados, promovendo maior colaboração, eficiência, inovação e resultados positivos para a organização.

Fonte: Autoria Própria (2023)

A Tabela 2 sugere que cada arranjo de trabalho remoto (A1 a A8) está associado a um conjunto específico de fatores (F1 a F12) que têm maior potencial de impactar a performance dos

empregados, direta ou indiretamente, de acordo com a literatura analisada. É importante ressaltar que um único artigo sobre trabalho remoto normalmente não leva em consideração todos os fatores que podem ser relevantes para avaliar impactos na performance profissional. Portanto, a Tabela 2 busca fornecer uma visão abrangente que reúne diferentes fatores abordados por diferentes autores que discutem o mesmo arranjo de trabalho remoto. As recomendações de pesquisas futuras enfatizam a importância de compreender mais a fundo os impactos de fornecer recursos e suporte adequados, como equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, competência tecnológica, ambiente de trabalho adequado, apoio social, flexibilidade no arranjo de trabalho, oportunidades de crescimento profissional, liderança eficaz, competências interpessoais e reconhecimento no trabalho, a fim de alcançar resultados positivos tanto para os empregados quanto para as organizações.

4. CONCLUSÃO

4.1 Contribuições

Esta RSL contribui para a compreensão dos fatores que influenciam a performance dos empregados dentro dos diferentes arranjos de trabalho remoto. Primeiramente, foram identificados e categorizados os diferentes arranjos (teletrabalho a tempo integral, a tempo parcial, *ad hoc*, em horários não tradicionais, *multi-sitelfreelance*, individual/em equipe, *coworking* e equipes globais virtuais/trabalho de qualquer lugar) na Tabela 1. Em seguida, os fatores que influenciam a performance dos empregados foram identificados dentro de cada arranjo, considerando aspectos como equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, competência tecnológica, ambiente de trabalho adequado, apoio social, flexibilidade no arranjo de trabalho, liderança eficaz, entre outros.

Com base nos resultados desta revisão, recomendações de pesquisas futuras para a melhora da performance dos empregados foram elaboradas, considerando como os fatores influenciam direta ou indiretamente dentro de cada arranjo de trabalho remoto, na Tabela 2. Essas recomendações de pesquisas futuras consideram investigar orientações práticas para as organizações, destacando a importância de fornecer suporte adequado, promover um ambiente de trabalho saudável, oferecer oportunidades de crescimento profissional e engajamento no trabalho, e adotar estratégias eficazes de liderança, a fim de otimizar a performance dos empregados em diferentes arranjos de trabalho remoto.

4.2 Sugestões para pesquisas futuras

Os estudos analisados contêm limitações que precisam ser consideradas. Por exemplo, houve uma predominância de estudos conduzidos unicamente por métodos quantitativos e, além disso, com amostras limitadas. Esses aspectos podem afetar a generalização dos resultados, tanto é que foi possível identificar resultados inconclusivos entre as análises. Portanto, futuros estudos com amostras maiores, mais representativas e abrangendo uma variedade de contextos organizacionais e culturais são recomendados para aprofundar a compreensão dos fatores de impacto na performance nos arranjos de trabalho remoto.

Além disso, a ausência de estudos sobre o Brasil, um país com características socioeconômicas e culturais distintas, representa uma lacuna na literatura. Portanto, considerando a relevância do Brasil como um país de grande porte na América Latina, estudos futuros que abordem aspectos como infraestrutura tecnológica, desigualdades regionais e acesso à internet podem enriquecer nossa compreensão dos impactos do trabalho remoto na performance do empregado brasileiro. Em resumo, esta RSL ofereceu uma visão abrangente dos arranjos de trabalho remoto e identificou fatores de impacto para cada arranjo, respondendo à questão de pesquisa proposta

inicialmente. Por fim, a Tabela 2 apresenta recomendações de pesquisa com potencial de auxiliar os gestores na implementação e na melhoria dos diferentes arranjos de trabalho remoto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMOVIC, M. An employee-focused human resource management perspective for the management of global virtual teams. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 29, n. 14, p. 2159–2187, 13 maio 2018.

ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, v. 16, n. 2, p. 40–68, 24 set. 2015.

ATATSI, E. A.; STOFFERS, J.; KIL, A. Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, v. 16, n. 3, 11 fev. 2019.

BAILEY, D. E.; KURLAND, N. B. A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, n. 4, p. 383–400, 2002.

BUENO, S.; RODRÍGUEZ-BALTANÁS, G.; GALLEGO, M. D. Coworking spaces: a new way of achieving productivity. *Journal of Facilities Management*, v. 16, n. 4, p. 452–466, 3 set. 2018.

CHAUDHURI, R. et al. Work from anywhere and employee psychological well-being: moderating role of HR leadership support. *Personnel Review*, 8 ago. 2022.

CHOUDHURY, P. (RAJ); FOROUGH, C.; LARSON, B. Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, v. 42, n. 4, p. 655–683, 22 nov. 2020.

CIMPERMAN, S. Informal socialization in virtual work environments: Creating a digital culture of connectivity. *Global Business and Organizational Excellence*, 23 jan. 2023.

CONRADIE, W. J.; DE KLERK, J. J. To flex or not to flex? Flexible work arrangements amongst software developers in an emerging economy. *South African Journal of Human Resource Management*, v. 17, n. 1, p. 1–12, 1 jan. 2019.

DELANOEIJ, J.; VERBRUGGEN, M. Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 29, n. 6, p. 1–14, 9 jun. 2020.

ERNST, B. A. et al. Virtual Charismatic Leadership and Signaling theory: a Prospective meta-analysis in Five Countries. *The Leadership Quarterly*, v. 33, n. 5, p. 101541, jul. 2021.

FLAVIAN, C.; GUINALÍU, M.; JORDAN, P. Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. *European Journal of Management and Business Economics*, v. 28, n. 1, p. 2–24, 11 mar. 2019.

GOLDEN, T. D.; GAJENDRAN, R. S. Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology*, v. 34, n. 1, p. 55–69, 12 fev. 2019.

JAIN, M.; VIJAYA, R. E-leadership, Psychological Contract and Real-time Performance Management: Remotely Working Professionals. *SCMS Journal of Indian Management*, Bangalore, 1 out. 2019.

- KOTEY, B. A.; SHARMA, B. Pathways from flexible work arrangements to financial performance. *Personnel Review*, v. 48, n. 3, p. 731–747, abr. 2019.
- KURUZOVICH, J. et al. Telecommuting and job outcomes: A moderated mediation model of system use, software quality, and social Exchange. *Information & Management*, v. 58, n. 3, p. 103431, abr. 2021.
- LEMBRECHTS, L.; ZANONI, P.; VERBRUGGEN, M. The impact of team characteristics on the supervisor's attitude towards telework: a mixed-method study. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 29, n. 21, p. 3118–3146, 14 nov. 2018.
- LIPPE, T.; LIPPÉNYI, Z. Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, v. 35, n. 1, 14 nov. 2019.
- LIPPERT, H.; DULEWICZ, V. A profile of high-performing global virtual teams. *Team Performance Management: An International Journal*, v. 24, n. 3/4, p. 169–185, 11 jun. 2018.
- MAGHLAPERIDZE, E.; KHARADZE, N.; KUSPLIAK, H. Development of Remote Jobs as a Factor to Increase Labor Efficiency. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, v. 8, n. 3, p. 337–348, 15 set. 2021.
- MEGHANA, J.; VIJAYA, R. E-leadership, Psychological Contract and Real-time Performance Management: Remotely Working Professionals, set. 2019.
- MÜLLER, T.; NIESSEN, C. Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, v. 40, n. 8, p. 883–898, 30 maio 2019.
- NAKROŠIENĖ, A.; BUČIŪNIENĖ, I.; GOŠTAUTAITĖ, B. Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, v. 40, n. 1, p. 87–101, abr. 2019.
- NEIROTTI, P.; RAGUSEO, E.; GASTALDI, L. Designing flexible work practices for job satisfaction: the relation between job characteristics and work disaggregation in different types of work arrangements. *New Technology, Work and Employment*, v. 34, n. 2, 29 maio 2019.
- NILLES, J. M. *The telecommuting handbook*. New York, N.Y.: Van Nostrand Reinhold, 1994.
- PARK, S.; CHO, Y. J. Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *The International Journal of Human Resource Management*, p. 1–26, 11 jun. 2020.
- RUILLER, C. et al. “You have got a friend”. *Team Performance Management: An International Journal*, v. 25, n. 1/2, p. 2–29, 11 mar. 2019.
- SPIPKER, M. A.; BREAUUGH, J. A. Potential ways to predict and manage telecommuters' feelings of professional isolation. *Journal of Vocational Behavior*, v. 131, p. 103646, 1 dez. 2021.
- VAN DER MEULEN, N. et al. No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks. *Journal of Information Technology*, v. 34, n. 3, p. 243–262, 20 fev. 2019.
- ZAMAN, S.; ANSARI, A. H. Pathways to job engagement: evidences from the software industry. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 4 fev. 2021.