

**O DESEMPENHO DO TELETRABALHADOR: O QUE O AFETA E COMO GERIR  
E AVALIAR? UMA REVISÃO INTEGRATIVA COM VISTAS A UMA AGENDA DE  
PESQUISA**

**TELEWORKER PERFORMANCE: WHAT AFFECTS IT AND HOW TO MANAGE  
AND EVALUATE IT? AN INTEGRATIVE REVIEW WITH A VIEW TO A  
RESEARCH AGENDA**

**Mariana Carneiro Fraga**

UnB – DF

[mariana.fraga88@gmail.com](mailto:mariana.fraga88@gmail.com)

**Ana Luíza de Souto Silva**

UnB – DF

[analuzavdn@hotmail.com](mailto:analuzavdn@hotmail.com)

**Deise Ferreira**

UnB – DF

[deisegoulart1185@hotmail.com](mailto:deisegoulart1185@hotmail.com)

**Juliana Mota**

UnB – DF

[jumota@hotmail.com](mailto:jumota@hotmail.com)

**Davi Costa**

UnB – DF

[davi.edson@gmail.com](mailto:davi.edson@gmail.com)

**Roberto Silveira Júnior**

UnB – DF

[noverts@hotmail.com](mailto:noverts@hotmail.com)

**Marcello Ferreira**

UnB – DF

[marcellof@unb.br](mailto:marcellof@unb.br)

**Paulo Bermejo**

UnB – DF

[paulobermejounb@gmail.com](mailto:paulobermejounb@gmail.com)

**Rafael Porto**

UnB – DF

[rafaelporto@unb.br](mailto:rafaelporto@unb.br)

**Submissão:** 16/06/2023

**Aprovação:** 21/12/2023

## RESUMO

O objetivo deste estudo é compreender o que afeta o desempenho do teletrabalhador e identificar critérios para a sua avaliação e gestão. Nesse sentido, foi realizada uma revisão integrativa da literatura indexada entre 1978 e 2021 nas bases de dados EBSCO, Scopus e *Web of Science*. Dentre os resultados encontrados, via análise de conteúdo e, mais particularmente, técnicas de análise lexicométrica (classificação, hierarquias, frequências e conexões), foram identificadas as seguintes categorias: i) caracterização do teletrabalho e do desempenho do teletrabalhador; ii) fatores de influência; iii) maneiras de avaliação; e iv) modos de gestão. Conclui-se que o desempenho no teletrabalho não se restringe ao monitoramento de processos e comportamentos ou à mensuração de resultados, mas abrange variáveis que podem motivar experiências alternativas de trabalho. Sensível às necessidades organizacionais e dos indivíduos, a pesquisa delineou múltiplos aspectos da relação entre teletrabalho e desempenho, no sentido de subsidiar a gestão dessa relação e identificar possíveis agendas de investigações complementares.

**Palavras-Chave:** Análise de conteúdo, gestão, performance, revisão de literatura, Teletrabalho.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to understand what affects teleworker performance and identify criteria for its evaluation and management. In this sense, an integrative review of the literature indexed between 1978 and 2021 in the EBSCO, Scopus, and Web of Science databases was carried out. Among the results found, via content analysis and, more particularly, lexicometry analysis techniques (classification, hierarchies, frequencies and connections), the following categories were identified: i) characterization of telework and teleworker performance; ii) factors of influence; iii) ways of evaluation; and iv) management modes. It is concluded that performance in telework is not restricted to the monitoring of processes and behaviors or the measurement of results but encompasses variables that can motivate alternative work experiences. Sensitive to organizational and individual needs, the research outlined multiple aspects of the relationship between telework and performance, to subsidize the management of this relationship and to identify possible agendas for further investigation.

**Keywords:** Content analysis, management, performance, literature review, Teleworking.

## 1 Introdução

Com o avanço das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC), organizações públicas e privadas têm migrado parte de seus arranjos organizacionais presenciais de trabalho para estruturas virtualmente difusas, adotando formas remotas de trabalho (DELANOEIJE; VERBRUGGEN, 2020). Os motivadores encontrados na literatura para essa transição englobam o aumento da produtividade (KAZEKAMI, 2020); a racionalização de custos (NOGUEIRA FILHO *et al.*, 2020); a redução do tráfego rodoviário e dos níveis de poluição (HARPAZ, 2002); além da busca pelo bem-estar social (STANDEN; DANIELS; LAMOND, 1999).

Dentre as nomenclaturas utilizadas para se referir a essas maneiras remotas de trabalho, como trabalho remoto, trabalho híbrido, *home office* e *telecommuting*, está o teletrabalho ou *teleworking*. O teletrabalho pode ser definido como o trabalho realizado pelos funcionários em qualquer local, preponderantemente fora da estrutura física da organização, de forma integral ou parcial, com o uso de TDIC (BARUCH, 2001; BUCHANAN; BAILEY-BELAFONTE, 2021; CAILLIER, 2012; FELDMAN; GAINEY, 1997; KIM, T; MULLINS; YOON, 2021; LEMBRECHTS; ZANONI; VERBRUGGEN, 2018; NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019).

O termo teletrabalho foi usado pela primeira vez por Nilles (1975) e começou a ser delineado ainda na década de 1970 (CAILLIER, 2012). No entanto, foi com a ampliação tecnológica dos meios de comunicação e sobretudo da internet, a partir da década de 1990, que o teletrabalho difundiu-se significativamente (KIM, T; MULLINS; YOON, 2021). Em 2020, as medidas de isolamento social decorrentes da Pandemia causada pela Covid-19 intensificaram mudanças nas relações laborais (que, em alguma medida, mesmo que modestamente, já estavam em curso nas organizações) em direção ao teletrabalho (MOURATIDIS; PAPAGIANNAKIS, 2021). Dessa maneira, muitos trabalhadores passaram a executar suas atividades profissionais fora do ambiente convencional, em locais sem aglomerações, em arranjos como rodízios, redução de cargas horárias semanais e/ou de escalas, mas, sobretudo, cumprindo objetivos profissionais em suas residências (CARNEVALE; HATAK, 2020)<sup>1</sup>.

O teletrabalho traz reflexões acerca da concretização dos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, acerca do nível satisfatório de desempenho que deveria ser mantido. Para atingir as análises e os resultados quanto ao desempenho, um conjunto de dispositivos de controle são executados na organização, a exemplo da supervisão pessoal, da liderança, do envolvimento nas atividades cotidianas, da descrições de cargos, regras, procedimentos operacionais e sistemas de avaliação de desempenho (FLAMHOLTZ, 1996).

Ainda no que diz respeito ao desempenho no teletrabalho, Kim, Mullins e Yoon (2021) apontam que carecem evidências para melhor compreensão do fenômeno. Da mesma maneira, ainda são escassos os estudos que buscaram analisar maneiras (instrumentos e indicadores) de avaliação de desempenho de colaboradores nestas circunstâncias (BITITCI *et al.*, 2018). Dessa maneira, este estudo busca caracterizar o teletrabalho e seu respectivo desempenho para responder à seguinte pergunta: o que afeta, como gerir e como avaliar o desempenho de colaboradores em regime de teletrabalho? A análise acerca da gestão do desempenho no teletrabalho se justifica na medida em que estudos anteriores evidenciaram resultados contraditórios: alguns concluem que o teletrabalho tende a qualificar o desempenho do trabalhador, enquanto outros não encontram relação significativa entre essas variáveis (SOLÍS, 2017). Uma análise aprofundada acerca dessa temática pode subsidiar a compreensão dos efeitos do teletrabalho numa organização, com impactos nas noções de controle direto e de supervisão, indo ao encontro do que é demandado por Kim, Mullins e Yoon (2021). Ademais, essa análise pode contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão do desempenho nas organizações, considerando que muitas delas implementaram o teletrabalho no contexto da emergência sanitária causada pela

Covid-19, sem condições (formação, estrutura, tempo e expertise) suficiente para planejar e implementar esta mudança que, entretanto, se mantém, ainda que em diferentes graus.

Para responder à questão de estudo aqui proposta, este artigo foi estruturado em seis seções, quais sejam: 1) esta introdução com o problema, o objetivo e a justificativa do tema pesquisado; 2) fundamentação teórica; 3) o percurso metodológico com as respectivas estratégias de pesquisa e de análise de dados; 4) resultados e discussões relativos aos dados analisados em relação à questão de pesquisa; 5) limitações e agenda de pesquisa para novos estudos; e, 6) conclusões.

## 2 Fundamentação Teórica

Desempenho no trabalho é um tema central na área de gestão e em psicologia organizacional e do trabalho e que começou a ser pesquisado como um construto na década de 1980 (CAMPBELL; WIERNIK, 2015). Corresponde a um fenômeno multideterminado, porque associado a fatores de nível individual (querer fazer), variáveis relacionadas à tarefa (saber fazer) e ao contexto (poder fazer, perceber suporte no ambiente de trabalho) (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008, 2011). A literatura reconhece habilidades (ter capacidade para fazer), motivação (ter vontade para fazer) e o contexto (ter oportunidade para fazer) como os principais determinantes para o desempenho (DALAL; ALAYBEK; LIEVENS, 2020).

Existe um consenso de que o desempenho individual no trabalho corresponde ao que as pessoas fazem e que ele contribui diretamente para os objetivos da organização (CAMPBELL; WIERNIK, 2015). Isto é, desempenho não abrange qualquer comportamento do indivíduo no trabalho, mas apenas aquele relacionado com as suas tarefas e responsabilidades (COELHO JUNIOR *et al.*, 2017) e que sejam relevantes para as metas organizacionais (SONNENTAG; FRESE, 2002). Fatores como tempo, custo, qualidade e quantidade de trabalho são essenciais na definição e avaliação de desempenho no trabalho (COELHO JUNIOR *et al.*, 2016).

Sonnentag & Frese (2002) identificam três perspectivas gerais e complementares de estudo nas pesquisas acerca de desempenho: diferenças individuais, com foco nas características individuais como fontes de variação no desempenho (como habilidades, personalidade e/ou motivação); situacional, com foco nos fatores situacionais/de contexto/do ambiente dos indivíduos que estimulam/apoiam ou que dificultam o desempenho (como liderança, características/desenho do trabalho (*job design*), ambiguidade e conflito de papéis, falta de informações necessárias e de condições materiais adequadas); e regulação de desempenho, que descreve o processo de desempenho (trabalhando, por exemplo, com aspectos cognitivos envolvidos e forças regulatórias internas ao indivíduo). Os autores observam que, usualmente, os estudos combinam duas ou mais perspectivas ao explicar desempenho.

Do ponto de vista organizacional, os estudos acerca do desempenho no teletrabalho são investigados a partir de uma vertente da literatura que se dedica a analisar as dimensões que afetam o desempenho dos colaboradores em trabalho remoto, a exemplo de: a) autonomia em relação às tarefas (FELDMAN; GAINNEY, 1997; KIM; MULLINS; YOON, 2021); b) confiança interpessoal entre supervisores e funcionários (KIM; MULLINS; YOON, 2021); c) comunicação eficiente e flexível em ambiente de trabalho *online* (CAKULA; PRATT, 2021); d) normas organizacionais delimitadas e especificadas para o contexto do teletrabalho (TANPIPAT; LIM; DENG, 2021); e) satisfação na relação com o supervisor (GOLDEN; VEIGA, 2008). Esses fatores que impactam o desempenho dos colaboradores são importantes para o atingimento dos objetivos da organização (BEUREN; VON EGGERT; SANTOS, 2020). Entretanto, não é suficiente compreender exclusivamente os fatores que impactam o desempenho dos indivíduos nas organizações, sendo necessário adentrar a gestão de desempenho desses indivíduos, o que inclui características como definição de objetivos alcançáveis, geridos continuamente e comunicados claramente; planejamento e melhoria

contínua; equilíbrio entre vida profissional e pessoal (AGUINIS; BURGI-TIAN, 2021); fixação de metas; medição de resultados e distribuição de recompensas (BEUREN; VON EGGERT; SANTOS, 2020).

Apesar de 83% das organizações mundiais exigirem dos colaboradores metas de desempenho, mais da metade delas são formuladas sem participação qualificada dos envolvidos, com pouca evidência e, na maioria das vezes, sem alinhamento com os objetivos estratégicos da organização e as perspectivas dos próprios funcionários (AGUINIS; BURGI-TIAN, 2021). Assim, muitas organizações acabam por questionar a real contribuição da avaliação de desempenho, ou ainda tratá-la como um encargo meramente burocrático sem qualquer benefício estratégico.

A mensuração e a gestão do desempenho têm um papel crítico na operação de qualquer organização (BOURNE; MELNYK; BITITCI, 2018). Entretanto, a sua delimitação conceitual não é precisa. Esse tema ainda é difusamente caracterizado e conflituoso, com literatura pouco estruturada (BITITCI *et al.*, 2018; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012). Fogaça *et al.* (2018), com base em revisão sistemática da literatura, observam a complexidade em se definir o que é desempenho e o fato de que, ainda que as definições teóricas enfatizem dimensões comportamentais, as formulações e medidas empíricas são baseadas principalmente em resultados organizacionais. Parte desse problema tem origem no fato de que muitos dos estudos desenvolvidos acerca do desempenho tiveram origem em experiências circunstanciadas (BOURNE; MELNYK; BITITCI, 2018). Essas determinações, mas sobretudo suas contradições e lacunas, têm mantido o interesse de muitos pesquisadores e gestores em considerar, por um lado, correlações positivas entre a mensuração da gestão do desempenho e resultados organizacionais favoráveis; por outro, parte dos estudiosos e dos profissionais argumentam que essas práticas são contraproducentes (BITITCI *et al.*, 2018). Não há consenso, portanto, de modo que o tema continua em foco em estudos acadêmicos e na gestão de organizações (BITITCI *et al.*, 2018; BOURNE; MELNYK; BITITCI, 2018).

Visando somar à fundamentação teórica acerca do desempenho individual no trabalho e sistematizar achados empíricos que possam subsidiar melhores práticas de gestão, esta revisão integrativa da literatura lança luz à dimensão do desempenho do teletrabalhador, segundo o percurso metodológico descrito na sequência.

### 3 Método da pesquisa

Para alcançar os objetivos propostos, foi conduzida revisão integrativa de literatura, metodologia que busca integrar conhecimentos, conceitos ou ideias de pesquisas publicadas a determinado tema, tornando possível a síntese de diversos estudos e a constituição de conhecimentos (COOPER, 1984; POLIT; BECK, 2006). Esse tipo de revisão é particularmente adequada para abordar temas emergentes, que se beneficiam de uma síntese propositiva da literatura existente (TORRACO, 2005). Entendemos, portanto, que uma revisão integrativa da literatura acerca da avaliação de desempenho no teletrabalho possibilita a coleta, a categorização, a avaliação e a síntese dos resultados de pesquisas, facilitando a replicação de práticas eficazes e o desenvolvimento de estudos complementares.

Nesse sentido, foram definidos os termos de busca com base no problema de pesquisa e a partir dos termos utilizados para designar teletrabalho e avaliação de desempenho nos trabalhos revisados. A partir disso, foram definidos dois conjuntos de sinônimos, cada um entre parênteses e usando o operador booleano OR internamente entre cada termo e, entre os dois conjuntos, o booleano AND. Assim, as buscas foram operacionalizadas com a seguinte construção: ("telework\*" OR "telecommut\*" OR "remote work\*" OR "distance work\*" OR "virtual work\*" OR "hybrid work\*" OR "work\* from home" OR "flexible work\*" OR "homework\*" OR "home office" OR "e-work\*") AND ("performance management " OR

"performance assessment" OR "performance evaluation" OR "employee performance" OR "supervis\*" OR "accurate performance" OR "performance evidence").

As bases de dados utilizadas no estudo foram: *EBSCO Business Source*, *Scopus* e *Web of Science*. Os campos de busca que receberam as combinações de termos foram: título, resumo e palavras-chave definidas pelo autor, sendo que, especificamente, para a *Web of Science* utilizou-se o campo *KeyWords Plus*. A busca retornou qualquer das combinações de termos que estivesse presente em um dos referidos campos, sem restrição de período, o que resultou 2449 artigos (sendo 1617 na *Scopus*, 565 na *Web os Science* e 267 na *EBSCO*). Sobre este resultado, foram aplicados em cada uma das bases os seguintes filtros: artigos e revisões em inglês, revisados por pares, nas áreas de *Business Management and Accounting*, *Psychology e Public Administration*, e acesso aberto, quando as bases possibilitaram estes filtros (a exceção foi a *EBSCO*, cujo filtro de área e de acesso aberto não correspondiam aos parâmetros definidos). Depois de aplicados esses filtros, resultaram 345 artigos (186 na *Scopus*; 120 na *EBSCO*; e 39 na *Web of Science*).

Esses artigos foram automaticamente selecionados e importados para um gerenciador de referências bibliográficas. Nessa ferramenta, primeiramente, foram excluídos os artigos duplicados. Depois, a partir da leitura do título, do resumo e das palavras-chave, foram rejeitados aqueles que não efetivamente abordavam os temas “teletrabalho” e “desempenho”. Após essa primeira análise, resultarem 65 artigos, subgrupo do qual foram excluídos aqueles oriundos da *EBSCO* pelos critérios de não disporem de acesso aberto ou cujas publicações de origem não eram das áreas de *Business*, *Management and Accounting*, *Psychology* ou *Public Administration*. Com isso, resultaram 54 artigos, reduzidos de 6 pelo critério de duplicidade (não cotejado nos refinamentos anteriores), restando, finalmente, 48 trabalhos para leitura completa e pré-análise.

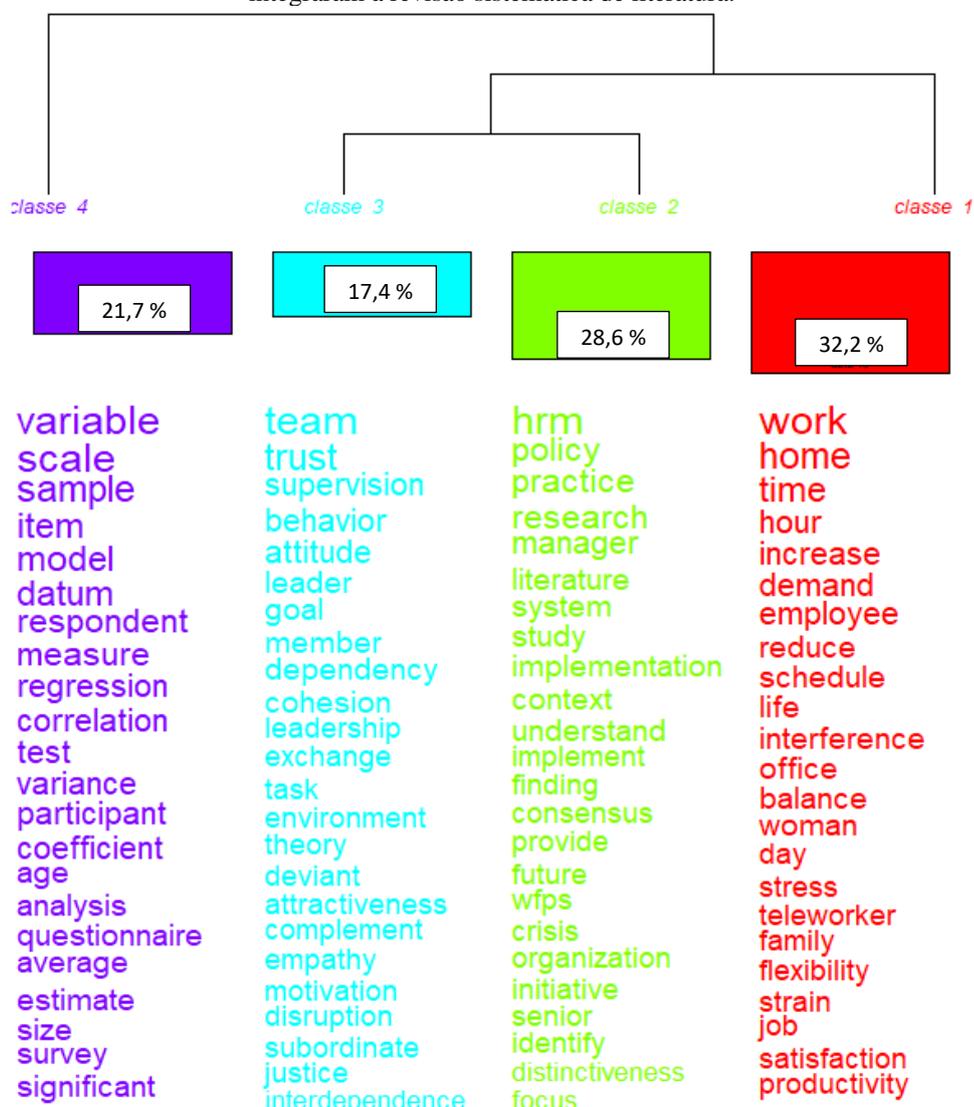
Os 48 artigos resultantes foram lidos integralmente e tiveram seus conteúdos fichados segundo uma análise sistematizada. Nessa etapa, outros 4 foram excluídos por não contemplarem, em avaliação mais apurada, adequadamente o tema visado, totalizando 44 artigos efetivamente considerados na revisão integrativa – isto é, o *corpus* que objeta a pesquisa aqui relatada, a menos das seções “resumo” e “referências”, que foram excluídas quando da operação metodológica, para afastar a contaminação dos resultados por trechos reiterados e por elementos textuais alheios à construção das ideias centrais dos estudos. As informações extraídas desses artigos compuseram um quadro com os seguintes elementos principais para análise: (1) tipo de pesquisa; (2) método; (3) país em que o estudo foi realizado; (4) resultados em relação à pergunta que orientou esta revisão de literatura; (5) implicações práticas; (6) limitações; (7) lacunas de pesquisa identificadas e agenda para futuros estudos.

Metodologicamente, foi aplicado ao *corpus* uma análise de conteúdo com o propósito de estabelecer relação entre a semântica e as suas bases lógicas, permitindo, assim, a inferência de sentidos manifestados ou omitidos. Tal recurso manipula o conjunto textual para interpretar e inferir relações de significados e aludir a condições contextuais de produção/recepção desse conteúdo (FERREIRA; LOGUERCIO, 2014). Especificamente, foram executadas técnicas de análise lexicométrica<sup>2</sup> para classificar, hierarquizar e relacionar elementos textuais dos trabalhos analisados e aquilo que significam, desconsideram e sobre ou subvaloram. A análise do conteúdo dos artigos foi desenvolvida com o apoio do software livre IRaMuTeQ (acrônimo do título em Francês “*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*”), que, segundo Nogueira *et al.* (2020), sistematiza a análise de volume significativo de textos selecionados, que são recortados em fragmentos de tamanho pré-definidos para que se observe a distribuição, o relacionamento e os imbricamentos semânticos que os constituem, analisando-os “[...] de maneiras descritiva e inferencial, quantitativa e qualitativamente, facilitando o uso de técnicas de análise estatísticas multivariadas,

fundamentais para a análise de fidedignidade dos resultados obtidos” (FERREIRA; LOGUERCIO, 2014, p. 44).

Na análise procedida via IRaMuTeQ, a Classificação Hierárquica Descendente (CHD), que postula a proximidade léxica e das ideias em determinando campo, e pode ser considerado o principal recurso<sup>3</sup>, foram identificadas quatro classes (agregações textuais de base lógica comum). A classe 1 traz os principais termos relacionados ao que se denomina de “o que afeta o desempenho” ou, ainda, que estariam sob a dimensão da qualidade de vida no teletrabalho. Já as classes 2 e 3 apresenta termos relacionados à gestão do desempenho, com aspectos associados à liderança, gestão e organização do trabalho, segregados em “avaliação de desempenho do teletrabalhador” e “gestão de desempenho no teletrabalho”. A classe 4 destaca termos relacionados aos métodos presentes nos artigos analisados, mormente estatísticos e pesquisas mediadas por questionários. A figura 1 apresenta os principais termos que circunscrevem as nominadas classes.

Figura 1 – Dendrograma de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) de conteúdo dos artigos que integraram a revisão sistemática de literatura.



Fonte: IRaMuTeQ, com edição dos autores (2023).

Com essa perspectiva, e por meio de uma análise cuidadosa, que examinou os elementos textuais sistematizados e suas relações, buscou-se resgatar o percurso conceitual de teletrabalho e a noção de desempenho correlata, identificar as formas pelas quais as pesquisas encontradas os relacionam e identificar as questões centrais relativas à avaliação e gestão do desempenho de colaboradores em tal modalidade laboral. A partir desse conjunto analítico, a estrutura de apresentação dos resultados desta revisão integrativa de literatura foi definida da seguinte maneira: 1) caracterização do teletrabalho e do desempenho do teletrabalhador; 2) o que afeta o desempenho do teletrabalhador; 3) avaliação do desempenho do teletrabalhador; 4) gestão de desempenho no teletrabalho.

A presente revisão, baseada em buscas na literatura realizadas em setembro de 2021, oferece uma interpretação integrada da literatura, que amplia o conhecimento existente acerca do tema e possibilita problematizar práticas comuns relacionadas à gestão do desempenho no teletrabalho. Ademais, o recorte temporal de 1978 a 2021 permite que a pesquisa contemple a evolução da temática, desde seus primeiros estudos até os desdobramentos da Pandemia de Covid-19, que representou um evento disruptivo com impactos significativos no trabalho remoto. Os estudos posteriores a esse advento extraordinário merecem análise específica, balizada pelas condições, circunstâncias e consequências que lhes são próprias.

## 4 Resultados e discussões

### 4.1 Caracterização do teletrabalho e do desempenho do teletrabalhador

A discussão acerca do teletrabalho começou a ganhar espaço nos estudos acadêmicos no início dos anos 1970, a partir da perspectiva ambiental que, diante da crise energética, analisava alternativas ao deslocamento dos trabalhadores ao ambiente físico de trabalho (SCHEIN; MAURER; NOVAK, 1978). Na década de 1980, o tema entrou na agenda de pesquisa da área de administração e negócios, na qual passou a ser visto como uma forma flexível, influenciada por desenvolvimentos tecnológicos (HADDON; BRYNIN, 2005).

Embora possa ser sinteticamente definido como o trabalho realizado fora das instalações do empregador (NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019), o teletrabalho é caracterizado de diferentes maneiras na literatura, havendo pluralidade de terminologias que dificultam averiguar a sua prevalência na sociedade (GROEN *et al.*, 2018). Em sua revisão de literatura acerca de arranjos flexíveis de trabalho e resultados, Menezes e Kelliher (2011) evidenciam outras nomenclaturas e modalidades, tais como: trabalho remoto, trabalho flexível e horário reduzido.

É possível afirmar que a terminologia “teletrabalho” insere-se em um conceito mais amplo, denominado “arranjos flexíveis de trabalho” (AFT) (AFT) (MENEZES; KELLIHER, 2011; GROEN *et al.*, 2018; HYLAND; ROWSOME; ROWSOME, 2005; STRAUGHAN; TADAI, 2018). Embora os AFT oportunizem a adoção, pelos funcionários, de horários e locais de trabalho flexibilizados, essa assunção não é, necessariamente, sinônimo de teletrabalho, visto que pode contemplar a execução do trabalho dentro ou fora do espaço físico da organização, em diferentes horários. Outra abordagem para o teletrabalho se insere no conceito de acordos idiossincráticos (“*i-deals*”), segundo os quais os funcionários negociam individualmente com o empregador para adaptar os arranjos de trabalho com vistas a melhor atender suas necessidades pessoais (HORNUNG; ROUSSEAU; GLASER, 2008). Essa perspectiva traz os “*i-deals*” como substitutos ou complementos às condições de emprego padronizadas (coletivas).

A literatura também tem evidenciado práticas de teletrabalho por meio do conceito *working from home*, termo que se popularizou a partir da Pandemia de Covid-19. Algumas análises buscam compreender os efeitos das mudanças organizacionais ocorridas em decorrência do isolamento social (DARABA *et al.*, 2021). A ampliação do teletrabalho em função da Pandemia

representa um desafio, visto que restringe a comunicação espontânea interpessoal ao mínimo, dificulta a disseminação do conhecimento organizacional, as inovações e conseqüentemente, o desempenho dentro das empresas (AGUINIS; BURGI-TIAN, 2021).

Em síntese, a definição de teletrabalho passa pelos seguintes elementos: a) atividade laboral realizada fora do ambiente convencional de trabalho; b) o tempo dedicado a esse trabalho realizado externamente é flexível e sua realização pode ocorrer com diferentes frequências de presencialidade; e c) viabilização por meio de TDIC (DELANOEIJE; VERBRUGGEN, 2020; GRIFFITH *et al.*, 2018; GROEN *et al.*, 2018; HYLAND; ROWSOME; ROWSOME, 2005; NAKROŠIENĖ; BUČIŪNIENĖ; GOŠTAUTAITĖ, 2019).

Essas novas características do teletrabalho trazem impactos para a organização das tarefas realizadas, especificamente em relação ao desempenho, tanto do ponto de vista individual, quanto das equipes e da organização. No nível individual, compreende-se as práticas relativas ao cumprimento de metas e prazos (estabelecidas pelos gerentes), absenteísmo, comprometimento organizacional e bem-estar relacionado ao trabalho; no nível de equipes, cumprimento de metas e coesão; no nível organizacional, resultados financeiros, de produtividade, rotatividade de mão de obra e realização de objetivos (AGUINIS; BURGI-TIAN, 2021; BRAHM; KUNZE, 2012; MENEZES; KELLIHER, 2011; LIPPE; LIPPÉNYI, 2020; WHYMAN *et al.*, 2015). Cabe destacar que há considerável variedade de práticas e de mensuração de desempenho organizacional e individual, mas as predominantes são, respectivamente, a lucratividade e a produtividade (WHYMAN *et al.*, 2015).

#### 4.2 O que afeta o desempenho do teletrabalhador?

O teletrabalho envolve a realização de atividades fora do ambiente convencional da organização, o que significa que a supervisão não se dá visualmente, a partir da relação presencial entre chefe e subordinado. Nele, os funcionários recebem um conjunto de metas e objetivos a serem alcançados em determinado prazo, independentemente do local e do horário em que as atividades são desenvolvidas. Essa configuração é o que alguns autores identificaram como controle por resultados ou por saída (FELSTEAD; JEWSON; WALTERS, 2003; GROEN *et al.*, 2018).

O Quadro 1 consolida os fatores que afetam o desempenho dos colaboradores no teletrabalho e relaciona os estudos vinculados.

Quadro 1 - Fatores que afetam o desempenho dos colaboradores no teletrabalho e estudos vinculados.

Fatores que afetam o teletrabalho	Estudos vinculados
Satisfação ou bem-estar no trabalho	Schein, Maurer e Novak (1978), Menezes e Kelliher (2011), Whyman <i>et al.</i> (2015), Peters <i>et al.</i> (2016), Solís (2017), Bessa e Tomlinson (2017), Clark <i>et al.</i> (2017), Lembrechts, Zanoni e Verbruggen (2018), Griffith <i>et al.</i> (2018), Chen e Fulmer (2018), Nakrošienė, Buciunienė e Gostautaitė (2019), Williams (2019), Conradie e de Klerk (2019), Smith, Yu e Le (2020), Delanoeije e Verbruggen (2020), Graves e Karabayeva (2020), Lippe e Lippényi (2020), Toniolo-Barrios e Pitt (2021), Schall e Chen (2022), Daraba <i>et al.</i> (2021), Tønnessen (2021), Karácsony (2021), Aguinis e Brugi-Tian (2021)
Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	Peters e Den Dulk (2003), Hyland, Rowsome e Rowsome (2005), Hornung, Rousseau e Glaser (2008), Beauregard (2011), Menezes e Kelliher (2011), Collins, Cartwright e Hislop (2013), Solís (2017), Bessa e Tomlinson (2017), Clark <i>et al.</i> (2017), Williams, (2019), Nakrošienė, Buciunienė e Gostautaitė (2019), Conradie e de Klerk (2019), Smith, Yu e Le (2020), Delanoeije e Verbruggen (2020), Kelly <i>et al.</i> (2020), Daraba <i>et al.</i> (2021), Tønnessen (2021), Toniolo-Barrios e Pitt (2021), Karácsony (2021)

Engajamento ou comprometimento organizacional	Hyland, Rowsome e Rowsome (2005), Hornung, Rousseau e Glaser (2008), Beaugard (2011), Menezes e Kelliher (2011), Brahm e Kunze (2012), Zhong <i>et al.</i> (2015), Peters <i>et al.</i> (2016), Groen <i>et al.</i> (2018), Griffith <i>et al.</i> (2018), Flavian <i>et al.</i> (2018), Chen e Fulmer (2018), Nakrošienė, Buciuienė e Gostautaitė (2019), Williams (2019), Conradie e de Klerk (2019), Smith, Yu e Le (2020), Daraba <i>et al.</i> (2021), Koekemoer <i>et al.</i> (2021), Aguinis e Brugi-Tian (2021), Karácsony (2021)
Suporte organizacional	Peters e Den Dulk (2003), Beaugard (2011), Menezes e Kelliher (2011), Brahm e Kunze (2012), Collins, Cartwright e Hislop (2013), Clark <i>et al.</i> (2017), Groen <i>et al.</i> (2018), Peters <i>et al.</i> (2016), Griffith <i>et al.</i> (2018), Lembrechts, Zaroni e Verbruggen (2018), Chen e Fulmer (2018), Giovanis (2018), Flavian <i>et al.</i> (2018), Conradie e de Klerk (2019), Smith, Yu e Le (2020), Williams (2019), Graves e Karabayeva (2020), Kelly <i>et al.</i> (2020), Lippe e Lippényi (2020), Aguinis e Brugi-Tian (2021), Schall e Chen (2021), Toniolo-Barrios e Pitt (2021), Daraba <i>et al.</i> (2021), Tønnessen (2021), Carillo <i>et al.</i> (2021), Karácsony (2021), Koekemoer <i>et al.</i> (2021)

Fonte: Elaboração própria (2023).

A flexibilidade do espaço físico e do tempo é um preditor para a manutenção ou o aumento do nível do desempenho (WHYMAN *et al.*, 2015). Nessa perspectiva, os colaboradores percebem o teletrabalho como um benefício que tem impacto positivo no seu nível de satisfação, engajamento e de comprometimento organizacional (CHEN; FULMER, 2018). O aumento do engajamento no trabalho resulta em melhor desempenho, por favorecer a autogestão que é necessária àqueles que vivenciam arranjos flexíveis de trabalho (GRIFFITH *et al.*, 2018). Aos menos três fatores influenciam essa relação: a) o número de AFT que os funcionários percebem como disponíveis (CHEN; FULMER, 2018); b) o *feedback* da tarefa ou do trabalho (GRIFFITH *et al.*, 2018); e c) o estabelecimento de metas e o nível de coesão da equipe virtual (BRAHM; KUNZE, 2012).

Outra variável que influencia positivamente o desempenho de colaboradores em teletrabalho é o capital psicológico (“PsyCap”), denominação associada a um estado psicológico positivo de desenvolvimento que é caracterizado por autoconfiança, esperança, resiliência e otimismo (DARABA *et al.*, 2021). Isso se sustenta no fato de que o PsyCap promove a positividade e o comportamento de cidadania organizacional, além de contribuir para o engajamento, a satisfação e o aumento de desempenho.

A confiança estabelecida na relação com o supervisor e a equipe também é um elemento importante para o desempenho do teletrabalhador (BRAHM; KUNZE, 2012). Contribui para isso o fator tempo de trabalho, uma vez que os funcionários com histórico conhecido de longa permanência tiveram a oportunidade de criar confiabilidade com seus gerentes em relação ao seu desempenho, reduzindo a necessidade de controles de produtividade (GROEN *et al.*, 2018). A confiança entre o supervisor e os teletrabalhadores é importante para que estes possam atuar com flexibilidade durante o teletrabalho, o que pode gerar níveis mais elevados de proatividade, adaptabilidade e desempenho (COLLINS; CARTWRIGHT; HISLOP, 2013; GRAVES; KARABAYEVA, 2020; SOLÍS, 2017). Uma comunicação aberta é imprescindível para que as relações de confiança sejam estabelecidas entre gerentes e funcionários e, para isso, o uso tecnologia síncrona em conversas regulares é fundamental (GRAVES; KARABAYEVA, 2020).

No entanto, a relação positiva entre teletrabalho e o desempenho, em decorrência da flexibilidade, pode ser questionada quando se analisa a relação trabalho-família. Ela é considerada positiva quando é viável a conciliação entre famílias duas instâncias, o que contribui para a satisfação, o engajamento e, conseqüentemente, o desempenho (SMITH; YU; LE, 2020). Entretanto, quando não há esse desarranjo, predomina o conflito, incorrendo em menor dedicação ao trabalho por parte do colaborador, gerando resultados negativos no desempenho (SMITH; YU; LE, 2020; SOLÍS, 2017).

Outros fatores cuja relação com o desempenho no teletrabalho não são exclusivamente positivos são o tipo de tarefa e o nível de controle. O teletrabalho tem impacto positivo no desempenho de tarefas criativas; além disso, menor nível de controle está associado a maior proatividade dos colaboradores (SOLÍS, 2017). O fator estresse também é relacionado ao desempenho no teletrabalho. A menor necessidade de deslocamento até o local de trabalho gera menores níveis de estresse e maiores níveis de desempenho (DELANOEIJE; VERBRUGGEN, 2020). Em contrapartida, há desafios presentes em arranjos de teletrabalho que aumentam os níveis de ansiedade e perturbação dos trabalhadores e quedas nos níveis de desempenho percebidos, tais como: a) dificuldades tecnológicas; b) altas cargas de trabalho; c) menor relação direta com chefias; d) isolamento profissional e social dos funcionários; e) baixos níveis de conexão social; e) fronteiras não demarcadas entre trabalho e casa (GRAVES; KARABAYEVA, 2020; LIPPE; LIPPÉNYI, 2020).

### 4.3 Como avaliar o desempenho do teletrabalhador?

A análise dos estudos que subsidiam esta revisão integrativa permitiu identificar duas maneiras de avaliar o desempenho do teletrabalhador: a) por controle de processos e comportamentos; e b) por resultados (AGUINIS; BURGI-TIAN, 2021). Os estudos, predominantemente, apontam como mais efetiva a segunda opção (por resultados). Entretanto, há pesquisa evidenciando que o uso intenso de práticas formais de teletrabalho se revelou mais provável quando são consideradas concomitantemente essas duas maneiras de avaliação (por processos e comportamentos e por resultados) (PETERS *et al.*, 2016).

Muitas organizações costumam combinar a mensuração de indicadores do ponto de vista individual e organizacional em suas estratégias de avaliação de desempenho, tais como: financeiro, produtividade, rotatividade de mão de obra, absenteísmo, comprometimento organizacional e bem-estar relacionado ao trabalho (MENEZES; KELLIHER, 2011; WHYMAN *et al.*, 2015). Cabe destacar, no nível individual, a utilização de medidas subjetivas de desempenho, tais como: moral do funcionário, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, que são majoritariamente usadas quando comparadas a medidas objetivas. Essas, a propósito, são mais utilizadas em razão da facilidade de construção, mas se mostram menos efetivas, visto que estão sujeitas a interpretação mais subjetiva (menos parametrizada) de quem avalia o colaborador (WHYMAN *et al.*, 2015).

No que tange ao controle por comportamento, seus resultados podem não ser claros, mensuráveis a curto prazo ou afastadas do controle dos funcionários, tornando essa modalidade de monitoramento limitada (AGUINIS; BURGI-TIAN, 2021). Na linha de controle por processos, está a dificuldade em lidar com a flexibilidade própria dos AFT, que traz desafios à gestão, uma vez que alguns supervisores podem ter dificuldades em remodelar as formas de controle que os padrões de trabalho tradicionais fomentavam (COLLINS; CARTWRIGHT; HISLOP, 2013; LIPPE; LIPPÉNYI, 2020). Tais dificuldades podem ter origem no fato de que, sem uma fronteira delimitada quanto aos padrões espaço-temporais e de vida laboral e privada, os gerentes não têm um limite claro quanto às suas possibilidades e permissões para controlar os subordinados, além do que, caso seja nítida a possibilidade de autocontrole e autonomia plena aos funcionários, a própria função dos gerentes pode ser irrelevante (PETERS; DEN DULK, 2003).

Por outro lado, os gestores devem monitorar o desempenho dos funcionários por meio do alcance dos resultados, dando-lhes autonomia congruente aos níveis de experiência e competência percebidos (GRAVES; KARABAYEVA, 2020). Dessa forma, os funcionários terão liberdade para tomar decisões na atribuições de tarefas e resolução de problemas (GROEN *et al.*, 2018). Diante da inviabilidade de realizar o monitoramento direto dos trabalhadores, os gestores devem dar mais ênfase às metas, aos indicadores de desempenho e aos resultados, o que caracteriza o controle por resultado ou por saída (GROEN *et al.*, 2018). Programas de

teletrabalho devem treinar supervisores para superar dispositivos de gerenciamento tradicional, baseado em controle, e focar no desenvolvimento de estratégias de avaliação dos trabalhadores com base em objetivos e metas, de maneira a monitorar a qualidade e os prazos dos produtos (SOLÍS, 2017). Gestores devem ainda focar em meios alternativos de coordenação, motivação e controle de seus subordinados em teletrabalho, o que envolve a adoção de sistemas de gestão a partir de ferramentas baseadas em TDIC (GROEN *et al.*, 2018).

#### **4.4 Como gerir o desempenho do teletrabalhador?**

A gestão do desempenho não se resume à sua avaliação e análise, que acontecem em determinados momentos para mensurar e descrever os pontos fortes e fracos do trabalho de colaboradores. A gestão do desempenho é um processo mais amplo e contínuo, integrado ao planejamento estratégico da organização, que abrange mensurar e desenvolver o desempenho individual e coletivo (AGUINIS; BURGI-TIAN, 2021). Além disto, envolve liderança e valores éticos, humanos e de responsabilidade, por meio dos quais supervisores podem acompanhar seus funcionários, buscando equilíbrio saudável entre questões profissionais e pessoais, mesmo que na forma remota de trabalho (AGUINIS; BURGI-TIAN, 2021).

A implementação de práticas de gestão de desempenho baseada em evidências pode trazer diversos benefícios organizacionais em relação ao teletrabalho (KIM; MULLINS; YOON, 2021). Ela potencializa a gestão de talentos, ao auxiliar no desenvolvimento de competências, bem como a ampliação do comprometimento e da motivação dos colaboradores, ao mesmo tempo em que pode facilitar as mudanças organizacionais, elucidar metas e definir parâmetros de boas práticas de desempenho, ajudando a organização a tomar decisões assertivas (AGUINIS; BURGI-TIAN, 2021). Por outro lado, a ausência de gestão de desempenho pode fazer com que as organizações sejam incapazes de tomar decisões e adotar contrapartidas justas em relação aos colaboradores e as equipes. A sensação de injustiça percebida por parte de teletrabalhadores afeta negativamente os fatores como engajamento (LEMBRECHTS; ZANONI; VERBRUGGEN, 2018), motivação (KIM; MULLINS; YOON, 2021), retenção dos melhores talentos e a coleta de informações necessárias para tomada de decisões (AGUINIS; BURGI-TIAN, 2021).

A literatura aponta evidências em termos de estratégias adotadas por organizações que podem ser incorporadas na gestão do desempenho do teletrabalhador, tais como: baixo controle de supervisão favorecendo a adaptabilidade e autonomia dos trabalhadores no desenvolvimento dos objetivos (SOLÍS, 2017); adoção de tecnologia adequada para a realização de trabalho remoto e de ferramentas que aumentem a motivação dos colaboradores em relação ao trabalho desenvolvido (GROEN *et al.*, 2018); definição de metas e o desenvolvimento de relacionamentos de confiança entre a equipe (BRAHM; KUNZE, 2012); e a utilização de estratégias que possibilitem mitigar os focos geradores de estresse, como monitorar demandas de trabalho, garantir assistência e acesso ao uso de recursos críticos e comunicar de forma clara metas, prioridades e critérios de medição de desempenho (GRAVES; KARABAYEVA, 2020).

#### **5. Agenda de pesquisa para novos estudos**

Com relação à caracterização do teletrabalho e do desempenho do teletrabalhador, é notório o aumento dessa temática em estudos acadêmicos sob diferentes perspectivas atreladas a contextos sociais, ambientais e tecnológicos. Apesar de não haver consenso em relação à definição, de forma geral, sua caracterização passa por elementos comuns, como flexibilidade em relação ao tempo de trabalho, horários, ambiente e presencialidade, além da ampla incorporação de TDIC. Estudos futuros sobre teletrabalho podem contribuir para o seu amadurecimento conceitual.

Os principais aspectos que afetam o desempenho no teletrabalho, segundo a literatura analisada, dizem respeito à relação de confiança entre supervisores e subordinados, seus níveis de

controle, flexibilidade na operacionalização do trabalho e fatores relacionados ao bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Trabalhos futuros acerca do desempenho do teletrabalhador podem ser realizados relacionando estes aspectos, de modo que a mensuração de desempenho não se limite às noções de produtividade, desempenho individual e retorno financeiro.

A forma de avaliar o desempenho do teletrabalhador foi analisada à luz dos estudos que subsidiaram esta revisão. A maioria deles aponta que a forma mais efetiva de avaliação é aquela focada nos resultados, ainda que a avaliação por controle de processos e comportamentos continue a ser praticada e muitas vezes integrada à primeira. Estudos complementares podem contribuir, por exemplo, buscando analisar a avaliação do desempenho dentro da perspectiva da sua gestão. Como balancear a avaliação de processos, comportamentos e resultados na gestão do desempenho do teletrabalhador? É adequado, neste caso, focar apenas nos resultados? Visando à melhoria do desempenho, quais seriam os indicadores ou medidas objetivas de comportamento a serem aplicadas? Como os processos devem ser monitorados e geridos no teletrabalho?

Identificamos como temática mais promissora para investigações futuras a gestão do desempenho do teletrabalhador. Os estudos analisados sugerem que a gestão é um processo amplo e contínuo, integrado à estratégia organizacional, e não restrito a momentos específicos de mensuração do desempenho. Nessa perspectiva, são perguntas a serem exploradas: quais variáveis são mais importantes para a gestão do desempenho do teletrabalhador? Qual estilo de gestão e liderança exercida pelos supervisores pode influenciar positivamente o desempenho de colaboradores em teletrabalho? Como a comunicação entre o supervisor e o teletrabalhador impacta o desempenho no teletrabalho?

No que tange a aspectos metodológicos, verifica-se a necessidade de realizar estudos longitudinais que possam investigar os efeitos do teletrabalho e de análises acerca de relações preditivas entre as variáveis (HORNUNG; ROUSSEAU; GLASER, 2008). Nessa linha, alguns artigos antecipam a ampliação das pesquisas com diferentes formatos de teletrabalho e contratos de trabalho flexíveis (LIPPE; LIPPÉNYI, 2020), a fim de compreender os modos de trabalho mais eficientes. Além disso, a variância de contextos, as amostras por conveniência, estudos autorreferidos e a identificação de certos vieses amostrais são limitações apresentadas na literatura a serem superadas em estudos futuros.

Por fim, mas não menos importante, a presente análise integrativa da literatura permite problematizar as implicações adversas do teletrabalho a longo prazo: haverá impacto no sentido de possíveis precarizações do trabalho, visto que há sinalização na literatura de que a organização poderá expandir a sua capacidade de atrair força de trabalho além do mercado local? Haverá impacto para as remunerações dos trabalhadores, posto que há sustentação para remunerações por resultados claramente definidos, por um lado, assim como possível perda de visibilidade e de valor atribuído aos teletrabalhadores? Como serão reorganizadas relações sindicais, movimentos trabalhistas e identidades de categoriais profissionais a partir das transformações oriundas dos modelos de teletrabalho?

## 6 Considerações Finais

Este estudo partiu de uma inquietação em relação à lacuna trazida pelos autores (KIM; MULLINS; YOON, 2021) a propósito da mensuração do desempenho no teletrabalho. Com isso, delimitou-se como questão de pesquisa o que afeta, como gerir e como avaliar o desempenho de colaboradores em regime de teletrabalho?

Um dos primeiros aspectos identificados foi a pulverização de nomenclaturas envolvendo o tema. Nessa perspectiva, o estudo partiu da caracterização do teletrabalho para esclarecer o termo e especificar os principais atributos – flexibilidade no espaço e no tempo e integração tecnológica – que implicam em mudanças na organização do trabalho. Uma das mudanças

decorrentes desses atributos diz respeito aos dispositivos de controle associados à noção de resultados dos trabalhadores e suas consequências para os objetivos da organização.

Com esse ponto de vista, a conclusão foi que a adoção do controle por resultados pode ser a medida mais efetiva para mensurar o teletrabalho. Para isso, é essencial ter claramente definidos e comunicados aos trabalhadores da organização os objetivos organizacionais e as metas que os compõem e deles derivar as metas de equipe e as individuais. Com isso, fica mais factível a obtenção de indicadores objetivos de mensuração do desempenho.

Além de clarificar aspectos relacionados à organização do trabalho, o estudo contribuiu para o entendimento dos diversos fatores que são preditores de melhor desempenho. É sabido que este é afetado pela confiança supervisor-teletrabalhador, pelo bem-estar que leva a maior engajamento, motivação e comprometimento organizacional e pelo suporte organizacional, tais como: regras, gestão de pessoal etc. Com a sistematização desses fatores, pesquisas futuras podem aprofundar e reparametrizar as relações já identificadas.

Como contribuição teórica, esta revisão integrativa permite conhecer os principais e múltiplos aspectos da relação entre teletrabalho e desempenho, apontando lacunas que possam motivar estudos derivados. No que diz respeito às implicações práticas, acredita-se que a síntese apresentada possa subsidiar gestores em decisões e práticas para melhor gestão do teletrabalho, assim como apoiar teletrabalhadores na condução de formas autogeridas de trabalho.

Além das limitações identificadas no *corpus* objeto desta análise, cabe observar as restrições inerentes à modalidade analítica e às características específicas desta revisão integrativa. Cita-se, principalmente, o critério de seleção de artigos nas áreas de *Business, Management and Accounting, Psychology e Public Administration* com acesso aberto, que reduziu o alcance dos achados dentro das bases pesquisadas. Ademais, em decorrência da limitação citada, o estudo não conseguiu captar pesquisas que abordassem as semelhanças e as diferenças entre o desempenho no teletrabalho em relação ao trabalho presencial. Isso seria importante para se compreender o que mudou com o teletrabalho, para além de suas características e correlações autocontidas. Ao que parece, não há mudanças significativas na organização do trabalho: segue-se com a necessidade de estabelecimento de metas, divisão do trabalho, mecanismos de coordenação e de controle. Há um reposicionamento da concepção do controle visual, que inclui o absenteísmo e o envolvimento nas atividades processuais, em direção aos produtos alcançados. Todavia, o controle segue posto a partir de mecanismos factíveis de mensuração e com possibilidade de ampliação, visto que as TDIC permitem o registro completo do movimento do trabalhador nas atividades delegadas. Seria essa uma nova configuração dos tempos e movimentos de Frederick Taylor, visto que a tecnologia é capaz de informar o tempo em que um trabalhador ficou dedicado a cada tarefa, bem como cada comando realizado por ele? Essa questão não é retórica, mas um recurso reflexivo da escalada cíclica de processos gerenciais desde a introdução do capitalismo burguês-industrial

Com essa perspectiva, há que se discutir a noção de autonomia como um benefício ao teletrabalhador que gera resultados positivos à organização, mas não ignorar que seus pressupostos se mantêm e não superam contradições persistentes: divisão do trabalho e mecanismos de coordenação e de controle. Talvez, a afirmação não deva ser realizada na direção da autonomia para realização das atividades, mas de autogestão. Essa seria a melhor terminologia, posto que envolveria a noção de algo delegado e que precisa ser cumprido no prazo estipulado com certo grau de autonomia e preservados a transparência e o apriorismo organizacional.

---

<sup>1</sup> Vale destacar que aqui nos referimos a trabalhadores formais, mormente vinculados ao Estado ou a organizações/instituições privadas ofertantes de serviços especializados e profissionais liberais. Pequenos

---

comerciantes, empreendedores, profissionais de saúde e de outros serviços essenciais e trabalhadores em condições de subemprego não se aplicam ao caso em análise.

<sup>2</sup> Este procedimento fica detalhado, evidenciado e ilustrado em outros trabalhos destes autores, por exemplo, em: Ferreira; Loguercio (2014; 2016; 2017), Ferreira; Loguercio; Mill (2018), Nogueira; Ferreira; Lira (2020), Ferreira *et al.* (2021) e Ferreira (2023).

<sup>3</sup> Há, ademais, outros procedimentos no âmbito da análise lexicométrica, como a Análise Fatorial de Correspondência (AFC), a Análise de Similitude e a Nuvem de Palavras. Estes, entretanto, não foram considerados relevantes para a análise aqui transcorrida, em vistas das suas limitações recursais e de suas possibilidades interpretativas.

## REFERÊNCIAS

- AGUINIS, H; BURGI-TIAN, J. Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. **Business Research Quarterly**, [s. l.], v. 24, n. 3, p. 233–240, 2021.
- BARUCH, Y. The status of research on teleworking and an agenda for future research. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 113–129, 2001.
- BEAUREGARD, T. A. Iniciativas corporativas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal: uso e eficácia. *In: Criando equilíbrio? Perspectivas internacionais sobre a integração dos profissionais na vida profissional*. Berlim: Springer, 2011. p. 193–208.
- BESSA, I; TOMLINSON, J. Established, accelerated and emergent themes in flexible work research. **Journal of Industrial Relations**, [s. l.], v. 59, n. 2, p. 153–169, 2017.
- BEUREN, I; VON EGGERT, N; SANTOS, E. A. Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do feedback percebidos. **Organizações & Sociedade**, [s. l.], v. 27, n. 92, p. 113–131, 2020.
- BITITCI, Umit S. *et al.* Editorial: Towards a Theoretical Foundation for Performance Measurement and Management. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], v. 20, n. 3, p. 653–660, 2018.
- BOURNE, Mike; MELNYK, Steven; BITITCI, Umit S. Performance measurement and management: theory and practice. **International Journal of Operations & Production Management**, [s. l.], v. 38, n. 11, p. 2010–2021, 2018.
- BRAHM, Taiga; KUNZE, Florian. The role of trust climate in virtual teams. **Journal of Managerial Psychology**, Institute for Business Education and Educational Management, University of St Gallen, St Gallen, Switzerland, v. 27, n. 6, p. 595–614, 2012.
- BUCHANAN, Cerita S.; BAILEY-BELAFONTE, Sarah J. Challenges in adapting field placement during a pandemic: A Jamaican perspective. **International Social Work**, [s. l.], v. 64, n. 2, p. 285–288, 2021.
- CAILLIER, James Gerard. The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency. **American Review of Public Administration**, [s. l.], v. 42, n. 4, p. 461–480, 2012.
- CAKULA, Sarma; PRATT, Madara. Communication Technologies in a Remote Workplace. **Baltic Journal of Modern Computing**, v. 9, n. 2, p. 210–219, 2021.
- CARNEVALE, Joel B.; HATAK, Isabella. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 116, p. 183–187, 2020.
- CHEN, Y; FULMER, I S. Fine-tuning what we know about employees’ experience with flexible work arrangements and their job attitudes. **Human Resource Management**, School of Management and Labor Relations, Rutgers University, Piscataway, NJ, United States, v. 57, n. 1, p. 381–395, 2018.
- CLARK, Malissa A. *et al.* Organizational Support Factors and Work–Family Outcomes: Exploring Gender Differences. **Journal of Family Issues**, [s. l.], v. 38, n. 11, p. 1520–1545, 2017.
- COLLINS, Alison M; CARTWRIGHT, Susan; HISLOP, Donald. Homeworking: negotiating

the psychological contract. **Human Resource Management Journal**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 211–225, 2013.

CONRADIE, Wilhelmus J.; DE KLERK, Jeremias J. To flex or not to flex? Flexible work arrangements amongst software developers in an emerging economy. **SA Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 17, 2019.

COOPER, Harris M. **The Integrative Research Review: A Systematic Approach**. [S. l.]: SAGE Publications, 1984.

DARABA, D *et al.* Working from home during the corona pandemic: Investigating the role of authentic leadership, psychological capital, and gender on employee performance. **Cogent Business & Management**, [s. l.], v. 8, n. 1, 2021.

DELANOEIJE, Joni; VERBRUGGEN, Marijke. Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [s. l.], v. 29, n. 6, p. 795–808, 2020.

FELDMAN, Daniel C.; GAINEY, Thomas W. Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. **Human Resource Management Review**, [s. l.], v. 7, n. 4, p. 369–388, 1997.

FLAMHOLTZ, Eric. Effective organizational control: A framework, applications, and implications. **European Management Journal**, [s. l.], v. 14, n. 6, p. 596–611, 1996.

FERREIRA, M. A Física na Escola: um legado da SBF, um patrimônio da educação básica. **A Física na Escola**, v. 21, n. 1, p. 230508-1-9, 2023.

FERREIRA, M., LOGUERCIO, R. Q.; MILL, D. R. S. Diálogos entre competências e currículos: análise em cursos de Física a distância. **Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias**, v. 17, n. 1, p. 167-182, 2018.

FERREIRA, M.; LOGUERCIO, R. Q. A análise de conteúdo como estratégia de pesquisa interpretativa em educação em ciências. **Revista de Educação, Linguagem e Literatura**, v. 6, n. 2, p. 33-49, 2014.

FERREIRA, M.; LOGUERCIO, R. Q. Análise de competências em projetos pedagógicos de licenciatura em física a distância. **Revista Brasileira de Pesquisa em Educação em Ciência**, v. 16, n. 2, p. 389-419, 2016.

FERREIRA, M.; LOGUERCIO, R. Q. Enunciados em propostas de ensino-pesquisa-extensão em cursos de física a distância: para além dos conteúdos, os discursos. **Ensaio Pesquisa em Educação em Ciências**, v. 19, p. e2253-1-34, 2017.

FERREIRA, M.; SACERDOTE, H.; STUDART, N.; SILVA FILHO, O. L. Análise de temas, teorias e métodos em dissertações e produtos educacionais no MNPEF. **Revista Brasileira em Ensino de Física**, v. 43, p. e20210322-1-11, 2021.

FRANCO-SANTOS, Monica; LUCIANETTI, Lorenzo; BOURNE, Mike. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management Accounting Research**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 79–119, 2012.

GOLDEN, Timothy D.; VEIGA, John F. The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. **Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 77–88, 2008.

GRAVES, Laura M.; KARABAYEVA, Asya. Managing Virtual Workers—Strategies for Success. **IEEE Engineering Management Review**, [s. l.], v. 48, n. 2, p. 166–172, 2020.

- GRIFFITH, T L *et al.* Field study of complements to supervisory leadership in more and less flexible work settings. **Journal of Organization Design**, [s. l.], v. 7, n. 1, 2018.
- GROEN, Bianca A.C. *et al.* Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. **European Management Journal**, THE BOULEVARD, LANGFORD LANE, KIDLINGTON, OXFORD OX5 1GB, OXON, ENGLAND, v. 36, n. 6, p. 727–735, 2018.
- HADDON, Leslie; BRYNIN, Malcolm. The character of telework and the characteristics of teleworkers. **New Technology, Work and Employment**, University of Essex, Essex, United Kingdom, v. 20, n. 1, p. 34–46, 2005.
- HARPAZ, Itzhak. Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. **Work Study**, [s. l.], v. 51, n. 2, p. 74–80, 2002.
- HORNUNG, Severin; ROUSSEAU, Denise M; GLASER, Jürgen. Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. **Journal of applied psychology**, [s. l.], v. 93, n. 3, 2008.
- HYLAND, MaryAnne M; ROWSOME, Ciaran; ROWSOME, Erin. The Integrative Effects of Flexible Work Arrangements and Preferences for Segmenting or Integrating Work and Home Roles. **Journal of Behavioral & Applied Management**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 141–160, 2005.
- KARACSONY, P; *et al.* Hungarian Experiences of the Transition from Traditional Work to Telework. **Transformations in Business & Economics**, [s. l.], p. 168–182, 2021.
- KAZEKAMI, Sachiko. Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. **Telecommunications Policy**, [s. l.], 2020.
- KELLY, Ciara M. *et al.* Seeking an “i-deal” balance: Schedule-flexibility i-deals as mediating mechanisms between supervisor emotional support and employee work and home performance. **Journal of Vocational Behavior**, [s. l.], v. 118, p. 103369, 2020.
- KIM, T; MULLINS, L B; YOON, T. Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. **American Review of Public Administration**, [s. l.], v. 51, n. 4, p. 263–277, 2021.
- LEMBRECHTS, L; ZANONI, P; VERBRUGGEN, M. The impact of team characteristics on the supervisor’s attitude towards telework: a mixed-method study. **International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 29, n. 21, p. 3118–3146, 2018.
- LIPPE, Tanja; LIPPÉNYI, Zoltán. Co-workers working from home and individual and team performance. **New Technology, Work and Employment**, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 60–79, 2020.
- MENEZES, Lilian M.; KELLIHER, Clare. Flexible Working and Performance: A Systematic Review of the Evidence for a Business Case. **International Journal of Management Reviews**, Cass Business School, City University London, 106 Bunhill Row, London EC1Y 8TZ, United Kingdom, v. 13, n. 4, p. 452–474, 2011.
- MOURATIDIS, Kostas; PAPAGIANNAKIS, Apostolos. COVID-19, internet, and mobility: The rise of telework, telehealth, e-learning, and e-shopping. **Sustainable Cities and Society**, [s. l.], v. 74, p. 103182, 2021.
- NAKROŠIENĖ, Audronė; BUČIŪNIENĖ, Ilona; GOŠTAUTAITĖ, Bernadeta. Working from home: characteristics and outcomes of telework. **International Journal of Manpower**, [s. l.], v. 40, n. 1, p. 87–101, 2019.
- NILLES, Jack M. Telecommunications and Organizational Decentralization. **IEEE Transactions on Communications**, [s. l.], v. 23, n. 10, p. 1142–1147, 1975.

NOGUEIRA FILHO, José de Albuquerque *et al.* O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 71, n. 2, p. 274–296, 2020.

NOGUEIRA, D. X. P.; FERREIRA, M.; LIRA, L. A. R. de. A evasão no sistema Universidade Aberta do Brasil: uma análise das justificativas das instituições integrantes. **Educação e Fronteiras**, Dourados, v. 10, n. 29, p. 32–44, 2020.

PETERS, Pascale *et al.* ‘Fit’ for telework? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations’ formal telework practices. **International Journal of Human Resource Management**, 2-4, OXON, ENGLAND, v. 27, n. 21, p. 2582–2603, 2016.

PETERS, P; DEN DULK, L. Cross Cultural Differences in Managers’ Support for Home-Based Telework: A Theoretical Elaboration. **International Journal of Cross Cultural Management**, Utrecht University, Netherlands, v. 3, n. 3, p. 329–346, 2003.

POLIT, Denise F.; BECK, Cheryl Tatano. Using research in evidence-based nursing practice. **POLIT, D. F.; BECK, C. T. (Ed.). Essentials of nursing research**. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins, 2006.

SCHALL, Mark C.; CHEN, Peter. Evidence-Based Strategies for Improving Occupational Safety and Health Among Teleworkers During and After the Coronavirus Pandemic. **Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society**, [s. l.], v. 64, n. 8, p. 1404–1411, 2022.

SCHEIN, Virginia E; MAURER, Elizabeth H; NOVAK, Jan F. Supervisors’ reactions to flexible working hours. **Journal of Occupational Psychology**, [s. l.], v. 51, n. 4, p. 333–337, 1978.

SMITH, Todd D; YU, Zuojin; LE, Aurora B. An Examination of Work Interference with Family Using Data from a Representative Sample of Workers Participating in the General Social Survey and NIOSH Quality of Worklife Module. **Journal of Family Issues**, [s. l.], v. 41, n. 12, p. 2356–2376, 2020.

SOLÍS, M. Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. **European Journal of Management and Business Economics**, Escuela de Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Cartago, Costa Rica, v. 26, n. 1, p. 21–34, 2017.

STANDEN, P.; DANIELS, K.; LAMOND, D. The home as a workplace: work-family interaction and psychological well-being in telework. **Journal of occupational health psychology**, [s. l.], v. 4, n. 4, p. 368–381, 1999.

STRAUGHAN, P T; TADAI, M E. Addressing the implementation gap in flexiwork policies: the case of part-time work in Singapore. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, [s. l.], v. 56, n. 2, p. 155–174, 2018.

TANPIPAT, W; LIM, H W; DENG, X M. Implementing Remote Working Policy in Corporate Offices in Thailand: Strategic Facility Management Perspective. **Sustainability**, [s. l.], v. 13, n. 3, 2021.

TONIOLO-BARRIOS, Mariana; PITT, Leyland. Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. **Business Horizons**, [s. l.], v. 64, n. 2, p. 189–197, 2021.

TØNNESSEN, Marianne. Movers from the city in the first year of Covid. **Nordic Journal of Urban Studies**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 131–147, 2021.

TORRACO, Richard J. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples.

**Human Resource Development Review**, [s. l.], v. 4, n. 3, p. 356–367, 2005.

WHYMAN, Philip B *et al.* Workplace Flexibility Practices and Corporate Performance: Evidence from the British Private Sector. **British Journal of Management**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 347–364, 2015.

ZHONG, H *et al.* Collaborative intelligence - Definition and measured impacts on Internetworked e-Work. **Management and Production Engineering Review**, PRISM Center and School of IE, Purdue University, School of Industrial Engineering, 315 N. Grant St., West Lafayette, IN 47907-2023, United States, v. 6, n. 1, p. 67–78, 2015.