

Controles Culturais e Desempenho de Tarefas de Servidores em Teletrabalho

Inovação e desempenho em organizações de justiça

Jonatas Dutra Sallaberry (Universidade Federal do Paraná); Edicreia Andrade dos Santos (Universidade Federal do Paraná); Maryely Andrea Jimenez Franco (Universidade Federal do Paraná); Antonio Zanin (Universidade Federal do Mato Grosso do Sul)

RESUMO

Este estudo teve por objetivo analisar os efeitos dos controles culturais no desempenho de tarefas de servidores mediado pela interação social em situações de teletrabalho. Para tal, aplicou-se um questionário junto a 468 servidores de uma entidade pública federal. Os dados foram analisados por meio da aplicação da técnica de equações estruturais e dentre os principais achados, verificou-se que não há uma relação positiva significativa entre os controles culturais e o desempenho de tarefas dos servidores em teletrabalho. Por outro lado, pode-se dizer que a interação social no teletrabalho influencia positivamente no desempenho de tarefas dos servidores. Confirmou-se também que a interação social medeia a relação entre os controles culturais e o desempenho de tarefas do servidor. Isso sugere que, maior interação e proximidade permite que os líderes modelem os valores, compartilhem as políticas, regras e procedimentos da entidade conquistando assim a confiança dos funcionários e estimulando maior desempenho de tarefas. Dadas as descobertas dessa pesquisa, estimula-se futuros pesquisadores a levar em consideração pesquisas que procurem identificar outros fatores atrelados à interação social como variável mediadora no teletrabalho, de preferência comparando as descobertas resultantes desses fatores com testes entre pessoas ou grupos diferentes, para ver se as diferenças nos resultados podem de fato determinar um padrão predominante.

Palavras-chave: teletrabalho; controles culturais; desempenho de tarefa; interação social.

Introdução

Devido às crescentes expectativas dos cidadãos, restrições orçamentárias e uma série de problemas que, por sua complexidade, não podem ser resolvidos com soluções padronizadas, tem gerado uma demanda crescente nas organizações públicas para adotar práticas inovadoras (Hartley et al., 2013). Nesse sentido, as inovações são frequentemente incentivadas pelas organizações governamentais ao buscar as melhores formas de atender às necessidades dos cidadãos oferecendo uma adequada prestação dos serviços públicos (De Vries, Tummers, & Bekkers, 2018). Consequentemente, novos modelos e métodos como o teletrabalho, são experimentados como uma forma de aumentar a satisfação no trabalho e a qualidade do serviço no setor público. Esta tendência não é recente. Em grandes empresas do setor privado, como Microsoft, os funcionários há alguns anos podem organizar seu trabalho de forma flexível escolhendo o formato híbrido, presencial ou remoto. Em setores públicos como o Holandês, desde o ano de 2014 diversos funcionários públicos municipais escolhem o local do trabalho, enquanto outros fazem trabalho híbrido (De Vries, Tummers & Bekkers, 2018).

No setor público do Brasil, o Tribunal Superior do Trabalho foi o primeiro órgão do Judiciário a aderir ao teletrabalho, começou como um projeto piloto em 2012 o qual foi efetivado em 2013, com a finalidade de inovar a gestão de pessoas e acompanhar o ritmo do

mercado de trabalho (Tribunal Superior do Trabalho, 2020). No entanto, a adesão do teletrabalho em outros setores públicos do país foi relativamente baixa até a chegada da pandemia da Covid-19 que forçou sua adoção, passando a ser aderido de forma obrigatória e posteriormente opcional a fim de que os processos e serviços continuassem ativos e os trabalhadores permanecessem contribuindo com a execução das atividades laborais (Santos, 2021).

Nesse sentido, são necessárias pesquisas que analisem os fatores relativos à implementação do teletrabalho no setor público. Assim como analisar os efeitos dos controles culturais que habilitam ou empoderam os dirigentes do setor público para liderar esse câmbio e fornecer todas as ferramentas, sistemas e digitalização dos processos que envolvem uma reorganização da gestão das tarefas, o que afeta as relações de trabalho de diferentes formas (Taskin & Edwards, 2007; Dandalt, 2021; Aslan, et. al., 2022). A alta administração e o suporte gerencial público, devem entender o valor dos benefícios do teletrabalho, das relações e interações dos funcionários com a organização e o compromisso com a adoção de acordos de trabalhos alternativos (West, 2017; Kazekami, 2020). Mas também, deve-se avaliar como os servidores em teletrabalho, atingem os objetivos da entidade conforme as atividades atribuídas, quer dizer avaliar o desempenho da tarefa (Cuello; Fructus & Panduro, 2020; Aslan, et. al., 2022).

Com base no exposto esta pesquisa tem como objetivo analisar os efeitos dos controles culturais no desempenho de tarefas de servidores públicos de uma entidade federal no Brasil mediado pela Interação Social em situações de teletrabalho. Para atingir o objetivo proposto, propuseram-se hipóteses buscando estabelecer a relação dos controles culturais desde a perspectiva de Merchant e Van Der Stede (2007) e o desempenho das tarefas dos servidores. Para tal, a amostra do estudo foi composta por 468 servidores do Ministério Público Federal, que vivenciaram a implantação forçada do teletrabalho durante a pandemia de *Covid-19*. Para a análise dos dados, adotaram-se procedimentos de estatística descritiva e de Modelagem de Equações Estruturais.

Em particular, este estudo se concentrou na análise da interação social no teletrabalho como variável mediadora na relação entre os controles culturais e o desempenho de tarefas dos servidores. Nesse sentido, a importância deste estudo é dupla. Primeiro, ao identificar a interação social como um fator que determina um maior comprometimento com o desempenho da tarefa é reduzir o isolamento, destacando a importância da interação social em ambientes de teletrabalho. Em segundo lugar, evidenciando que uma maior interação reflete positivamente entre a relação dos controles culturais e o desempenho das tarefas dos servidores públicos.

Ademais, este estudo se justifica tendo em vista que ainda não há uma literatura consolidada, pois os achados de pesquisas da temática divergem com resultados bons e ruins para o desempenho das tarefas realizadas em teletrabalho, independentemente de ser realizado no setor público ou privado (Kowalski & Swanson, 2005; Vries, Tummers & Bekkers, 2019). Assim, busca-se contribuir para os estudos relacionados à gestão do teletrabalho no setor público (De Vries, Tummers, & Bekkers, 2018; Ortiz-Lozano et al., 2022; Dandalt, 2021) e às implicações do teletrabalho nos SCG ao destacar como os controles culturais nas organizações públicas não são apenas formais ou burocráticos como costuma ser discutido nessa literatura (Taskin & Edwards, 2007), também podem ser flexíveis em ambientes de teletrabalho direcionando de forma indireta as políticas, os valores, crenças, normas e procedimentos sociais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Controles culturais e desempenho de tarefas

Os sistemas de controle gerencial (SCG) são parte integrante de toda estratégia empresarial. Logo, são consideradas ferramentas de gestão projetadas para apoiar a implementação das estratégias e a tomada de decisão em qualquer nível organizacional (Simon, 1991; Malmi & Brown, 2008). Euske e Riccaboni (1999) entendem os SCG como uma perspectiva comportamental na qual o comportamento dos funcionários é alinhado com os objetivos de uma organização.

Nesse sentido, a literatura oferece abordagens do SCG que se adaptam dependendo do tipo da estratégia organizacional. No entanto, este estudo se concentra na perspectiva de Merchant e Van Der Stede (2007) particularmente nos controles derivados da cultura organizacional visto que compõem o conjunto de controles culturais amplos, capazes de permear os outros controles e influir no comportamento dos funcionários, tendo por base valores, crenças e normas sociais estabelecidas nas organizações (Simons, 1995; Malmi & Brown, 2008). Os controles culturais, podem ser usados na função pública para direcionar de forma indireta o comportamento dos servidores ao atingimento das políticas, regras e procedimentos da entidade.

No setor público as novas políticas e formas de organização do trabalho, tem conseguido permear suas estruturas organizacionais, gerando a adoção de inovações com o intuito de melhorar a prestação dos serviços aos cidadãos, aumentar o desempenho laboral e a satisfação dos funcionários no trabalho (De Vries; Tummers; & Bekkers, 2018; Ortiz-Lozano, et al., 2022). No entanto, ainda que o teletrabalho aumente a felicidade, a satisfação ou valores compartilhados da equipe, esses fatores não influenciam diretamente a produtividade e o desempenho do trabalho (Kazekami, 2020) porque o teletrabalho envolve uma reorganização da gestão das tarefas o que afeta a relação de trabalho de diferentes maneiras (Taskin; & Edwards, 2007).

Nessa perspectiva, deve ser analisada a gestão e o desempenho das tarefas, ou seja, as formas como o funcionário contribui direta ou indiretamente ao núcleo técnico da organização (Cuello; Fructus; & Panduro, 2020). O desempenho das tarefas, é entendido como o cumprimento pelos funcionários dos deveres e responsabilidades vinculadas a cada cargo ou função, de acordo com suas capacidades e conhecimentos (Cuello, Fructus, & Panduro, 2020; Aslan et. al., 2022). Logo, além de validar quão eficaz e eficiente é o funcionário no cumprimento de suas funções, é importante para o alto desempenho das tarefas uma descrição precisa, confiável e clara do trabalho, um ambiente adequado e qualidades morais (Aslan et. al., 2022).

Em ambientes de trabalhos virtuais, os elementos tangíveis que estabelecem as conexões entre desempenho geral percebido da tarefa e a cultura organizacional podem ser afetados (De Vries; Tummers; & Bekkers, 2018; Aslan et. al., 2022). Para Gajendran e Harrison (2007) o teletrabalho aumenta a autonomia do funcionário, amplia o leque de tarefas que ele consegue desenvolver, e isso adequa-se às organizações com uma cultura participativa na qual o controle formal não é importante. Logo, um controle cultural participativo estimula o empoderamento dos funcionários e a liberdade de acesso às informações e os sistemas organizacionais. Mahama e Cheng (2013) argumentam que os indivíduos devem perceber um ambiente mais libertador e menos restritivo para sentir-se mais empoderados no desenvolvimento de suas funções.

Nesse sentido, o ambiente do teletrabalho no qual o controle cultural é mais flexível e é compreendido como sendo menos restritivo e mais autônomo poderia facilitar o desempenho das tarefas. Desse modo, argumenta-se que os controles culturais transmitidos informalmente no ambiente do teletrabalho, reforcem os valores básicos, propósito e direção da entidade, o

que estará associado positivamente ao desempenho de tarefas do servidor. Isso leva à seguinte hipótese:

H₁: Os controles culturais influenciam positivamente o desempenho de tarefas do servidor.

Interação social em Teletrabalho e desempenho de tarefas

Na década dos anos 70 o teletrabalho começou a ganhar destaque pela crise do petróleo e pela preocupação de despesas com deslocamentos ao trabalho, e por isso algumas funções passaram a ser desenvolvidas em casa ou locais próximos às moradias dos funcionários (Lupton & Haynes, 2000; Gajendran & Harrison, 2007; Campo; Avolio & Carlier, 2021; Dandalt, 2021). Assim, começou a surgir diferentes concepções do termo, porém não existe uma definição comumente aceita para acordos de trabalho remoto (Kowalski & Swanson, 2005).

Nesse sentido, alguns termos podem ser empregados como, *telecommuting* ou *home working* para o trabalho em casa, *telework* ou *teleworking* para referir-se ao trabalho a distância e entre outros como *working from home*, *mobile work*, *remote work* e *flexible workplace* (Nilles, 1997; Ruth & Chaudhry, 2008; Koyama, 2021). No Brasil, a Reforma Trabalhista Lei 13.467 do ano 2017, introduziu o teletrabalho consolidando-o nas leis do trabalho como a prestação de serviços fora das dependências do empregador no qual predomina o uso de tecnologias de informação e comunicação - TICs (Brasil, 2017). Logo, as empresas no Brasil têm procurado ao longo dos últimos anos a adoção de acordos de trabalhos alternativos como o teletrabalho que lhes permitam realizar suas tarefas em um local diferente do espaço laboral principal (Gajendran & Harrison, 2007).

Nilles (1997), dedicou a maior parte de suas pesquisas ao tema e conceitualiza o teletrabalho como uma atividade que facilita e propicia a realização de atividades em qualquer local, reduzindo os deslocamentos e a emissão de poluentes contaminantes. No entanto, com as novas formas de organização do trabalho, são necessárias novas políticas de gestão de recursos humanos, culturas participativas, novos programas de treinamento e novos sistemas de motivação e recompensa (Peters, Dulk, & Ruijter, 2010). O teletrabalho nas organizações passou a ser visto como uma nova forma de reestruturação das relações de trabalho que junto ao processo do uso de tecnologias e comunicações facilita a execução das atividades laborais fora do ambiente comum organizacional (Peters; Dulk; & Ruijter, 2010; Prodanova, & Kocarev, 2021; Santos, 2021).

Para Palumbo et al., (2021) o avanço das TICs desenvolveu um estágio superior para o teletrabalho denominado de *Smart working* o qual é estabelecido como a virtualização do ambiente de trabalho, ou seja, estruturas de trabalho mais flexíveis que permitem aos funcionários decidir qual será o local e o tempo para o desenvolvimento das funções com o uso de ferramentas tecnológicas que lhes facilitam o cumprimento das tarefas e proporcionam uma maior autonomia. Em linhas gerais, a literatura científica tem fornecido interpretações heterogêneas de como é entendido o teletrabalho e para alguns autores (Kowalski & Swanson, 2005; Santos, 2021; Palumbo et al., 2021; Ortiz-Lozano et al., 2022) o termo continua em um processo de evolução fortemente associado às decisões estratégicas que geram intercâmbios na cultura organizacional e nos paradigmas das relações de trabalho.

Nessa perspectiva, na literatura acadêmica existem pesquisas (Lupton & Haynes, 2000; Kowalski & Swanson, 2005; Vesala & Tuomivaara 2015; Kazekami, 2020; Dandalt, 2021; Ollo-López; Goñi-Legaz; Erro-Garcés, 2021; Aslan, et. al., 2022) que buscaram análises detalhadas dos efeitos do teletrabalho nas organizações e nos indivíduos, identificando assim, fatores como benefícios, preocupações e barreiras vinculados ao desenvolvimento dessas relações de trabalho.

No que diz respeito aos benefícios nas organizações, são associados à redução significativa de custos devido a níveis mais elevados de produtividade, à capacidade de atrair e reter funcionários e a um nível mais elevado de satisfação no trabalho (Lupton & Haynes, 2000; Kowalski & Swanson, 2005; Abendroth & Reimann, 2018; Kazekami, 2020; Kuruzovich, 2021; Aslan et. al., 2022). Na mesma linha, para Ollo-López; Goñi-Legaz; Erro-Garcés (2021) o teletrabalho ajuda as organizações a atrair e reter os funcionários mais comprometidos, aumentando a produtividade e reduzindo o custo do espaço de escritórios. Para Vesala e Tuomivaara (2015) os benefícios ainda incluem, economia operacional, opções de contratação inovadoras e maior capacidade de fazer ajustes organizacionais. No entanto, Kowalski e Swanson (2005) argumentaram que deve existir uma estrutura clara que inclua o suporte, comunicação e confiança, os quais são fatores críticos para o sucesso do teletrabalho. Para Aslan, et. al., (2022) são aspetos fundamentais para o teletrabalho, a definição de metas, dias e horas de trabalho, assim como especificar os resultados esperados.

Do lado da utilidade para os funcionários, Ollo-López; Goñi-Legaz e Erro-Garcés (2021) destacam a economia de tempo ao evitar deslocamentos e interrupções no trabalho, logo os funcionários percebem o teletrabalho como uma medida que os ajuda a equilibrar trabalho e família, avançar em suas carreiras profissionais e não perder tempo em deslocamentos. Para Ruiller et al., (2019) o ambiente associado ao teletrabalho, revela os valores partilhados da equipe, e inspirado nas personalidades do líder e de seus membros, mas também na sua alquimia.

Dandalt (2021) ao explorar os comportamentos de gestores públicos no Canadá durante o teletrabalho desenvolvido na pandemia da Covid-19, identificaram que o teletrabalho facilitou o processo de contratação com o uso de ferramentas digitais o qual foi percebido como uma economia de insumos públicos. Assim, os gestores da liderança, além de suas responsabilidades normais executaram tarefas de apoio para atender às necessidades psicológicas e de adaptação às novas formas de trabalho dos subordinados, o que gerou um clima de empatia organizacional (Dandalt, 2021).

Em países como Espanha, o teletrabalho representa também um desafio em termos de superação das barreiras culturais e de costumes que existem há muitos anos. Nesse sentido, Ortiz-Lozano et al. (2022) verificaram que existe uma baixa adesão por parte dos funcionários públicos espanhóis ao teletrabalho que os levou a explorar os fatores que os impulsionam e obstaculizam. Conforme os autores, as maiores dificuldades existentes são: *i*) disponibilidade de espaços ou área específica com móveis e temperatura adequada para uso como *home office* o que é um requisito básico; *ii*) os recursos, como os computadores pessoais, impressoras, telefones celulares, tablets e boas conexões de internet, além de funcionários com capacidade de autogerenciamento, capacitação e experiência no uso de tecnologias de informação e comunicação; e *iii*) configurações domésticas.

Para Kazekami (2020) a discricionariedade no teletrabalho é outro fator que aumenta a produtividade e a satisfação no trabalho. Porém, Baker, Gayle e John (2007) já tinham demonstrado que o estilo de trabalho individual como o planejamento do dia, a divisão das múltiplas tarefas e a dificuldade em determinar quando parar de trabalhar, não são correlacionadas com satisfação no trabalho e produtividade dos funcionários em teletrabalho.

Nesse sentido, alguns estudos como de Maruyama e Tietze (2012); Jackson e Fransman (2018) e Abdel, Bakker e Häusser (2021) destacam como barreiras e preocupações do teletrabalho, o aumento do estresse para conseguir equilibrar o trabalho e as tarefas domésticas, exaustão emocional e a improdutividade produto das interrupções familiares, isolamento social e menor interação com os colegas de trabalho. No estudo de Dandalt (2021) os gestores

desenvolveram uma sensação de “fadiga digital” com comunicações redundantes e aumento nas expectativas de papel, eliminando as fronteiras entre a vida pessoal e o trabalho profissional.

Kazekami (2020) pesquisou como o desenvolvimento das tarefas em solidão dificulta o acúmulo de conhecimento e diminui as oportunidades de inovação. Certamente, porque a comunicação presencial de *face a face*, o empreendedorismo e o *know-how* interno são fundamentais para a inovação. Ademais, há efeitos desfavoráveis do teletrabalho como o afastamento dos funcionários gerando um isolamento que não permite a interação com todos os colegas gerando um efeito negativo na inovação do ambiente de trabalho (Kazekami, 2020). Nessa direção, Baker; Moon e Ward (2006); Golden; Veiga e Dino (2008) já haviam argumentado que o teletrabalho pode levar a restrições nas interações sociais entre os funcionários. Kuruzovich (2021) sugere que as tecnologias podem facilitar as interações sociais melhorando os processos de trabalho e os resultados das tarefas dos teletrabalhadores.

Revisando a literatura, é evidente que existem resultados bons e ruins para o desempenho das tarefas no teletrabalho independente de ser realizado no setor público ou privado. Além disso, é difícil dizer até que ponto as motivações e preocupações se traduzem em experiências positivas ou negativas para funcionários que desempenham suas tarefas em teletrabalho (Kowalski & Swanson, 2005; Vries, Tummars & Bekkers, 2019). No entanto, ao analisar a literatura do tema, observa-se o surgimento de uma nova visão das relações e interações de colaboração e cooperação intra e interorganizacional nas quais o suporte gerencial, manutenção da eficiência, manutenção da interação social são necessárias para o sucesso do teletrabalho (Peters; Dulk; & Ruijter, 2010; Kazekami, 2020; Abdel; Bakker; & Häusser, 2021). Para West (2017), a alta administração e o suporte gerencial, devem entender o valor dos benefícios do teletrabalho, das relações e interações dos funcionários com a organização e o compromisso com a adoção de acordos de trabalhos alternativos. Mas também, deve-se avaliar como os funcionários atingem os objetivos conforme as atividades atribuídas ou estipuladas, quer dizer avaliar o desempenho da tarefa (Cuello; Fructus & Panduro, 2020) no teletrabalho.

Para Ruiller et al. (2019) a equipe precisa de uma extensa construção de relacionamentos para atingir os objetivos e desempenho das tarefas, o que implica uma atenção especial à forma de gerenciar a proximidade percebida em uma situação em que os funcionários estão em teletrabalho. Para os autores, controlar a produção de trabalho pode fornecer um meio para controlar a proximidade percebida e interação social entre gestores e teletrabalhadores por meio do monitoramento de atividades ou tarefas que se tornam um rito no relacionamento.

De Vries, Tummars e Bekkers (2018) ao analisar os benefícios do teletrabalho no dia a dia dos funcionários públicos comprovaram efeitos negativos do teletrabalho nos dias em que os funcionários trabalhavam inteiramente em casa percebendo um maior isolamento profissional e menor comprometimento organizacional. No entanto, os autores confirmaram que não foi afetado o engajamento no trabalho e que uma maior troca entre o gestor e funcionário diminuiu o impacto do isolamento no teletrabalho.

Com base no exposto, prevê-se que a interação social no teletrabalho influencia positivamente o desempenho das tarefas dos servidores públicos. No entanto, alguns estudos (Lupton & Haynes 2000; West, 2017; Vries, Tummars & Bekkers, 2019) apresentados sobre teletrabalho concluem o contrário, de que trabalhar em casa está negativamente relacionado à interação social e a um menor desempenho da tarefa. Isso leva à seguinte hipótese:

H₂: A interação social em teletrabalho influencia positivamente o desempenho de tarefas do servidor

Para Kowalski e Swanson (2005) a produtividade deve ser medida com base no desempenho das tarefas e projetos, em vez de contar as horas no local de trabalho. Logo, para

que o teletrabalho seja bem sucedido, é importante uma cultura de boa comunicação, interação e sobre tudo confiança, uma vez que uma cultura baseada na confiança exige à organização reconsiderar as relações do trabalho e como realmente deve mensurar a produtividade. Assim, pressupõe-se que a interação social no teletrabalho intervém na relação dos controles culturais permitindo direcionar de forma indireta o comportamento dos servidores ao atingimento das políticas, regras e procedimentos da entidade pública e influenciando positivamente no desempenho da tarefa. Ressalta-se também, que a interação social pode amenizar os problemas de comunicação, e isolamento, contribuindo ao fortalecimento de uma cultura de confiança. Isso leva à seguinte hipótese:

H₃: A interação social no teletrabalho medeia a relação entre os controles culturais e o desempenho de tarefas do servidor

Com base no descrito e nas hipóteses destacadas, existem ligações entre os três fatores. Evidencia-se na Figura 1 o modelo teórico proposto para esta pesquisa.



Figura 1. Modelo conceitual da Pesquisa
Fonte: Autores (2022).

Os controles culturais poderão ser transmitidos por meio de uma melhor interação social a qual permitirá aperfeiçoar a comunicação, confiança e suporte. Para Kowalski e Swanson (2005) a comunicação está relacionada ao suporte em termos de tecnologia da informação que permite aos teletrabalhadores interagir com qualquer pessoa, em qualquer lugar, a qualquer momento, certamente refletindo no cumprimento de suas funções para o alto desempenho das tarefas.

METODOLOGIA

Amostra da pesquisa

Pesquisa descritiva, realizada a partir da aplicação de uma *survey*, que teve como população os servidores do Ministério Público Federal. Para sua operacionalização, foi encaminhado o instrumento no formato do *SurveyMonkey*, via e-mail aos servidores no decorrer de 08 de fevereiro e 15 de abril de 2021. Para validar o tamanho da amostra necessária e o poder estatístico, foi considerado o efeito total de duas variáveis preditoras (sistema de controle cultural e interação social em teletrabalho) sobre a variável dependente (desempenho de tarefas). Foi calculado previamente o tamanho amostral suficiente, com efeito mediano de 0,15 (F2) e poder de teste de 95%, correspondente ao nível de significância de 5% (F test, LMR, SD 0, a priori), que exigiu amostra mínima superior a 107 respostas válidas, a partir da aplicação do software *G*Power* (Faul; Erdefelder e Lang, 2009; Hair et al. 2014; Cohen, 1998). Portanto, a amostra em análise é teoricamente suficiente para analisar a relação.

Instrumento de Coleta e análise dos dados

Para a coleta de dados utilizou-se constructo de pesquisa evidenciado na Tabela 1. No constructo foram aplicadas também variáveis de controle, como gênero, idade, e tempo na

instituição. Para a resposta às assertivas, foi solicitado aos respondentes a indicar seu nível de percepção escala de concordância (discordo totalmente a concordo totalmente) de cinco pontos. Antes da aplicação do instrumento de pesquisa realizaram-se os procedimentos de *back-translation* e pré-teste com vistas à validação externa.

Tabela 1 – Construto da pesquisa

Construto	Item	Referências
Controles Culturais (CC)	<ol style="list-style-type: none"> Os servidores estão cientes dos principais valores da organização. Na organização, grande ênfase é dada ao compartilhamento de cultura informal entre os servidores. Tradições, valores e normas desempenham um papel importante na organização A declaração de missão da organização (órgão) transmite os seus valores fundamentais para os servidores. Os servidores percebem como motivadores os valores declarados na missão da organização 	Merchant e Van Der Stede, (2007, 2017).
Interação Social em teletrabalho (IST)	<ol style="list-style-type: none"> O teletrabalho dificulta o trabalho em equipe. Os gestores confiam menos nos teletrabalhadores. Gerenciar trabalhadores remotos é difícil. Os servidores gostam de fazer teletrabalho. As ferramentas de interação permitem uma fácil comunicação com os colegas 	Haddadi e Ghafari (2012); West (2016)
Desempenho de tarefas (DT)	<ol style="list-style-type: none"> Em teletrabalho, aumenta a precisão do trabalho realizado Em teletrabalho, aumenta a quantidade de trabalho realizado Em teletrabalho, aumenta a eficiência operacional Em teletrabalho, aumenta a satisfação dos meus usuários/chefes Em teletrabalho, aumenta a pontualidade no cumprimento dos prazos de entrega 	Mahama e Cheng (2013); Souza e Beuren (2018)

Fonte: os autores (2022).

Para a análise dos dados, adotaram-se procedimentos de estatística descritiva e de Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling - SEM*) valendo-se do software estatístico SmartPLS. Empregou-se os Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Square – PLS*) como método de ajuste, pois o mesmo é o mais indicado em estudos com distribuição de dados não-normais (Hair Jr et al., 2016). A análise do PLS-SEM é realizada em duas etapas: (i) primeira pauta-se na verificação da validade de adequação dos construtos, pela relação entre os indicadores e as variáveis latentes ou construtos, e permite que o pesquisador avalie a confiabilidade e a validade das variáveis latentes ou constructos; (ii) a segunda trata da relação entre as variáveis latentes ou construtos, e permite que o pesquisador verifique se uma variável latente exógena possui relação com uma variável latente endógena (Hair Jr et al., 2016).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Perfil dos respondentes

Observa-se a partir dos dados demográficos que a amostra final é composta por 468 servidores do Ministério Público Federal. Do total, 242 servidores são do gênero feminino (51,71%) e 224 participantes de gênero masculino (47,86%), e 2 deles preferiram não se identificar.

No tocante à escolaridade, 3,85% tem Ensino Médio ou Técnico; 31,41% tem Ensino Superior; 58,33% tem Pós-graduação *latu sensu*; 5,98% tem Mestrado e 0,43% tem doutorado. No que diz respeito aos cargos de carreira, 303 são servidores técnicos (64,74%); 127 deles são

analistas (27,14%); e 38 exercem cargos comissionados ou requisitados (8,12%). Por fim, a média de idade dos respondentes foi de 43 anos, e em sua maioria estão na organização a pelo menos 12 anos e 7 meses.

Modelo de Mensuração

Para a operacionalização das equações estruturais, primeiramente foi testada a validade de adequação dos construtos, em que se avaliou a confiabilidade de consistência interna (confiabilidade composta e alfa de *Cronbach*), validade discriminante (*cross-loadings* e teste de Fornell-Larcker) e a validade convergente. O teste de confiabilidade de consistência interna fornece a credibilidade dos indicadores dentro das variáveis latentes; a validade discriminante mostra a extensão em que uma variável latente é distinta das demais por padrões empíricos; e a validade convergente mostra a extensão em que um indicador se correlaciona positivamente com outros alternativos da mesma variável latente (Hair Jr et al., 2016). Decorrente da análise da validade convergente, a Variância Extraída (AVE), a Confiabilidade Composta (CC), do Alfa de *Cronbach* apresentaram coeficientes satisfatórios, respectivamente a partir de 0,5, 0,7 e 0,7 (Fornell & Larcker, 1981), evidenciados na Tabela 2. A análise da validade discriminante identificou indicadores satisfatórios na matriz Fornell-Larcker, com a maior carga direcionada às variáveis correspondentes, e também em relação às cargas cruzadas, assim foram empregados todos os 15 indicadores.

Tabela 2 - Validades do Modelo

Construtos	Alfa de <i>Cronbach</i>	Confiabilidade de composta	AVE	R quadrado	Fornell-Larcker		
					IST	CC	DT
Interação Social em teletrabalho	0,773	0,846	0,526	0,104	0,725		
Controles Culturais	0,840	0,887	0,617		0,325	0,785	
Desempenho de tarefas	0,876	0,910	0,671	0,474	0,690	0,244	0,819

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Observa-se que todas as cargas para a AVE foram estatisticamente significativas, isto é, com valores iguais ou superiores a 0,5 (Fornell & Larcker, 1981). O indicador da Confiabilidade Composta atendeu aos valores limítrofes considerados satisfatórios da mesma forma que os valores do Alfa de *Cronbach* todos acima de 0,7 para as variáveis latentes.

Os indicadores de Confiabilidade Composta e Alfa de *Cronbach* satisfatórios sinalizam que a amostra está teoricamente livre de vieses e que o instrumento de coleta de dados empregado é confiável (Hair Jr. et al., 2016). A apuração do alfa de *Cronbach* é empregada para verificar a consistência interna dos resultados de cada variável latente (VL), que estabelece a expectativa de erro da medida feita, e quanto mais próximo de 1,00, menor a expectativa de erro e maior a confiabilidade do instrumento (Hair Jr et al., 2016). Na presente amostra, os resultados do Alfa de *Cronbach* apresentaram um grau de fidelidade aceitável.

Muito importante para a análise do resultado, sua relevância está na identificação e apropriação dos coeficientes de determinação (R²) para as variáveis que indicam o quanto o modelo explica determinada variável. No presente estudo, foi demonstrado que o modelo explica 47% do desempenho do servidor.

O passo seguinte de análise da validade discriminante é a verificação das variáveis latentes do modelo, que de acordo com Fornell e Larcker (1981), é confirmada quando o valor

da raiz quadrada da AVE (*Average Variance Extracted*) é maior que os valores absolutos das correlações com as demais variáveis latentes. Ou seja: a diagonal principal precisa apresentar valores superiores do que para as demais variáveis latentes, sendo que nesse teste, decorrente de valores insatisfatórios foi necessário realizar a exclusão das nove variáveis observáveis do modelo.

Modelo estrutural e teste de hipóteses

A análise do modelo estrutural permite validar estatisticamente as relações entre os constructos e as conexões construídas segundo estrutura de um diagrama de caminhos em base teórica (Hair Jr. et al., 2016). Para avaliar a validade do modelo estrutural são analisados os critérios de (i) o tamanho e significância dos coeficientes de caminho e (ii) coeficientes de determinação de Pearson (R^2) por meio da técnica de *Bootstrapping*, e (iii) a Relevância Preditiva (Q^2) na plataforma *blindfolding*, além dos (iv) tamanhos do efeito (F^2) (Hair Jr. et al., 2016).

No *bootstrapping*, as subamostras são criadas com observações retiradas aleatoriamente do conjunto original de dados (com substituição) e depois é usada para estimar o modelo de caminhos do PLS. Neste caso foi gerado $N = 5.000$ subamostras diferentes, como recomendado por Hair Jr et al. (2016), cujos resultados são apresentados na Tabela 3.

O F^2 é uma medida que avalia se existe um impacto substancial sobre o constructo dependente, quando um constructo independente é omitido do modelo. Considerando os valores para f^2 sugeridos por Hair Jr. et al. (2016), percebe-se grande efeito do modelo. O critério de Q^2 evidencia quanto o modelo se aproxima do esperado dele na predição do modelo. Conforme Hair Jr. et al. (2016) os valores devem ser maiores que zero e um modelo perfeito teria um igual a 1. Conforme os valores dos construtos para este critério, depreende-se que existe conformidade no modelo ajustado. O valor de Q^2 do Stone-Geisser (Geisser, 1974; Stone, 1974) é um critério de relevância preditiva. O valor de Q^2 das variáveis latentes é obtido por meio do procedimento *blindfolding*. Segundo Ringle, Wende e Becker (2015), o *Blindfolding* é uma técnica de reutilização da amostra, que sistematicamente exclui pontos de dados e fornece um prognóstico dos seus valores originais.

A técnica preconiza que no PLS-SEM quando há relevância preditiva, prediz adequadamente os valores dos indicadores. Quando o valor de Q^2 for maior que zero para a variável latente endógena, sinaliza que o modelo tem relevância preditiva para esse constructo. Nesta pesquisa os valores foram validados haja vista que em ambas variáveis o resultado superou o zero.

Tabela 3. Efeitos Entre Constructos

Relação Estrutural	β	Estat. T	p-valor	Hipótese
CC -> DT	0,023	0,658	0,255	H1
IST -> DT	0,683	23,759	0,000	H2
CC -> IST	0,325	8,536	0,000	H3
CC -> IST -> DT	0,222	7,732	0,000	

Nota: $N = 468$. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

$Q^2 =$ Interação Social (0,054); Desempenho de tarefas (0,312); $F^2 =$ Interação Social (0,796); Controles Culturais (0,001)

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

A Tabela 3 também revela os coeficientes de caminhos (*path coefficients*), com as hipóteses da pesquisa testadas a partir do teste *t* de Student. Observa-se que valores dos coeficientes de caminho foram considerados significantes a níveis de 1%. Assim sendo, todas

as hipóteses foram corroboradas, principalmente a de mediação. A variável mediadora influencia a forma como a independente e dependente se relacionam, intermediando esta relação, tornando-a estatisticamente significativa.

Discussão dos resultados

De acordo com resultados obtidos, verificou-se que H1 a qual previu uma relação positiva entre os controles culturais e o desempenho de tarefas dos servidores em teletrabalho, não foi confirmada estatisticamente. Por outro lado, pode-se dizer que a interação social no teletrabalho influencia positivamente no desempenho de tarefas dos servidores, confirmando assim a H2 ao nível de significância de 1% com um β de 68,3%. Conclui-se que uma maior interação no teletrabalho dos servidores públicos influi positivamente no desempenho das tarefas.

Esses achados vão em concordância com o estudos de Kowalski e Swanson (2005) os quais apresentaram o *framework* dos fatores críticos para o sucesso do teletrabalho, argumentando que deve existir uma comunicação constante, treinamentos para preparar o espaço de trabalho e definir como será feita a interação entre a equipe e os gestores, a frequência com a qual deve ligar para o escritório etc., porque os colaboradores precisam saber o que se espera deles e sentir que ainda fazem parte da organização. Kazekami (2020) demonstra que a comunicação de *face a face* é importante para diminuir os efeitos desfavoráveis do teletrabalho como o afastamento e isolamento que não permite a interação com todos os colegas gerando um efeito negativo na inovação do ambiente de trabalho. Em suma, o desenvolvimento da interação social no teletrabalho, aumenta a comunicação, interação e empatia entre as equipes (Dandalt, 2021), diminuindo sentimentos de isolamento, estresse e aumentando o engajamento dos teletrabalhadores (Golden; Veiga & Dino, 2008; Bakker & Häusser, 2021; Palumbo et. al, 2021).

Por outro lado, os teletrabalhadores profissionalmente isolados confiam menos em suas habilidades e conhecimentos ao carecer de ‘barômetros sociais’ que possam usar para se comparar com os outros o que pode colocá-los em evidente desvantagem no desempenho de suas tarefas (Golden; Veiga & Dino, 2008). Nesse sentido, os achados esclarecem o argumento de que uma maior interação social diminui os sentimentos de isolamento laboral, influenciando positivamente o desempenho de tarefas dos servidores. Concordando com os resultados de Vries, Tummers e Bekkers (2018) no qual descobriram que uma maior interação ou troca líder-membro reduz o impacto do teletrabalho no isolamento dos servidores públicos, aumentando diversos resultados positivos tal como o comprometimento.

A H3 afirma que a interação social medeia a relação entre os controles culturais e o desempenho de tarefas do servidor. Como evidenciado, a hipótese foi suportada ao nível de significância de 1% com um β de 22,2%. Isso sugere que, uma maior interação reflete positivamente entre a relação do controle cultural e o desempenho da tarefa dos servidores públicos. Esses resultados estão em consonância com os achados de Ruiller et al., (2019) na qual corroboram que ao ter uma maior interação ou proximidade percebida pelo líder e os teletrabalhadores, os membros da equipe percebem que o líder da equipe acompanha seus funcionários para implementar o teletrabalho posicionando-se como um facilitador. Logo, essa maior interação e proximidade permite que os líderes modelem os valores, compartilhem as políticas, regras e procedimentos da entidade conquistando assim a confiança dos funcionários (Kowalski & Swanson, 2005; Merchant & Van Der Stede, 2007).

Por outro lado, ao contrário do estudo Vries, Tummers e Bekkers (2019) no qual comprovaram efeitos negativos do teletrabalho nos dias em que os funcionários trabalhavam inteiramente em casa percebendo um maior isolamento profissional e menor comprometimento

organizacional. Os achados deste estudo denotam que independente dos funcionários trabalharem todo o dia em casa, a interação social é a que determina um maior comprometimento com o desempenho da tarefa e reduz o isolamento. Consoante com os achados de Aslan et. al., (2022) constataram que o local de trabalho não afeta significativamente a satisfação ou desempenho no trabalho, os funcionários que trabalham de casa em período integral ou em determinados dias da semana têm melhor percepção geral do desempenho das tarefas em comparação aos que trabalham apenas no local de trabalho.

Os resultados do estudo de Dandalt (2021) em gestores públicos que lideravam suas organizações de forma remota durante as principais restrições da pandemia de Covid-19 descreveram isolamento profissional em relação a ter menos oportunidades de socializar com seus subordinados ou membros da equipe devido à distância espacial criada pelo arranjo de teletrabalho. No entanto, os gestores afirmaram ter benefícios intangíveis e tangíveis, modificando o sistema de crenças em torno das condições de trabalho para o serviço público, os funcionários públicos não mais acomodarão a ideia de que os processos de trabalho sejam os mesmos após essa crise (pandemia). Assim, o estudo evidencia que a interação social pode auxiliar o controle cultural e o desempenho da tarefa no teletrabalho, especificando um aspecto que pode diminuir as preocupações e barreiras vinculados ao desenvolvimento dessas relações de trabalho.

CONCLUSÕES

Implicações teóricas e práticas

Este artigo analisa os efeitos dos controles culturais no desempenho das tarefas dos servidores públicos mediado pela interação social em situações de teletrabalho, tendo como amostra 468 servidores do Ministério Público Federal do Brasil. Os resultados indicam que uma maior interação social reflete positivamente entre a relação do controle cultural e o desempenho da tarefa dos servidores públicos. Assim mesmo, a interação social no teletrabalho dos servidores públicos influencia positivamente no desempenho das tarefas.

Este estudo contribui para aos estudos relacionados à gestão do teletrabalho no setor público (De Vries, Tummers, & Bekkers, 2018; Ortiz-Lozano et al., 2022; Dandalt, 2021) e às implicações do teletrabalho nos SCG ao destacar como os controles culturais nas organizações públicas não são apenas formais ou burocráticos como costuma ser discutido nessa literatura (Taskin & Edwards, 2007), também podem ser flexíveis em ambientes de teletrabalho direcionando de forma indireta as políticas, os valores, crenças, normas e procedimentos sociais. Em seguida e relacionado à primeira contribuição, expandiu-se às implicações do teletrabalho no setor público, teorizando sobre o papel moderador da interação social no desempenho da tarefa.

Pesquisas Futuras e Limitações

Apesar de algumas contribuições importantes deste estudo, deve ser visto no contexto de suas limitações, que abrem caminhos para pesquisas futuras. Em primeiro lugar, o estudo não analisou a relação com outros fatores como a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional dos servidores públicos e a confiança que claramente e conforme a literatura analisada são fatores importantes em uma situação de teletrabalho.

Em segundo lugar, o presente estudo não incorporou características dos funcionários, como experiência anterior, treinamento ou habilidades, capacitação e suporte em termos de tecnologia e ferramentas que são fundamentais para o sucesso do teletrabalho e que podem influenciar nos relacionamentos da interação do teletrabalho.

Em terceiro lugar, a amostra específica e o contexto dos servidores do Ministério Público Federal forçados ao teletrabalho durante a pandemia de *Covid-19* na qual foi testada as relações propostas questionam a generalização das descobertas. Como tal, pesquisas adicionais podem examinar se as descobertas podem ser generalizadas para funcionários de outros países, outras organizações e em contextos diferentes à obrigatoriedade do teletrabalho.

Finalmente, dadas as descobertas dessa pesquisa, estimula-se futuros pesquisadores a levar em consideração pesquisas que procurem identificar outros fatores atrelados à interação social como variável mediadora no teletrabalho, de preferência comparando as descobertas resultantes desses fatores com testes entre pessoas ou grupos diferentes, para ver se as diferenças nos resultados podem de fato determinar um padrão predominante.

Referências

- Abdel Hadi, S., Bakker, A. B., & Häusser, J. A. (2021). The role of leisure crafting for emotional exhaustion in telework during the Covid-19 pandemic. *Anxiety, Stress and Coping*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/10615806.2021.1903447>
- Abendroth, A. K., & Reimann, M. (2018). Telework and work–family conflict across workplaces: investigating the implications of work–family-supportive and high-demand workplace cultures. In *The work-family interface: Spillover, complications, and challenges*. Emerald Publishing Limited. Published online: 08 Oct 2018, 323-348.
- Aslan, M., Yaman, F., Aksu, A., & Güngör, H. (2022). Task performance and job satisfaction under the effect of remote working: Call center evidence. *Economics and Sociology*, 15(1), 284-296. doi:10.14254/2071-789X.2022/15-1/18
- Baker, E., Gayle, C. A., & John, C. (2007). Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(1), 37–62.
- Baker, P. M., Moon, N. W., & Ward, A. C. (2006). Virtual exclusion and telework: Barriers and opportunities of technocentric workplace accommodation policy. *Work*, 27, 421-430.
- Campo, A. M. D. V., Avolio, B., & Carlier, S. I. (2021). The Relationship Between Telework, Job Performance, Work-Life Balance and Family Supportive Supervisor Behaviours in the Context of COVID-19. *Global Business Review*. DOI: 10.1177/09721509211049918
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd ed., Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Cuello, R. B., Fructus, R. C., & Panduro, J. D. A. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54-60.
- Dandalt, E. (2021). Managers and telework in public sector organizations during a crisis. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1169-1182.
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2018). A stakeholder perspective on public sector innovation: why position matters. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 269-287. <https://doi.org/10.1177/0020852317715513>
- Euske, K. J., & Riccaboni, A. (1999). Stability to profitability: managing interdependencies to meet a new environment. *Accounting, Organizations and Society*, 24(5-6), 463-481.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. doi: 10.2307/3150980.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about

- telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *The Journal of Applied Psychology*, 93, 1412-1421.
- Haddadi, H. A. A., & Ghafari, F. (2012). Investigation of the requirement and constraints affecting teleworking in government institutes; case study: Research institutes of ministry of roads and urban development. *International Journal of Information, Security and Systems Management*, 1(2); 96-103.
- Hair, J. F. Jr, Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. USA: Sage Publications.
- Handbook of Management Accounting Research, (Ed.) C. S. Chapman, AG Hopwood, and MD Shields, 785-804.
- Jackson, L. T. B., & Fransman, E. I. (2018). Flexi work, financial well-being, work–life balance and their effects on subjective experiences of productivity and job satisfaction of females in an institution of higher learning. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1487>
- Kowalski, K. B., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 236-249.
- Koyama, H., Nakagawa, Y., Tanimoto, S., Endo, T., Hatashima, T., & Kanai, A. (2021). Risk Assessment of Telework for the New Normal Era. In 2021 IEEE 10th Global Conference on Consumer Electronics (GCCE) (pp. 496-497).
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868.
- Kuruzovich, J., Paczkowski, W., Golden, T., Goodarzi, S., & Venkatesh, V. (2021). Telecommuting and Job Outcomes: A Moderated Mediation Model of System Use, Software Quality, and Social Exchange. *Information & Management*, 58 (3), 103431. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103431>
- Lupton, P. & Haynes, B. (2000). Teleworking – the perception-reality gap. *Facilities*, 18(7-8), 323-37.
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Maruyama, T. & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41 (4), 450-469. <https://doi.org/10.1108/00483481211229375>
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2007). A review of the literature on control and accountability. *Handbooks of management accounting research*, 2, 785-802.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A., (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow UK: FT Prentice Hall.
- Nilles, J. M. (1997). *Fazendo do teletrabalho uma realidade*. Editora Futura.
- Ollo-López, A., Goñi-Legaz, S. & Erro-Garcés, A. (2021). Home-based telework: usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*, 42 (4) 644-660. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0062>

- Ortiz-Lozano, J. M., Martínez-Morán, P. C., & de Nicolás, V. L. (2022). Teleworking in the Public Administration: An Analysis Based on Spanish Civil Servants' Perspectives During the Pandemic. *SAGE Open*, 12(1).
- Palumbo, R., Flamini, G., Gnan, L. & Pellegrini, M.M. (2021). Looking for meanings at work: unraveling the implications of smart working on organizational meaningfulness. *International Journal of Organizational Analysis*, ahead-of-print <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2021-2708>
- Peters, P., Dulk, L. & Ruijter, J. (2010). May I work from home? Views of the employment relationship reflected in line managers telework attitudes in six financial-sector organizations. *Equality, Diversity and Inclusion*, 29(5), 517-531. <https://doi.org/10.1108/02610151011052799>
- Prodanova, J., & Kocarev, L. (2021). Employees' dedication to working from home in times of COVID-19 crisis. *Management Decision*, 60 (3), 509-530. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2020-1256>.
- Ruiller, C., Van Der Heijden, B., Chedotel, F., & Dumas, M. (2018). “You have got a friend”: The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams. *Team Performance Management: An International Journal*. 25(1/2), 2-29. DOI 10.1108/TPM-11-2017-0069
- Ruth, S., & Chaudhry, I. (2008). Telework: A productivity paradox? *IEEE Internet Computing*, 12(6), 87-90.
- Santos, V. M. D. (2021). *Desenho do trabalho e bem-estar de teletrabalhadores brasileiros* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic management journal*, 12(1), 49-62.
- Souza, G. E. D., & Beuren, I. M. (2018). Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29, 194-212.
- Taskin, L. & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: lessons from the public sector. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 195-207.
- Tribunal Superior do Trabalho. (2020). *Secretaria de Comunicação Social*. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/teletrabalho>
- Vesala, H., & Tuomivaara, S. (2015). Slowing work down by teleworking periodically in rural settings? *Personnel Review*, 44(4), 511-528. DOI 10.1108/PR-07-2013-0116
- West, Y. (2017). *Differences in Perceived Constraints of Telework Utilization among Teleworkers and Office Workers*. Dissertation Doctor of Philosophy Management. Walden Universit. Disponível em <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/3267>. Acesso em 20 de março de 2022.