

Controles Culturais e Desempenho de Tarefas de Servidores Públicos em Teletrabalho

Dutra Sallaberry, Jonatas
Andrade dos Santos, Edicreia
Jimenez Franco, Maryely Andrea
Zanin, Antônio

Controles Culturais e Desempenho de Tarefas de Servidores Públicos em Teletrabalho
Administração Pública e Gestão Social, vol. 16, núm. 1, 2024
Universidade Federal de Viçosa

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351576210001>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Controles Culturais e Desempenho de Tarefas de Servidores Públicos em Teletrabalho

Cultural Managerial Controls and Task Performance of Public Servants in Telework

Controles Culturales de Gestión y Desempeño Laboral de los Servidores Públicos en Teletrabajo

Jonatas Dutra Sallaberry

*Universidade Federal do Paraná e Universidade do
Contestado, Brasil*

jonatas.sallaberry@hotmail.com

Edicreia Andrade dos Santos

Universidade Federal do Paraná, Brasil

edicreiaandrade@yahoo.com.br

Maryely Andrea Jimenez Franco

Universidade Federal do Paraná, Brasil

andrea.franco@ufpr.br

Antônio Zanin

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Brasil

zanin.antonio@ufms.br

Recepción: 05 Mayo 2023

Aprobación: 18 Julio 2023

Publicación: 13 Enero 2024



Acceso abierto diamante

Resumo

Objetivo da pesquisa: 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.

Enquadramento teórico: A pesquisa adota o suporte teórico dos sistemas de controles gerenciais para os controles culturais de Merchant e Van der Stede (2007) sob um plano de fundo do desempenho de tarefas diante da interação social dos indivíduos no ambiente de teletrabalho no setor público (De Vries, Tummers, & Bekkers, 2018).

Metodologia: Para tal, aplicou-se uma *survey single Entity* a 468 servidores de um órgão federal do sistema de justiça, cujos dados foram analisados quantitativamente por meio da aplicação da técnica de equações estruturais.

Resultados: Os resultados revelaram que não há uma relação significativa direta entre os controles culturais e o desempenho de tarefas, entretanto, a mediação da interação social torna a relação estatisticamente significativa e positiva. Ademais, as evidências indicam que a interação social dos indivíduos em teletrabalho influencia de forma positiva e direta no seu desempenho de tarefas.

Originalidade: A pesquisa realça a consideração dos controles culturais nas organizações sob um aprofundamento no contexto de teletrabalho.

Contribuições teóricas e práticas: sugere-se que a maior interação e proximidade entre chefias, subordinados e pares permite modelar e incentivar os valores, as políticas, as regras e procedimentos da organização, conquistando assim, a confiança dos indivíduos e estimulando maior desempenho de tarefas.

Palavras-chave: Interação Social, Sistemas de controle gerencial, Equações estruturais, Setor público.

Abstract

Research objective: This study purpose to analyze the effects of cultural controls on task performance of servers, mediated by the social interaction of individuals in telecommuting situations.

Theoretical framework: The research adopts the theoretical support of the systems of managerial controls for cultural controls of Merchant and Van der Stede (2007) under a background of task performance in the face of social interaction of individuals in the telework environment in the public sector (De Vries, Tummers, & Bekkers, 2018).

Methodology: To this end, we applied a survey single Entity to 468 servers of a federal agency of the justice system, whose data were analyzed quantitatively by applying the structural equations technique.

Results: The results revealed that there is no direct significant relationship between cultural controls and task performance; however, the mediation of social interaction makes the relationship statistically significant and positive. Furthermore, the evidence indicates that the social interaction of telecommuting individuals has a positive and direct influence on their task performance.

Originality: The research highlights the consideration of cultural controls in organizations under a deepening in the telecommuting context.

Theoretical and practical contributions: it is suggested that the greater interaction and proximity between bosses, subordinates and peers allows modeling and encouraging the values, policies, rules and procedures of the organization, thus gaining the trust of individuals and stimulating greater task performance.

Keywords: Social interaction, Managerial control systems, Structural equations, Public sector.

Resumen

Objetivo de la investigación: Este estudio pretende analizar los efectos de los controles culturales en el rendimiento de las tareas de los servidores, mediados por la interacción social de los individuos en situaciones de teletrabajo.

Marco teórico: La investigación adopta el soporte teórico de los sistemas de controles gerenciales para controles culturales de Merchant y Van der Stede (2007) bajo un trasfondo de desempeño de tareas ante la interacción social de los individuos en el ambiente de teletrabajo en el sector público (De Vries, Tummers, & Bekkers, 2018).

Metodología: Para ello, se aplicó una survey single Entity a 468 servidores de un órgano federal del sistema de justicia, cuyos datos fueron analizados cuantitativamente mediante la aplicación de la técnica de ecuaciones estructurales.

Resultados: Los resultados revelaron que no existe una relación significativa directa entre los controles culturales y el desempeño en la tarea, sin embargo, la mediación de la interacción social hace que la relación sea estadísticamente significativa y positiva. Además, las pruebas indican que la interacción social de los individuos en el teletrabajo tiene una influencia positiva y directa en su rendimiento en la tarea.

Originalidad: la investigación pone de relieve la consideración de los controles culturales en las organizaciones bajo una profundización en el contexto del teletrabajo.

Contribuciones teóricas y prácticas: se sugiere que la mayor interacción y proximidad entre superiores, subordinados y compañeros permite modelar y fomentar los valores, políticas, normas y procedimientos de la organización, ganando así la confianza de los individuos y estimulando un mayor rendimiento en las tareas.

Palabras clave: Interacción social, Sistemas de control de gestión, Ecuaciones estructurales, Sector público.

1 INTRODUÇÃO

Novos modelos e métodos do exercício laboral, tal 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, mas, 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, principalmente nas do setor público para adotar práticas inovadoras (Hartley *et al.*, 2013).

Nesse sentido, as inovações são frequentemente incentivadas pelas organizações governamentais ao buscar melhores formas de atender às necessidades dos cidadãos, oferecendo-lhes uma adequada prestação dos serviços públicos (De Vries, Tummers, & Bekkers, 2018). Em grandes organizações do setor privado, como a *Microsoft*, os funcionários há alguns anos podem organizar seu trabalho de forma flexível escolhendo o formato presencial, remoto ou híbrido. Em organizações do setor público como, por exemplo, as do contexto holandês, desde o ano de 2014, os servidores municipais escolhem o local de trabalho, enquanto outros fazem trabalho híbrido (De Vries, Tummers, & Bekkers, 2018).

No 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). Contudo, a autorização e a adesão do teletrabalho em outras organizações do setor público do país foi relativamente baixa até o início da pandemia da Covid-19, a qual forçou sua adoção, passando a ser imposto de forma obrigatória e, posteriormente opcional (Santos, 2021), para que os serviços continuassem ativos e os trabalhadores permanecessem contribuindo com a execução das atividades laborais.

No entanto, como o teletrabalho configura-se um arranjo de trabalho relativamente recente e pouco explorado na literatura de gestão, faz-se necessário pesquisas que analisem suas características e fatores determinantes (facilitadores e dificultadores) para sua implementação, além de suas influências interacionais para os indivíduos e para as organizações públicas. Por exemplo, é necessário entender as influências de fatores antecedentes (como controles gerenciais, estrutura organizacional, etc.) e consequentes (desempenho de tarefas dos indivíduos, satisfação, comprometimento, etc.) que habilitam ou empoderam os gestores do setor público para liderar essas mudanças (Aslan *et al.*, 2022; Dandalt, 2021; Taskin & Edwards, 2007). Assim, esta pesquisa tem como objetivo analisar os efeitos dos controles gerenciais culturais no desempenho de tarefas de servidores públicos de uma entidade pública federal do Brasil mediado pela interação social em situações de teletrabalho.

Em particular, ao se concentrar na análise da interação social como variável mediadora na relação entre os controles culturais e o desempenho de tarefas dos servidores em teletrabalho, a importância deste estudo é dupla. Primeiro, ao identificar a interação social como um fator que determina maior comprometimento com o desempenho de tarefa, reduz o isolamento destacando a importância da interação social em ambientes de teletrabalho. Como segundo aspecto, evidencia-se que maior interação reflete positivamente na relação entre os controles culturais e o desempenho de tarefas dos servidores públicos pois, embora o teletrabalho reflita em vários benefícios aos teletrabalhadores também pode gerar sentimentos de isolamento e dificuldades em separar a vida pessoal da vida profissional.

Complementarmente, este estudo se justifica considerando a necessidade de desenvolvimento de mais pesquisas pois os achados anteriores são conflitantes em relação ao desempenho de tarefas realizadas em teletrabalho, independentemente se aplicado ao setor público ou privado (Kowalski & Swanson, 2005; Vries, Tummers, & Bekkers, 2019). Também se justifica ao contribuir para os estudos relacionados à gestão do teletrabalho no setor público (Dandalt, 2021; De Vries, Tummers, & Bekkers, 2018; Ortiz-Lozano *et al.*, 2022) e às implicações (antecedentes e consequentes) do teletrabalho nos sistemas de controle gerencial (SCG), ao destacar como os controles culturais nas organizações públicas são observados em ambientes de teletrabalho direcionando as políticas, valores, crenças, normas e procedimentos sociais.

Por fim, contribui com a literatura de gestão de pessoas em relação aos fatores relacionados as 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 (Abdel, Bakker, & Häusser, 2021; Kazekami, 2020; Peters, Dulk, & Ruijter, 2010).

Este estudo é composto por esta introdução e mais quatro capítulos. O segundo é o referencial teórico seguido dos procedimentos metodológicos que descrevem a forma de operacionalização da pesquisa. Em quarto capítulo apresenta-se a análise e discussão dos resultados e finaliza-se com as conclusões finais. Ao final encerra-se com a descrição das referências que suportaram este estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teletrabalho

Na década dos anos 1970, o teletrabalho começou a ganhar destaque devido à 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 à moradia dos funcionários (Campo, Avolio, & Carlier, 2021; Dandalt, 2021; Lupton & Haynes, 2000; Gajendran & Harrison, 2007). Assim, começou a surgir diferentes concepções do termo, porém, ainda hoje não há uma definição comumente aceita para acordos de trabalho remoto (Kowalski & Swanson, 2005; Santos, Sallaberry, & Mendes, 2022).

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*, *flexible workplace* (Nilles, 1997; Ruth & Chaudhry, 2008). No Brasil, a Reforma Trabalhista Lei nº 13.467/2017, 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 organizações em âmbito nacional têm procurado nos 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; Santos, Sallaberry, & Mendes, 2022).

Nilles (1997) 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. No entanto, com as novas formas de organização do trabalho, são necessárias novas políticas de gestão de recursos humanos, culturas participativas, programas de treinamento e sistemas de motivação e recompensa (Peters, Dulk, & Ruijter, 2010). O teletrabalho passou a ser visto como uma nova forma de reestruturação das relações de trabalho que, junto ao uso de TICs facilita a execução das atividades laborais fora do ambiente 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 colaboradores decidir qual será o local e o tempo para o desenvolvimento das funções com o uso de TICs, que lhes facilitam o cumprimento das tarefas e proporcionam maior autonomia.

Na literatura da temática há pesquisas que buscaram análises detalhadas dos efeitos do teletrabalho nas organizações e nos indivíduos, e identificaram benefícios, preocupações e barreiras vinculadas ao desenvolvimento dessas relações de trabalho (Aslan *et al.*, 2022; Dandalt, 2021; Kazekami, 2020; Kowalski & Swanson, 2005; Lupton & Haynes, 2000; Ollo-López, Goñi-Legaz, Erro-Garcés, 2021; Vesala & Tuomivaara, 2015).

Os benefícios às organizações se referem à redução significativa de custos devido a maiores níveis de produtividade, à capacidade de atrair e reter colaboradores e a um nível mais elevado de satisfação no trabalho (Aslan *et al.*, 2022; Kazekami, 2020; Kowalski & Swanson, 2005; Kuruzovich, 2021; Lupton & Haynes, 2000). Para Ollo-López, Goñi-Legaz e Erro-Garcés (2021), o teletrabalho ajuda as organizações a atraírem e reterem os indivíduos mais comprometidos, aumentando a produtividade e reduzindo o custo

da estrutura laboral. Para Vesala e Tuomivaara (2015), os benefícios ainda incluem economia operacional, opções inovadoras de contratação e maior capacidade de fazer ajustes organizacionais. Porém, 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 aspectos fundamentais para o teletrabalho a definição de metas, de dias e horas de trabalho, assim como especificar os resultados esperados.

No que diz respeito a utilidade do teletrabalho sob a perspectiva dos colaboradores, Ollo-López, Goñi-Legaz e Erro-Garcés (2021) destacam a economia de tempo ao evitar deslocamentos e interrupções no trabalho, além de que o teletrabalho é percebido como uma medida que os ajuda a equilibrar trabalho e família. Já Dandalt (2021), ao explorar os comportamentos de gestores públicos no Canadá em teletrabalho desenvolvido no período na pandemia da Covid-19, identificou que o teletrabalho facilitou o processo de contratação com o uso de ferramentas digitais o qual foi percebido como uma economia de insumos públicos. Além de suas responsabilidades normais, os gestores 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 anos. Nesse sentido, Ortiz-Lozano *et al.* (2022) verificaram que existe uma baixa adesão por parte dos servidores espanhóis ao teletrabalho, cujas maiores dificuldades existentes são (i) disponibilidade de espaços com móveis e temperatura adequada para o *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 da capacidade de autogerenciamento, capacitação e experiência no uso de TICs; e as (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 relacionadas com a satisfação no trabalho e a produtividade dos indivíduos em teletrabalho.

Outros 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 social com os colegas de trabalho. No estudo de Dandalt (2021), por exemplo, ele percebeu que os gestores desenvolveram uma sensação de 'fadiga digital' com comunicações redundantes e aumento nas expectativas de atuação, eliminando as fronteiras entre a vida pessoal e a profissional.

Outra consequência investigada sobre o teletrabalho é que o desenvolvimento das tarefas em solidão dificulta o acúmulo de conhecimento e diminui as oportunidades de inovação (Kazekami, 2020). Certamente, porque a comunicação presencial *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 servidores gerando um isolamento que não permite a interação social com os colegas gerando um efeito negativo no ambiente de trabalho (Kazekami, 2020). A esse respeito, 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 servidores. Contudo, sob as perspectivas dos achados de Kuruzovich (2021) as TICs podem facilitar as interações sociais melhorando os processos de trabalho e os resultados das tarefas.

Em síntese, percebe-se que existem resultados positivos e negativos para o desempenho de tarefas no teletrabalho, independentemente de ser realizado no setor público ou privado. Ademais, é difícil compreender até que ponto as motivações e preocupações se traduzem em experiências positivas ou negativas para os indivíduos que desempenham suas tarefas em teletrabalho (Kowalski & Swanson, 2005; Vries, Tummers, & Bekkers, 2019). Por outro lado, observa-se também na literatura 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 (Abdel, Bakker, & Häusser, 2021; Kazekami, 2020; Peters, Dulk, & Ruijter, 2010). Para West (2017), a alta administração e o suporte gerencial devem entender o valor dos benefícios do teletrabalho, das relações e interações sociais dos colaboradores com a organização e o compromisso com a adoção de acordos de trabalhos alternativos. Ademais, deve-se avaliar como os servidores atingem os objetivos, conforme as atividades atribuídas ou estipuladas - o desempenho da tarefa em teletrabalho (Cuello, Fructus, & Panduro, 2020).

2.2 Controles culturais e desempenho de tarefas

Os SCG são instrumentos de gestão projetados para apoiar a implementação, acompanhamento e controle das estratégias e para auxiliar a tomada de decisão em qualquer nível organizacional (Malmi & Brown, 2008). Em linhas gerais, os SCG têm como objetivo apoiar a organização com informações úteis e tempestivas para o planejamento, tomada de decisão, monitoramento e avaliação das atividades, assim como para influenciar o comportamento dos funcionários a alinhá-los aos objetivos organizacionais.

Na literatura de gestão evidencia-se diferentes taxonomias e tipos de controles gerenciais que se adaptam dependendo do tipo da estratégia e objetivos organizacionais (Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2007, 2017). Entre essas, cita-se os controles gerenciais culturais que podem ser representados pelo conjunto de crenças e cultura organizacional e, podem ser expressos na missão, visão e valores da organização, o que permite o monitoramento mútuo dos empregados (Merchant & Van der Stede, 2007, 2017).

Os controles gerenciais culturais são compostos pelos princípios da organização e municiam os indivíduos a enfrentar situações específicas e a agir de acordo com os objetivos organizacionais promovendo maior cooperação e comprometimento (Goebel & Weißenberger, 2017; Kleine & Weißenberger, 2014; Merchant & Van Der Stede, 2007, 2017). Em linhas gerais, são valores mais abrangentes e padrões de comportamentos que foram moldados ao longo do tempo em âmbito organizacional e possuem reprodução contínua entre os membros, sendo repassados aos novos integrantes ao passo que adentram, se ajustam e reproduzem o que lhes é repassado no ambiente. No contexto das organizações públicas, os controles culturais tem por base valores, crenças e normas sociais estabelecidas na organização e podem ser usados 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 as 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 servidores 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, por vezes esses fatores não influenciam diretamente a produtividade e o desempenho dos indivíduos (Kazekami, 2020), pois ele envolve uma reorganização da gestão das tarefas, o que afeta a relação do trabalho de diferentes maneiras (Taskin & Edwards, 2007).

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

Em contexto de teletrabalho, os elementos tangíveis que estabelecem as conexões entre desempenho geral percebido da tarefa e a cultura organizacional podem ser afetados (Aslan *et al.*, 2022; De Vries, Tummers, & Bekkers, 2018). Para Gajendran e Harrison (2007), o teletrabalho aumenta a autonomia do servidor, amplia o leque de tarefas que ele consegue desenvolver, e isso adequa-se às organizações com uma cultura participativa na qual, controles formais não são tão importantes. Mahama e Cheng (2013)

argumentam que os indivíduos devem perceber um ambiente mais libertador e menos restritivos para sentirem-se mais empoderados no desenvolvimento de suas funções. Logo, um ambiente organizacional participativo, com controles gerenciais culturais voltados ao estímulo e ao empoderamento dos servidores e a liberdade de acesso às informações refletirá em melhor desempenho dos indivíduos.

Nesse sentido, o ambiente do teletrabalho no qual os controles culturais são mais flexíveis e compreendidos como menos restritivos e mais autônomos podem facilitar o desempenho de tarefas. Desse modo, argumenta-se que os controles culturais transmitidos informalmente no ambiente do teletrabalho reforçam os valores básicos, propósitos e direção da entidade, o que está associado positivamente ao desempenho de tarefas do servidor. Isso leva à seguinte hipótese:

H1: Os controles culturais influenciam positivamente o desempenho de tarefas dos indivíduos.

2.2 Interação social em teletrabalho e desempenho de tarefas

A interação social pode existir entre dois, três ou mais indivíduos e, quando dessa interação as pessoas projetam regras, instituições e sistemas nos quais procuram viver ou trabalhar (Haddadi & Ghafari, 2012). Ela pode ser comprometida se a comunicação com colegas, supervisores ou gerentes for interrompida e, se os aspectos entusiásticos e emocionais da interação não forem atendidos (Haddadi & Ghafari, 2012). No contexto de interação social em teletrabalho, Ruiller *et al.* (2019) destacam que a equipe precisa de uma extensa construção de relacionamentos para atingir os objetivos e o melhor desempenho de tarefas, o que implica uma atenção especial à forma de gerenciar a proximidade percebida. Para os autores, controlar a produção de trabalho pode fornecer um meio para controlar a proximidade percebida e a interação social entre gestores e teletrabalhadores por meio do monitoramento de atividades ou tarefas que se tornam um rito no relacionamento.

De Vries, Tummers e Bekkers (2018) ao analisarem os benefícios do teletrabalho aos servidores públicos comprovaram efeitos negativos nos dias em que trabalhavam inteiramente em casa, percebendo um maior isolamento profissional e menor comprometimento organizacional. Com isso, prevê-se que quando há alta interação social no teletrabalho influencia positivamente o desempenho de tarefas dos indivíduos. No entanto, alguns estudos (Lupton & Haynes 2000; West, 2017) concluem que, trabalhar em casa está negativamente relacionado à interação social e ao menor desempenho de tarefas. Assim, indica-se que para as organizações terem sucesso e alto desempenho de seus servidores é necessário promover e/ou facilitar a interação social entre eles, e por isso propõe-se à seguinte hipótese:

H2: A interação social em teletrabalho influencia positivamente o desempenho de tarefas dos indivíduos.

Para Kowalski e Swanson (2005), a produtividade deve ser medida com base no desempenho de 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 confiança, uma vez que uma cultura baseada na confiança exige que a organização reconsidere as relações do trabalho e como realmente deve mensurar a produtividade.

Quando há interação social entre os teletrabalhadores, espera-se que os controles culturais também possam ser melhor transmitidos, o que permite aperfeiçoar a comunicação, confiança e suporte. Para Kowalski e Swanson (2005), a comunicação está relacionada ao suporte em termos de TICs 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 de tarefas. 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 organização refletindo positivamente no desempenho de tarefas. 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 dos indivíduos.

Com base no descrito e nas hipóteses, postula-se relações entre os três fatores, evidenciados na Figura 1.

Figura 1 Modelo conceitual da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Amostra da pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, realizada a partir da aplicação de uma *survey single entity*, que teve como população os servidores de um Órgão do sistema judiciário federal. Para sua operacionalização, foi encaminhado o instrumento em formulário no aplicativo *SurveyMonkey*, via *e-mail* aos servidores entre 08 de fevereiro e 15 de abril de 2021. Ao final da coleta, obteve-se 468 respostas válidas.

Para validar o tamanho da amostra e o poder estatístico, foi considerado o efeito total de duas variáveis preditoras (sistema de controle cultural e interação social) na 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 de 107 respostas válidas, a partir da aplicação do software *G*Power* (Cohen, 1998; Faul, Erdefelder, & Lang, 2009; Hair Jr. *et al.* 2016). Assim, a amostra em análise mostrou-se teoricamente suficiente para indicar a relação entre o conjunto de variáveis.

A análise dos dados dos respondentes evidencia que dos 468 servidores, 242 são do gênero feminino (51,71%) e 224 participantes são do gênero masculino (47,86%), enquanto dois respondentes preferiram não se identificar. A média de idade dos respondentes foi de 43 anos, e o tempo médio na organização foi de 12 anos e 7 meses. Quanto a escolaridade, 3,85% possuem ensino médio ou técnico; 31,41% tem ensino superior; 58,33% já cursaram pós-graduação *latu sensu*; 5,98% detém título de mestre e, apenas 0,43% são doutores. Por fim, no que tange a tipificação dos cargos, 303 são servidores técnicos (64,74%); 127 deles são analistas (27,14%); e 38 exercem cargos comissionados ou requisitados (8,12%).

3.2 Instrumento de Coleta e análise dos dados

Para a coleta de dados utilizou-se um questionário como instrumento de pesquisa composto por 2 blocos. O primeiro bloco foi composto pelos construtos de (i) controles culturais - CC (Merchant & Van Der Stede, 2007, 2017); (ii) interação social em teletrabalho - IST (West, 2016; Haddadi & Ghafari, 2012) e; (iii) desempenho de tarefas - DT (Souza & Beuren 2018; Mahama & Cheng, 2013), todos com 5 assertivas cada um, mensurados por escala tipo likert sendo 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) (Apêndice 1). O segundo bloco continha as questões de perfil dos respondentes com questões de gênero, idade, e tempo na instituição. Ressalta-se que, antes da aplicação do instrumento de pesquisa realizaram-se os procedimentos de back-translation e 3 pré-testes com vistas à validação e refinamento das questões. Ademais, assegura-se que foram tomados todos os cuidados relacionados aos procedimentos éticos da pesquisa conforme determinado pelas diretrizes éticas específicas para as ciências humanas e sociais disposto na Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

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. A aplicação do PLS-SEM foi realizada em duas etapas: a primeira pauta-se na verificação da validade de adequação dos construtos, pela relação entre os indicadores e as variáveis latentes, e; a segunda trata da relação entre as variáveis latentes, e permite que o pesquisador verifique se uma variável latente exógena possui relação com uma variável latente endógena (Hair Jr. *et al.*, 2016).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 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 convergente e validade discriminante (Matriz Fornell-Larcker). A confiabilidade de consistência interna fornece a credibilidade dos indicadores dentro das variáveis latentes; a validade convergente mostra a extensão em que um indicador se correlaciona positivamente com outros alternativos da mesma variável latente, e a validade discriminante mostra a extensão em que uma variável latente é distinta das demais por padrões empíricos (Hair Jr. *et al.*, 2016).

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). Na presente amostra, os resultados do Alfa de *Cronbach* apresentaram um grau de fidelidade aceitável. Por sua vez, a análise da validade convergente evidenciada por meio da variância média extraída (*average variance extracted - AVE*), a Confiabilidade Composta (CC), e o Alfa de *Cronbach* apresentaram coeficientes satisfatórios, respectivamente a partir de 0,5, 0,7 e 0,7 (Fornell & Larcker, 1981), evidenciados na Tabela 1. A análise da validade discriminante também identificou indicadores satisfatórios na matriz Fornell-Larcker.

Tabela 1 Validades do Modelo

Construtos	Alfa	CC	AVE	R ²
Interação Social em teletrabalho	0,773	0,846	0,526	0,104
Controles Culturais	0,840	0,887	0,617	
Desempenho de tarefas	0,876	0,910	0,671	0,474
Fornell-Larcker				
Construtos	IST	CC	DT	
Interação Social em teletrabalho (IST)	IST	0,725		
Controles Culturais (CC)	CC	0,325	0,785	
Desempenho de tarefas (DT)	DT	0,690	0,244	0,819

Fonte: dados da pesquisa.

Muito importante para a análise do resultado, a relevância da relação está na identificação e apropriação dos coeficientes de determinação (R²) para as variáveis que indicam o quanto o modelo explica determinada variável. Neste estudo, foi evidenciado que o modelo explica mais de 47% do desempenho do servidor.

4.2 Modelo estrutural

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 (R²) 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 5.000 subamostras diferentes (Hair Jr. *et al.*, 2016). Pelo *blindfolding* obteve-se o F^2 que é à medida que avalia se existe um impacto substancial no constructo dependente, para a qual percebe-se grande efeito do modelo. O critério de Q^2 de relevância preditiva evidencia quanto o modelo se aproxima do esperado na predição do modelo, maiores que zero, que denota a existência de conformidade (Geisser, 1974; Stone, 1974). Os indicadores obtidos no *bootstrapping* e no *blindfolding* são apresentados na Tabela 2, junto aos coeficientes das relações.

Tabela 2 Efeitos Entre Constructos

Relação Estrutural	β	Estat. t	Valor P
<i>Hipótese 1</i>			
Controles Culturais -> Desempenho de Tarefa	0,023	0,658	0,255
<i>Hipótese 2</i>			
Interação Social -> Desempenho de Tarefa	0,683	23,759	0,000
<i>Hipótese 3</i>			
Controles Culturais -> Interação Social	0,325	8,536	0,000
Controles Culturais -> Interação Social -> Desempenho de Tarefa	0,222	7,732	0,000

Fonte: dados da pesquisa.

Notas: 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)

Observa-se que os valores dos coeficientes de caminho estrutural foram considerados significantes a níveis de 1% para as hipóteses 2 e 3. Assim, apenas a hipótese 1 não foi corroborada estatisticamente.

4.3 Discussão dos resultados

De acordo com resultados, verificou-se que a primeira hipótese a qual previu uma relação positiva entre os controles culturais e o desempenho de tarefas dos indivíduos em teletrabalho, não foi estatisticamente confirmada (β : 0,023, p-valor > 0,001). Os resultados mostram que, apesar de os controles culturais serem relevantes para fornecer orientações, enfatizar a importância das normas e valores organizacionais, comunicando indiretamente os comportamentos esperados e possibilitarem maior compromisso dos indivíduos (Goebel & Weißenberger, 2017), eles não afetam os indivíduos a terem melhor desempenho de tarefas. Isso permite inferir que no contexto investigado os controles culturais não são tão relevantes para promover o desempenho de tarefas dos indivíduos, talvez pelo fato dos servidores não os perceberem tão presentes estando em teletrabalho.

Por outro lado, pode-se dizer que a interação social do indivíduo influencia positivamente no desempenho de tarefas dos indivíduos, confirmando assim a segunda hipótese (β : 0,683, p-valor < 0,001). Depreende-se com este resultado que, os servidores não perceberam que suas interações sociais tenham sido comprometidas por realizarem suas atividades em teletrabalho. Com isso, vale reforçar às organizações que se utilizem de técnicas e/ou ferramentas para reduzir o isolamento social experimentado para os servidores que trabalham por teletrabalho em período integral com vistas a proporcionar oportunidades para envolvê-los em atividades e reuniões sociais informais.

Esses achados corroboram os estudos de Kowalski e Swanson (2005) os quais argumentam 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) argumenta que a comunicação *face a face* é importante para diminuir os efeitos desfavoráveis do teletrabalho como o afastamento e isolamento. Em suma, o desenvolvimento da interação

social para o desenvolvimento do teletrabalho, aumenta a comunicação, interação e empatia entre as equipes (Dandalt, 2021), diminuindo sentimentos de isolamento, estresse e aumentando o engajamento dos teletrabalhadores (Bakker & Häusser, 2021; Golden, Veiga, & Dino, 2008; 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 maior interação social diminui os sentimentos de isolamento laboral, influenciando positivamente o desempenho de tarefas dos servidores.

A terceira hipótese confirmou estatisticamente que a interação social medeia a relação entre os controles culturais e o desempenho de tarefas dos indivíduos. Isso sugere que, maior interação reflete positivamente na 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 maior interação ou proximidade percebida entre líder e os teletrabalhadores, os membros da equipe percebem que o líder da equipe acompanha seus colaboradores 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 organização conquistando assim a confiança dos colaboradores (Kowalski & Swanson, 2005; Merchant & Van Der Stede, 2007).

Por outro lado, estes resultados divergem do estudo de De Vries, Tummers e Bekkers (2019) que atribuíram efeitos negativos do teletrabalho nos dias em que os servidores trabalharam inteiramente em casa percebendo um maior isolamento profissional e menor comprometimento organizacional. Esses achados denotam que independente dos servidores trabalharem todo o dia em casa, a interação social é a que determina a redução do isolamento e conseqüente maior comprometimento com o desempenho das tarefas. Consoante com os achados de Aslan *et al.* (2022), os servidores que trabalham de casa em período integral ou em determinados dias da semana têm melhor percepção geral do desempenho de tarefas em comparação aos que trabalham apenas no local de trabalho.

Os resultados podem incrementar condições organizacionais ou de SCG ao estudo de Dandalt (2021) em que gestores públicos que lideravam suas organizações de forma remota durante as restrições da pandemia de Covid-19, descreveram como dificuldades o isolamento profissional em relação a ter menos oportunidades de socializar com seus subordinados ou membros da equipe. 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, no qual os servidores públicos não mais se acomodaram à ideia de que os processos de trabalho sejam os mesmos após a 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.

5 CONCLUSÕES

5.1 Implicações teóricas e práticas

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, foi aplicado um questionário para 468 servidores de um órgão público federal da área de justiça, cujos dados foram tratados por meio de equações estruturais. Dentre os principais resultados evidenciou-se que, quando se tem interação social entre os indivíduos maior tende a ser o desempenho de tarefas destes. Ademais, confirmou-se que a interação social reflete positivamente na relação entre os controles gerenciais culturais e o desempenho de tarefas dos servidores públicos.

Este estudo contribui teoricamente para a literatura relacionada à gestão do teletrabalho no setor público (Dandalt, 2021; De Vries, Tummers, & Bekkers, 2018; Ortiz-Lozano *et al.*, 2022) por evidenciar quais nuances devem ser observadas, pois como foi evidenciado, a interação social é um aspecto que não pode ser ignorada. Embora o teletrabalho possa refletir em vários benefícios aos teletrabalhadores (por exemplo:

melhorando sua flexibilidade de tempo e aumentando a independência), pode gerar sentimentos de isolamento, dificuldades em separar a vida pessoal da vida profissional dos servidores.

Empiricamente contribui ao mostrar como os controles gerenciais podem ser vistos por servidores em teletrabalho. Observa-se que embora o controle sob os teletrabalhadores durante o trabalho possa ser exercido com maior ênfase por meio das TIC, na maioria dos casos, a autonomia do trabalho é ampliada e, por isso entender melhor a aplicação dos SCG se faz relevante. Isso porque, eles precisam ser repensados distintamente daqueles aplicados quando o indivíduo está presencialmente no ambiente de trabalho.

5.2 Pesquisas Futuras e Limitações

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

Em segundo lugar, este estudo não incorporou características dos servidores, como experiência anterior, treinamentos ou habilidades, capacitação e suporte em termos de tecnologias e ferramentas que são fundamentais para o sucesso do desempenho laboral e que podem influenciar nos relacionamentos da interação no teletrabalho. Em terceiro lugar, a amostra específica ao contexto dos servidores de um órgão relacionado a justiça demandados ao teletrabalho durante a pandemia de Covid-19 na qual foram testadas as relações propostas questionam a generalização das descobertas. Como tal, pesquisas adicionais podem examinar se as descobertas podem ser generalizadas para servidores de outros países, outras organizações e em contextos diferentes à obrigatoriedade do teletrabalho.

Finalmente, a partir dessas descobertas estimula-se futuras pesquisas a buscar identificar outros fatores atrelados à interação social como variável mediadora ou moderadora no teletrabalho, de preferência comparando as descobertas resultantes desses fatores com testes entre pessoas ou grupos diferentes, para verificar se as diferenças nos resultados podem de fato determinar um padrão predominante.

Referências

- Abdel, 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>
- 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. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2022/15-1/18>
- 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.
- 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.
- Brasil (2016). *Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016*. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 maio 2016.
- 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*. <https://doi.org/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. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Dandalt, E. (2021). Managers and telework in public sector organizations during a crisis. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1169-1182. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.1>
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00020-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00020-3)
- 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. <https://doi.org/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.
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). Effects of management control mechanisms: Towards a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185-219.
- 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. <https://doi.org/10.1037/a0012722>

- 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 Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. USA: Sage Publications.
- 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. <https://doi.org/10.1108/14635770510600357>
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24, 241-266.
- 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. <https://doi.org/10.1108/02632770010340726>
- 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. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- 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*, 31(3), 624-645. <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. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2017-0069>
- Ruth, S., & Chaudhry, I. (2008). Telework: A productivity paradox? *IEEE Internet Computing*, 12(6), 87-90.
- Santos, E. A., Sallaberry, J. D., & Mendes, A. C. A. (2022). The influence of telework and management controls on the congruence of civil servant objectives. *REGE Revista De Gestão*, 29(3), 287-299. <https://doi.org/10.1108/REGE-07-2021-0137>
- Santos, V. M. D. (2021). *Desenho do trabalho e bem-estar de teletrabalhadores brasileiros* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Santos, V. M. D. (2021). *Desenho do trabalho e bem-estar de teletrabalhadores brasileiros* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo)
- 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. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805850>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00194.x>
- Tribunal Superior do Trabalho. (2020). *Secretaria de Comunicação Social*. Recuperado 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. <https://doi.org/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. Recuperado em <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/3267>. Acesso em 20 de março de 2022.