https://doi.org/10.47456/bjpe.v10i3.45203 ARTIGO ORIGINAL | OPEN ACCESS

DESCRIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS ESTUDOS SOBRE TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO NO MUNDO A PARTIR DA COVID-19

DESCRIPTION AND CHARACTERIZATION OF STUDIES ON TELEWORK IN THE PUBLIC SECTOR WORLDWIDE SINCE COVID-19

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE ESTUDIOS SOBRE TELETRABAJO EN EL SECTOR PÚBLICO EN TODO EL MUNDO TRAS EL COVID-19

Marcela Boldrini Gazzani Guedes [1*], Patrícia Curbani De Pietre [2], & Alexsandro Luiz De Andrade [3]

[1 2 3] Universidade Federal do Espírito Santo
[1*] marcela.gazzani@ufes.br [2] patricia.curbani@ufes.br [3] alexsandro.andrade@ufes.br

ARTIGO INFO.

Recebido: 18.07.2024
Aprovado: 09.08.2024
Disponibilizado: 14.08.2024

PALAVRAS-CHAVE: Covid-19; Teletrabalho, Impacto; Setor público.
KEYWORDS: *Covid-19; Telework; Impact; Public sector.*
PALABRAS CLAVE: *Covid-19; Teletrabajo, Impacto; Sector público.*

***Autor Correspondente**: **Guedes, M. B. G.**

RESUMO

A pandemia de Covid-19 desencadeou mudanças substanciais nos ambientes de trabalho, destacando o teletrabalho como uma solução fundamental para garantir a continuidade dos serviços públicos. Neste sentido, este artigo realizou uma revisão sistemática da literatura para analisar vantagens e desvantagens da implementação do teletrabalho no setor público no mundo durante e após a pandemia da Covid-19. Foram examinados estudos publicados nos últimos 5 anos (2019 a 2023) para identificar padrões e insights sobre o teletrabalho no contexto governamental. A pesquisa destaca como principais vantagens a melhoria de desempenho, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, maior flexibilidade de horários e redução de tempo de deslocamento dos servidores públicos. Por outro lado, apontam como desvantagens predominantes o isolamento social, o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional e o aumento da jornada de trabalho. Além disso, revelam-se lacunas significativas na literatura sobre a implementação do teletrabalho no setor público no cenário pós-Covid-19. Não obstante, este estudo contribui para a compreensão dos efeitos do teletrabalho no setor público e oferece insights cruciais para formulação de políticas e práticas organizacionais pelos gestores públicos, e sugere, como futuras pesquisas, investigações aprofundadas sobre a possível interferência do teletrabalho no equilíbrio da vida pessoal e profissional dos servidores públicos.

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic triggered substantial changes in work environments, highlighting telework as a key solution to ensure the continuity of public services. In this context, this article conducted a systematic literature review to analyze the advantages and disadvantages of implementing telework in the public sector worldwide during and after the Covid-19 pandemic. Studies published in the last 5 years (2019 to 2023) were examined to identify patterns and insights on telework in the governmental context. The research highlights the main advantages as improved performance, work-life balance, greater schedule flexibility, and reduced commuting time for public servants. On the other hand, the predominant disadvantages include social isolation, work-life imbalance, and increased working hours. Moreover, significant gaps in the literature on the implementation of telework in the public sector in the post-Covid-19 scenario are revealed. Nevertheless, this study contributes to understanding the effects of telework in the public sector and provides crucial insights for public managers to formulate organizational policies and practices. It also suggests, as future research, in-depth investigations into the potential interference of telework with the work-life balance of public servants.

RESUMEN

La pandemia de Covid-19 ha desencadenado cambios sustanciales en los entornos laborales, destacando el teletrabajo como una solución fundamental para garantizar la continuidad de los servicios públicos. En este sentido, este artículo realizó una revisión sistemática de la literatura para analizar las ventajas y desventajas de implementar el teletrabajo en el sector público alrededor del mundo durante y después de la pandemia de Covid-19. Se examinaron estudios publicados en los últimos 5 años (2019 a 2023) para identificar patrones y conocimientos sobre el teletrabajo en el contexto gubernamental. La investigación destaca las principales ventajas de mejorar el desempeño, el equilibrio entre la vida personal y profesional, una mayor flexibilidad en el horario laboral y la reducción del tiempo de desplazamiento de los servidores públicos. Por otro lado, las desventajas predominantes son el aislamiento social, el desequilibrio entre la vida personal y profesional y el aumento de la jornada laboral. Además, se revelan importantes vacíos en la literatura sobre la implementación del teletrabajo en el sector público en el escenario post-Covid-19. Sin embargo, este estudio contribuye a la comprensión de los efectos del teletrabajo en el sector público y ofrece conocimientos cruciales para la formulación de políticas y prácticas organizativas por parte de los directivos públicos, y sugiere, como investigaciones futuras, investigaciones en profundidad sobre la posible interferencia del teletrabajo. en el equilibrio de la vida personal y profesional de los servidores públicos.

CC BY 4.0 DEED Attribution 4.0 International

INTRODUÇÃO

A pandemia de Covid-19 não apenas interrompeu a normalidade do cotidiano em todo o planeta, mas também atuou como um catalisador de mudanças significativas nos ambientes de trabalho (Brandão & Ramos, 2023). Nesse contexto, a disseminação rápida do vírus obrigou governos a adotarem medidas rigorosas de distanciamento social e a reavaliar suas estruturas operacionais (Diffenbaugh et al., 2020; Jain et al., 2022). Por conseguinte, diante da impossibilidade de continuar as operações presenciais, o teletrabalho emergiu como uma solução crítica para garantir a continuidade dos serviços públicos e minimizar os riscos à saúde dos funcionários do setor público (Gama et al., 2023).

O teletrabalho, também conhecido como trabalho remoto ou home office, é uma modalidade de emprego em que os funcionários realizam suas tarefas profissionais fora das instalações físicas tradicionais do escritório, como em suas próprias casas, espaços de coworking ou outros locais remotos (Dávila Morán, 2023). Isso, por sua vez, é viabilizado pelo uso de tecnologia de comunicação e colaboração (TIC), como computadores, acesso à internet e softwares de videoconferência, que permitem que as pessoas executem suas funções de trabalho de forma eficaz e interajam com colegas e superiores à distância, oferecendo flexibilidade em termos de localização e horários (Carayon & Smith, 2000; De Macêdo et al., 2020).

No setor público, a adoção dessa modalidade de trabalho representou uma mudança fundamental nas práticas de trabalho (Lopes Júnior & Daniel, 2022). Consequentemente, lideranças governamentais de todo o mundo tiveram que enfrentar questões complexas relacionadas à infraestrutura tecnológica, segurança da informação, equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos funcionários e a capacidade de manter a transparência e a prestação de contas em um ambiente de trabalho remoto (Raghavan et al., 2021; Slack et al., 2021).

Em contrapartida, apesar do crescente interesse na adaptação do setor público ao home office, há uma notável lacuna na literatura acadêmica (Williamson et al., 2022). Até o momento, poucos estudos se dedicaram a uma análise abrangente e sistematizada dos esforços e resultados da implementação do teletrabalho em diferentes países e contextos governamentais, principalmente no período pós-Covid-19 (Leite et al., 2019).

Nesse contexto, a pergunta de pesquisa que orienta este artigo é a seguinte: Quais as vantagens e as desvantagens da implementação do teletrabalho no setor público em diversos países durante e posteriormente ao surto de Covid-19? Para responder a essa pergunta, propõe-se uma revisão sistemática da literatura, abrangendo os últimos 5 anos (2019 a 2023), sobre a implementação do teletrabalho no setor público durante e após à Covid-19, a fim de preencher a lacuna de conhecimento existente, fornecer uma visão comparativa e identificar as principais vantagens e desvantagens de sua implementação nesse setor específico, com intuito de contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para a Administração Pública.

CC BY 4.0 DEED Attribution 4.0 International

METODOLOGIA

Este estudo apresenta sua fundamentação teórica baseada em uma revisão sistemática de literatura, ao proceder com uma pesquisa criteriosa para a seleção dos artigos (Mendes-da-Silva, 2019).

Para definir o protocolo de pesquisa, primeiramente foi identificada a pergunta problema, bem como suas palavras-chaves. Após a definição do termo de busca: (("*teleworking*" OR "*home office*" OR "*work smart*" OR "*working from home*") AND ("*Covid*") AND ("*public sector*")), foram selecionadas as bases de dados *Scopus e Web of Science*, devido ao reconhecimento no âmbito internacional e relevância na área de humanas, para a realização da pesquisa. Na etapa posterior, foi realizada a aplicação do termo de busca nas bases de dados selecionadas, e, posteriormente, foi selecionado os estudos primários mediante aplicação de critérios de inclusão e exclusão, visando garantir que os estudos selecionados sejam relevantes para a pesquisa.

Para esta revisão, foram selecionados apenas documentos do tipo artigos, redigidos no idioma inglês e publicados nas bases de dados selecionadas nos últimos cinco anos (2019 e 2023). Além disso, foram selecionados apenas estudos com texto completo e com conteúdo disponível para download, sendo descartados os estudos que não atendiam a tais critérios, os que não se relacionavam à pergunta problema e os duplicados.

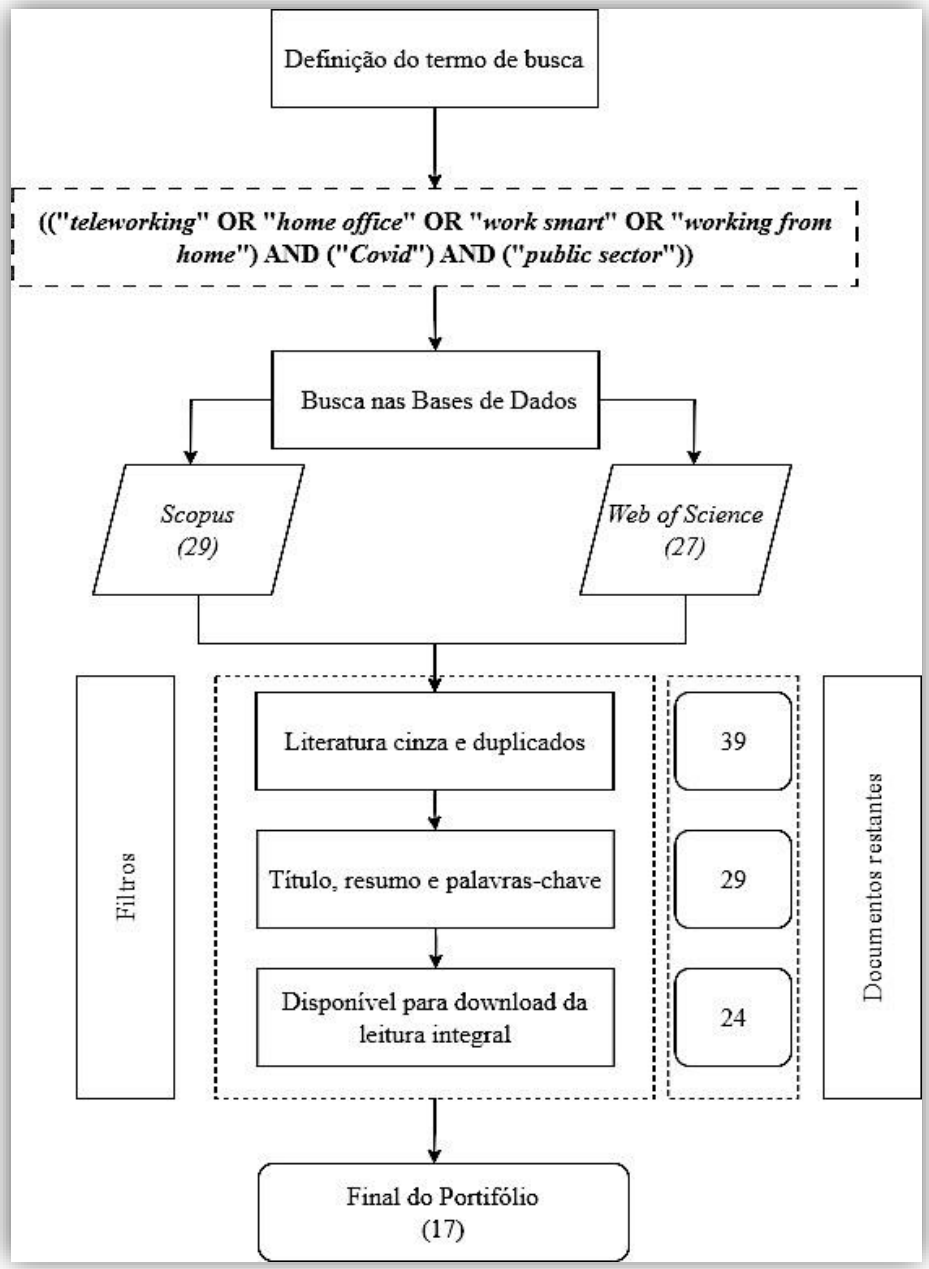
Aplicando-se o termo de busca, foram encontrados 29 documentos na base de dados *Scopus* e 27 na *Web of Science*, totalizando 56 documentos (considerando duplicatas). Com os artigos obtidos, utilizou-se o software livre R-studio que, com integração com a linguagem de programação R, permite a elaboração de gráficos e cálculos estatísticos. Então, um código foi executado no programa a fim de compilar uma única lista de documentos sem duplicatas. Como resultado, 17 documentos foram removidos, restando 39 para a etapa posterior da análise.

Um processo de triagem foi realizado, sendo examinados os artigos coletados para avaliar se os títulos, resumos e as palavras-chave se alinhavam ao tema pesquisado. Após essa etapa, foram considerados 29 artigos para a realização da leitura na íntegra, a fim de avaliar se os conteúdos se alinhavam ao objetivo fundamental desta pesquisa, porém apenas 24 estavam disponíveis para download.

Dessa forma, após a leitura integral dos textos, foram detectados 7 estudos que não se adequaram ao tema proposto. Assim, 17 artigos foram selecionados para compor o portfólio final desta revisão (Figura 1).

CC BY 4.0 DEED Attribution 4.0 International

Figura 1. Fluxograma do processo de busca e inclusão de estudos



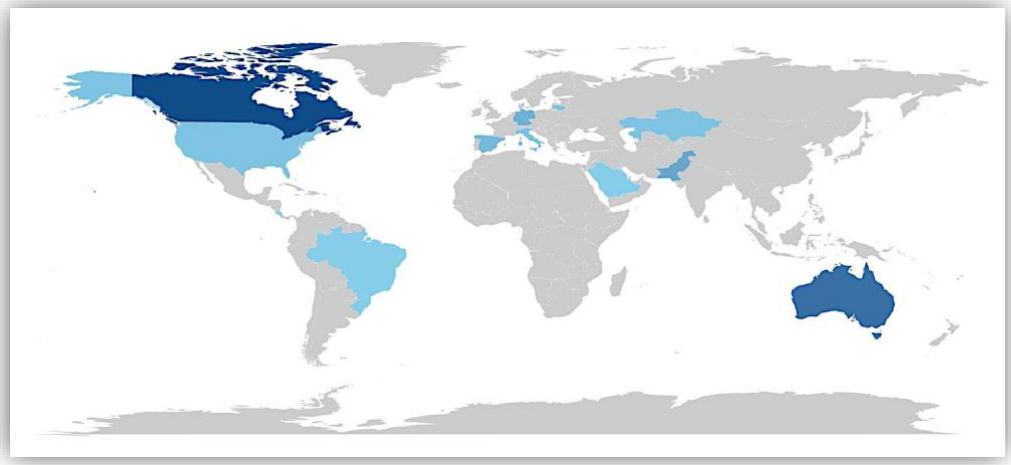
Fonte: Autores (2023).

Para análise e síntese dos dados, foi realizada uma análise bibliométrica, por meio da ferramenta de código aberto Bibliometrix no software R-Studio, com o objetivo de quantificar as informações existentes e apresentar as características das publicações, destacando-se os seguintes aspectos: (I) produção científica dos países, (II) nuvem de palavras-chave, (III) fontes mais relevantes e (IV) vantagens e desvantagens do teletrabalho, bem como os fatores dificultadores da modalidade. Por conseguinte, mediante os dados coletados, a questão problema proposta foi retomada para discussão dos resultados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

De posse dos dados (.bib) das bases *Scopus* e *Web of Science*, foi realizada a junção em um único arquivo, com a eliminação das duplicatas, para realização da análise bibliométrica. Ao longo da avaliação dos resultados adquiridos a partir das palavras-chave apresentadas na metodologia, houve evidências de que a discussão sobre teletrabalho no setor público está consolidada no Canadá e na Austrália (Figura 2) e é um tema central de debate em importantes revistas especializadas que discutem administração, economia, ciências e saúde dos trabalhadores. Não obstante, é possível perceber, ainda, um interesse crescente em pesquisas relacionadas ao teletrabalho no âmbito do setor público também no Brasil.

Figura 2. Produção de artigos científicos por países



Fonte: Autores (2023).

Na Figura 3, é possível visualizar uma representação esquemática das principais palavras-chave, identificadas nas bases de dados, que estão relacionadas aos temas propostos.

Figura 3. Nuvem de palavras das bases de dados *Scopus* e *Web of Science*

Fonte: Autores (2023).

Os termos “teletrabalho”, “impacto” e “Covid-19” são os mais frequentemente mencionados. Em menor escala, também são evidenciados estudos sobre “setor público” “satisfação no trabalho”, “gestão” e “desempenho”. Reforçando desta forma a ideia de que a pandemia de Covid-19 obrigou uma adoção e expansão repentina da modalidade teletrabalho por parte de órgãos e funcionários. Além disso, trouxe desafios significativos para a gestão e o desempenho dos serviços públicos, que precisam buscar o equilíbrio entre flexibilidade e controle para otimizar a satisfação tanto dos servidores quanto dos cidadãos.

Desta forma, a partir da análise da nuvem de palavras é possível identificar uma convergência entre os especialistas que estudam estas questões, uma vez que a maioria das pesquisas buscou identificar os impactos do teletrabalho na vida dos funcionários do setor público.

O Quadro 1 lista as fontes mais relevantes, cujos artigos selecionados foram publicados, bem como o número de artigos publicados por cada uma. No que diz respeito aos resultados e contribuições dos artigos analisados há destaque para a apresentação das vantagens e desvantagens do teletrabalho aplicados ao setor público. As principais vantagens encontradas foram: melhoria no desempenho dos funcionários, maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional; maior flexibilidade de horários; redução do tempo de deslocamento; redução do stress; aumento da autonomia no trabalho; redução de custos para a instituição; redução de ruídos e interferências no local de trabalho e melhoria na concentração.

Quadro 1. Fontes mais relevantes

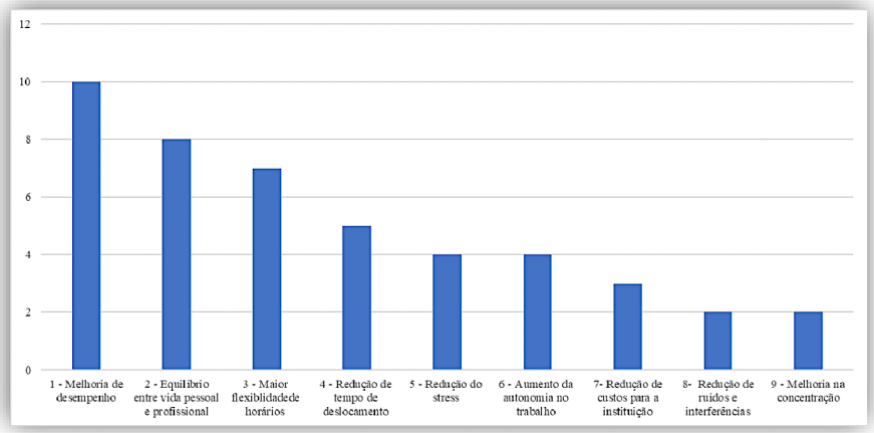
Fontes	Número de Artigos
Australian journal of public administration	2
International journal of public sector management	2
Work-a journal of prevention assement & rehabilitation	2
Canadian public administration-administration publique du Canada	1
Economic and labour relations review	1
Evidence-based HRM-A global forum for empirical scholarship	1
Innovation journal	1
International journal of environmental research and public health	1
Journal of business research	1
Journal of occupational and environmental medicine	1
Revista brasileira de medicina no trabalho	1
Sage open	1
Sustainability	1
Transylvanian review of administrative sciences	1

Fonte: Autores (2023).

O gráfico 1 apresenta as principais vantagens do teletrabalho encontradas em maior frequência nos estudos: melhoria no desempenho dos funcionários, maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional e maior flexibilidade de horários.

CC BY 4.0 DEED Attribution 4.0 International

Gráfico 1. Principais vantagens do teletrabalho no setor público

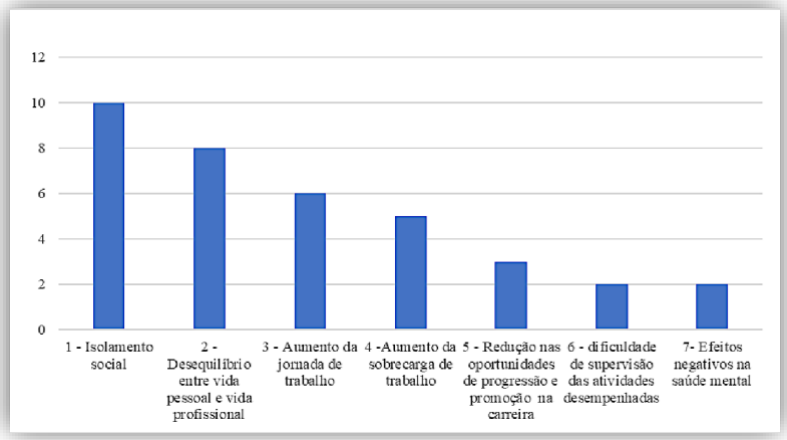


Fonte: Autores (2023).

Entre as principais desvantagens encontradas nos estudos estão: o isolamento social; o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional; o aumento da jornada de trabalho; o aumento da sobrecarga de trabalho; a redução nas oportunidades de progressão e promoção na carreira; as dificuldades dos gestores na supervisão das atividades desempenhadas e os efeitos negativos na saúde mental dos trabalhadores. É possível visualizar na Figura 5 o gráfico que apresenta as principais desvantagens do teletrabalho encontradas em maior frequência nos estudos: o isolamento social, o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional e o aumento da jornada de trabalho.

Algumas vantagens não consideradas na construção do gráfico 1, devido à baixa ocorrência de frequência apresentada nos estudos, merecem ser pontuadas, dado que consideram o ponto de vista da administração pública. Destacam-se a redução de custos relacionados com o escritório, atração e retenção de força de trabalho diversificada e inclusiva, menor absentismo e menor rotatividade. Também foram encontrados alguns fatores dificultadores para a implementação do teletrabalho, dentre os quais destacam-se a resistência organizacional e gerencial, disponibilidade de recursos eletrônicos e falta de equipamentos, legislação trabalhista e a alfabetização digital.

Gráfico 2. Principais desvantagens do teletrabalho no setor público



Fonte: Autores (2023).

CC BY 4.0 DEED Attribution 4.0 International

A implementação do teletrabalho no setor público durante e após a pandemia de Covid-19 provocou e tem provocado mudanças substanciais nas dinâmicas organizacionais (Champagne et al., 2023). Essa modalidade adotada por muitas organizações governamentais revelou-se uma solução eficaz para garantir a continuidade dos serviços públicos, enquanto protegia a saúde dos funcionários (Palumbo, 2020). No entanto, é crucial avaliar de forma crítica as vantagens e desvantagens associadas a essa transição. Dessa forma, o presente artigo teve como objetivo realizar uma revisão sistemática de literatura sobre teletrabalho no setor público nos últimos cinco anos, a fim de identificar as vantagens e as desvantagens de sua implementação nesse setor em diversos países durante e após o surto de Covid-19.

Pode-se observar por meio dos resultados, que os estudos do portfólio final estão concentrados em sua maior parte no Canadá e na Austrália e, dentre esses, alguns apresentam fator de impacto JCR acima de 2,0 (Williamson et al., 2023; Williamson et al., 2022 Parent-Lamarche & Boulet, 2021b). Identificou-se também uma convergência entre os autores que estudam a temática, dado que a maioria buscou identificar os impactos do teletrabalho na vida dos funcionários do setor público (Williamson et al., 2023; Boulet & Parent-Lamarche, 2023; Vinueza-Cabezas et al., 2022; Ortiz-Lozano et al., 2022; Parent-Lamarche & Boulet, 2021a; Ali et al., 2021; Parent-Lamarche & Boulet, 2021b; Palumbo, 2020). Notou-se que poucos estudos abordaram a temática na perspectiva dos gestores (Wesemann, 2023; Williamson et al., 2022), bem como poucos analisaram a implementação do teletrabalho (Matias & Mallagoli, 2022; Ibrayev, 2022) e ofereceram uma visão sobre o futuro pós-Covid (Williamson, Pearce, et al., 2022; Raghavan et al., 2021).

A melhoria no desempenho foi a vantagem identificada mais presente nos estudos analisados. Vários fatores contribuem para a maior produtividade dos funcionários no teletrabalho. A redução dos deslocamentos diários, por exemplo, proporciona uma economia significativa de tempo permitindo que os funcionários dediquem mais horas ao trabalho ou às atividades pessoais (Champagne et al., 2023; Toleikienè et al., 2020). O ambiente personalizado do lar também pode promover maior conforto e reduzir distrações, favorecendo a concentração (Ibrayev, 2022; Parent-Lamarche & Boulet, 2021a).

Observou-se que um aspecto sensível ao teletrabalho é manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, dado que foi evidenciado tanto como uma das principais vantagens, como também apresentado como uma desvantagem, nesse caso o “desequilíbrio entre vida pessoal e profissional” (Williamson et al., 2023; Boulet & Parent-Lamarche, 2023; Vinueza-Cabezas et al., 2022; Matias & Mallagoli, 2022). Esse fator é sensível pois pode ser impactado por outros, como por exemplo, a flexibilidade de horários, que permite que os profissionais adaptem suas jornadas de trabalho de acordo com os compromissos pessoais e demandas familiares, podendo resultar em maior satisfação no trabalho, uma vez que os funcionários se beneficiam de um ambiente mais adaptado às suas necessidades individuais. (Ali et al., 2021; Parent-Lamarche & Boulet, 2021b; Palumbo, 2020).

Para encontrar um equilíbrio é fundamental estabelecer limites claros entre o trabalho e a vida pessoal, além de realizar uma gestão eficaz do tempo, a fim de evitar a tendência de estar

CC BY 4.0 DEED Attribution 4.0 International

sempre disponível e, dessa forma, ocasionar problemas como altas jornadas e sobrecarga de trabalho (Müller et al., 2023; Matias & Mallagoli, 2022). Definir horários específicos para o trabalho e garantir períodos de desconexão ajudam a preservar a qualidade de vida e a prevenir possíveis impactos negativos, como a sensação de estar constantemente ligado ao trabalho.

O isolamento social demonstrou ser a principal desvantagem observada nos estudos. A ausência de interação face a face apresenta desafios significativos na comunicação entre membros da equipe, podendo afetar a colaboração e prejudicar o fluxo de informações (Williamson et al., 2023; Raghavan et al., 2021; Parent-Lamarche & Boulet, 2021b). Os profissionais também podem sentir uma desconexão emocional e social com seus colegas de trabalho. A falta de interação face a face pode resultar em sentimentos de solidão e isolamento, afetando negativamente o bem-estar mental (Matias & Mallagoli, 2022; Ibrayev, 2022). A ausência de um ambiente de escritório compartilhado pode impactar a colaboração e a comunicação espontânea, elementos essenciais para a construção de relacionamentos profissionais sólidos. Estratégias para mitigar esses desafios incluem a promoção de atividades virtuais de equipe, reuniões regulares online e a criação de canais de comunicação informais para manter um senso de conexão entre os colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O teletrabalho no serviço público está sendo aplicado no mundo por muitos países e apresenta uma série de vantagens e desvantagens que merecem atenção. A flexibilidade de horários e a redução de deslocamentos oferecem benefícios significativos, contribuindo para a satisfação e eficiência dos funcionários.

Em síntese, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional no teletrabalho emerge como uma questão crucial na configuração contemporânea do ambiente laboral. A flexibilidade de horários oferece oportunidades para a personalização da rotina, promovendo a harmonia entre as esferas profissional e pessoal. No entanto, é imperativo que os profissionais estabeleçam limites claros, evitando a tendência de estar sempre disponível. A comunicação transparente e a gestão eficiente do tempo são fundamentais para preservar o bem-estar emocional e prevenir o esgotamento. Encontrar o equilíbrio adequado no teletrabalho requer uma abordagem consciente e adaptável, garantindo que as vantagens dessa modalidade se traduzam em uma qualidade de vida aprimorada para os trabalhadores.

É essencial abordar questões como o isolamento social e a necessidade de práticas de gestão remota eficazes para garantir um ambiente de trabalho saudável. Encontrar um equilíbrio entre a autonomia proporcionada pelo teletrabalho e a necessidade de colaboração é crucial para otimizar seus benefícios. À medida que o cenário de trabalho continua a evoluir, é imperativo que as organizações públicas considerem estratégias que maximizem as vantagens do teletrabalho, mitigando suas potenciais desvantagens para criar ambientes de trabalho mais adaptáveis e eficazes.

Em última análise, o sucesso da implementação do teletrabalho no setor público dependerá da abordagem equilibrada adotada pelas organizações. Estratégias eficazes devem abordar as desvantagens identificadas, garantindo uma comunicação robusta, equidade no acesso a recursos e métodos adequados de supervisão.

Este estudo contribui para a compreensão contínua dos efeitos do teletrabalho no setor público, fornecendo orientações valiosas para a formulação de políticas e práticas

CC BY 4.0 DEED Attribution 4.0 International

organizacionais. As limitações do estudo referem-se a quantidade considerável de artigos não disponibilizados integralmente nas bases de dados estabelecidas como também a análise do impacto do modelo de trabalho implementado mediante imposições sanitárias decorrentes à Covid-19.

Por fim, como sugestão para trabalhos futuros, indica-se a investigação dos impactos do teletrabalho no âmbito do setor público no pós-Covid-19 em diferentes lapsos temporais, podendo ser traçado um comparativo entre as práticas adotadas no Brasil e em outros países, destacando-se os respectivos resultados.

REFERÊNCIAS

Ali, S., Alam, B. F., Noreen, S., Anwar, M., Qazi, S. H., & Hussain, T. (2021). Motivation and job satisfaction among medical and dental college faculty in Pakistan amid the COVID-19 outbreak. *Work*, 69(2), 359-366. https://doi.org/10.3233/WOR-213483

Boulet, M. & Parent-Lamarche, A. (2023). Workers' well-being and job performance in the context of COVID-19: a sector-specific approach. Evidence-Based HRM, 11(3), 377-394. https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2021-0139

Brandão, S. & Ramos, M. (2023). Teleworking in the context of the Covid-19 pandemic: advantages, disadvantages and influencing factors – the workers' perspective. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 25(2), 253-268. https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i2.4221

Carayon, P. & Smith, M. J. (2000). Work organization and ergonomics. In *Applied Ergonomics* (Vol. 31). https://doi.org/10.1016/S0003-6870(00)00040-5

Dávila Morán, R. C. (2023). Influence of Remote Work on the Work Stress of Workers in the Context of the COVID-19 Pandemic: A Systematic Review. In *Sustainability (Switzerland)*. 15(16). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). https://doi.org/10.3390/su151612489

De Macêdo, T. A. M., Cabral, E. L. D. S., Silva Castro, W. R., De Souza Junior, C. C., Da Costa Junior, J. F., Pedrosa, F. M., Da Silva, A. B., De Medeiros, V. R. F., De Souza, R. P., Cabral, M. A. L., & Másculo, F. S. (2020). Ergonomics and telework: A systematic review. In *Work.* 66(4), 777-788). IOS Press BV. https://doi.org/10.3233/WOR-203224

Diffenbaugh, N. S., Field, C. B., Appel, E. A., *et al.* (2020). Os bloqueios do COVID-19: uma janela para o Sistema Terrestre. *Nat Rev Earth Environ* 1, 470-481. https://doi.org/10.1038/s43017-020-0079-1

Gama, A. L. S., Santos, M. A. O., Soares, F. I. L., Bandeira, F. de L., Costa, D. P., & Da Silva, P. M. M. (2023). Teletrabalho e a gestão de pessoas no serviço público: uma revisão bibliométrica dos estudos científicos durante a pandemia do Covid-19. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, *15*(7), 5718–5738. https://doi.org/10.55905/cuadv15n7-006

Ibrayev, S. (2022). Remote Work as an Innovative Approach in the Public Administration System of the Republic of Kazakhstan. In *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal* (Vol. 27, Issue 3).

Jain, T., Currie, G., & Aston, L. (2022). COVID and working from home: Long-term impacts and psycho-social determinants. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 156, 52-68. https://doi.org/10.1016/j.tra.2021.12.007

Leite, A. L., Schneider, W. A., & Lemos, D. (2019). *Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional*. https://www.researchgate.net/publication/337144508

Lopes Júnior, E. P. & Daniel, A. N. A. (2022). Workers Performance: What has Changed with the Covid-19 Crisis? *International Journal of Public Administration*. https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2154362

Matias, A. B. & Mallagoli, I. S. S. (2022). Home working at a public university due to the COVID-19 pandemic: challenges and opportunities. *Revista Brasileira de Medicina Do Trabalho*, 20(1), 161-165. https://doi.org/10.47626/1679-4435-2022-837

Mendes-Da-Silva, W. (2019). Contribuições e Limitações de Revisões Narrativas e Revisões Sistemáticas na Área de Negócios. In *Revista de Administracao Contemporânea*. 23(2). ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019190094

Müller, L. S., Reiners, S., Becker, J., & Hertel, G. (2023). Long-term effects of COVID-19 on work routines and organizational culture – A case study within higher education's administration. *Journal of Business Research*, 163. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113927

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). https://doi.org/10.1177/21582440221079843

Parent-Lamarche, A., & Boulet, M. (2021a). Employee well-being in the COVID-19 pandemic: The moderating role of teleworking during the first lockdown in the province of Quebec, Canada. *Work*, 70(3), 763-775. https://doi.org/10.3233/WOR-205311

Parent-Lamarche, A. & Boulet, M. (2021b). Workers' stress during the first lockdown consequences on job performance analyzed with a mediation model. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(6), 469-475. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002172

Rahman Fatmi, M., Mehadil Orvin, M., & Elizabeth Thirkell, C. (2022). The future of telecommuting post COVID-19 pandemic. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 16. https://doi.org/10.1016/j.trip.2022.100685

Slack, N., Sharma, S., Aiyub, A., & Singh, G. (2021). Working from Home in the Australian Public Sector Before, During, and Post-COVID-19. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1-6). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4356-1

Toleikienè, R., Rybnikova, I., Juknevicienè, V. (2020). *Whether and how does the crisis-induced siation change e-learship in the public sector? Evidence from Lithuanian public administration*. 149-166.

Vinueza-Cabezas, A., Osejo-Taco, G., Unda-López, A., Paz, C., & Hidalgo-Andrade, P. (2022). A Comparison of Working Conditions and Workers' Perceptions among On-Site, Telework, and Hybrid Workers in Ecuador during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21). https://doi.org/10.3390/ijerph192114337

Wesemann, A. (2023). Does my boss's boss matter? Examining the effects of teleworking and manager quality on employee job satisfaction during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Public Sector Management*. https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2022-0290

Williamson, S., Colley, L., & Foley, M. (2022). Public servants working from home: Exploring managers' changing allowance decisions in a COVID-19 context. *Economic and Labour Relations Review*, 33(1), 37-55. https://doi.org/10.1177/10353046211055526

Williamson, S., Colley, L., Huybers, T., & Tani, M. (2023). Public servants working from home during the pandemic: Who gained and who lost? *Australian Journal of Public Administration*. https://doi.org/10.1111/1467-8500.12580

Williamson, S., Pearce, A., Connor, J., Weeratunga, V., & Dickinson, H. (2022). The future of working from home in the public sector: What does the evidence tell us? *Australian Journal of Public Administration*, 81(4), 640-648. https://doi.org/10.1111/1467-8500.12556

CC BY 4.0 DEED Attribution 4.0 International