REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

TELETRABALHO: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA NA BASE DE DADOS SCOPUS

TELEWORK: A BIBLIOMETRIC REVIEW IN THE SCOPUS DATABASE

TELETRABAJO: UNA REVISIÓN BIBLIOMÉTRICA EN LA BASE DE DATOS SCOPUS

Viviane Pinto Mendes
Mestra em Tecnologia, Ambiente e Sociedade, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil
E-mail: viviane.mendes@ufvjm.edu.br

Raquel de Souza Pompermayer
Doutora em Ciências Florestais, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil
E-mail: raquel.pomper@ufvjm.edu.br

Carlos Henrique Alexandrino
Doutor em Geofísica, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil
E-mail: carlos.alexandrino@ufvjm.edu.br

Resumo

O teletrabalho consolidou-se como uma modalidade relevante de organização laboral, especialmente após a pandemia de COVID-19, quando foi amplamente adotado em escala global. Este estudo, no formato de revisão bibliométrica exploratória com síntese narrativa complementar, tem o propósito de analisar a evolução da pesquisa científica sobre teletrabalho na base de dados Scopus no período 1982 a 2024. Foram examinados o quantitativo de publicações ao longo dos anos, autores com maior número de publicações e trabalhos de maior impacto, incluindo obras clássicas, com auxílio do Software VOSviewer. A análise qualitativa inclui uma síntese das principais contribuições das pesquisas mais influentes, com foco nas implicações práticas para as organizações e trabalhadores, além de sugerir uma agenda de pesquisa a partir das lacunas teóricas e empíricas identificadas. A bibliometria do tema evidencia um aumento consistente da produção científica a partir de 2020, destacando abordagens sobre impactos organizacionais, tecnológicos e psicossociais. A revisão de literatura revela a concordância entre os principais autores sobre desafios próprios da modalidade, especialmente o isolamento social e as dificuldadesde gerenciamento de equipes em trabalho remoto. A análise das ações estratégicas sugeridas usando a Matriz GUT revelou que a resistência dos gerentes, as falhas de comunicação e a infraestrutura inadequada são as principais barreiras a serem superadas. Estudos sobre as lacunas apresentas e que proponham soluções teóricas e práticas para os desafios identificados apresentam-se como caminhos para pesquisas futuras.

Palavras-chave: teletrabalho; bibliometria; Scopus; síntese narrativa; implicações gerenciais.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

Abstract
Telework has become established as a relevant mode of labor organization, particularly following the COVID-19 pandemic, when it was widely adopted on a global scale. This study, in the form of an exploratory bibliometric review with complementary narrative synthesis, aims to analyze the evolution of scientific research on telework through a bibliometric study of the Scopus database covering the period from 1982 to 2024. The analysis examined the number of publications over time, the most prolific authors, and the highest-impact studies, including seminal works, with the support of VOSviewer software. The qualitative analysis includes a synthesis of the main contributions of the most influential studies, focusing on practical implications for organizations and workers, while also proposing a research agenda based on the theoretical and empirical gaps identified. The bibliometric findings reveal a consistent increase in scientific production on the topic beginning in 2020, highlighting organizational, technological, and psychosocial impacts. The literature review demonstrates agreement among leading authors regarding the specific challenges of telework, particularly social isolation and the difficulties associated with managing remote teams. The analysis of suggested strategic actions using the GUT Matrix revealed that managerial resistance, communication failures, and inadequate infrastructure constitute the primary barriers to be overcome. Studies addressing the identified gaps and proposing theoretical and practical solutions to these challenges represent promising directions for future research.
Keywords: telework; bibliometrics; Scopus; narrative synthesis; managerial implications.

Resumen
El teletrabajo se ha consolidado como una modalidad relevante de organización laboral, especialmente después de la pandemia de COVID-19, cuando fue ampliamente adoptado a escala global. Este estudio se presenta en forma de una revisión bibliométrica exploratoria con síntesis narrativa complementaria, tiene como propósito analizar la evolución de la investigación científica sobre el teletrabajo a partir de un estudio bibliométrico en la base de datos Scopus durante el período de 1982 a 2024. Se examinó la cantidad de publicaciones a lo largo de los años, los autores con mayor número de publicaciones y los trabajos de mayor impacto, incluidas obras clásicas, con el apoyo del software VOSviewer. El análisis cualitativo incluye una síntesis de las principales contribuciones de las investigaciones más influyentes, con énfasis en las implicaciones prácticas para organizaciones y trabajadores, además de proponer una agenda de investigación basada en las lagunas teóricas y empíricas identificadas. La bibliometría del tema evidencia un aumento consistente de la producción científica a partir de 2020, destacando enfoques sobre impactos organizacionales, tecnológicos y psicosociales. La revisión de literatura revela consenso entre los principales autores respecto a los desafíos propios de esta modalidad, especialmente el aislamiento social y las dificultades para la gestión de equipos en trabajo remoto. El análisis de las acciones estratégicas sugeridas mediante la Matriz GUT reveló que la resistencia gerencial, las fallas de comunicación y la infraestructura inadecuada constituyen las principales barreras a superar. Los estudios orientados a las lagunas identificadas y que propongan soluciones teóricas y prácticas para estos desafíos se presentan como vías prometedoras para futuras investigaciones.
Palabras clave: teletrabajo; bibliometría; Scopus; síntesis narrativa; implicaciones para la gestión.

1. Introdução

As primeiras discussões sobre trabalho fora das instalações físicas do empregador, ou seja, o teletrabalho, datam do final da década de 70. Segundo Pratt (1984), foi Nilles (1976), em seu livro "*The telecommunications transportation tradeoff",* a usar pela primeira vez o termo *telework* para definir a modalidade de trabalho realizado a distância, através da utilização intensiva de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).

Desde então, as pesquisas sobre o teletrabalho têm evoluído continuamente, em consonância com o processo de desenvolvimento tecnológico, e as novas formas de organização do trabalho (Athanasiadou; Theriou, 2021). O teletrabalho, ganhou relevância durante a pandemia de COVID-19, quando se tornou essencial para a continuidade das mais diversas atividades de interesse econômico e/ou social, tanto no setor privado, quanto no público (Rocha; Amador, 2018; Rosenfield; Alves, 2011; Remy, 2024; Herráez; Gelashvili; Delgado Jalon, 2025).

Diversos pesquisadores, entre os quais, Pérez, Sánchez e Carnicer (2002); Tavares *et al*. (2020) e Peñarroja (2024), deram ênfase à análise das vantagens e desvantagens do teletrabalho para os empregadores e empregados. Apesar dos inúmeros benefícios constatados por sua adoção, como a maior flexibilidade e autonomia, listadas por Wellman *et al*. (1996), e a redução de custos para as organizações constatada por Kazekami (2020), a implementação do teletrabalho também trouxe à tona diversos problemas envolvendo sua gestão e aspectos motivacionais dos funcionários.

Os desafios listados por diversos autores motivaram o presente estudo, estruturado na forma de revisão bibliométrica delimitada pela seguinte lacuna: como a produção científica sobre teletrabalho tem evoluído em termos de volume, autores, temas emergentes, barreiras e avanços?

Por conseguinte, o objetivo deste estudo é evidenciar o estado da arte sobre o teletrabalho por meio de uma síntese cronológica dos estudos mais influentes da literatura, indexados na plataforma Scopus, nas últimas cinco décadas. Para atingir esse propósito, foram aplicadas técnicas bibliométricas com o *software* VOSviewer para criar panoramas gráficos identificando os principais autores, obras e abordagens.

Ao mapear o conhecimento, foi possível organizar, de forma sistemática, a trajetória da pesquisa sobre o teletrabalho. Além disso, identificaram-se diretrizes que podem favorecer a maximização dos seus benefícios. Dessa forma, visou-se disponibilizar uma base sólida teórica, tanto para pesquisadores, quanto para

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

formuladores de políticas, interessados em aprofundar a compreensão do teletrabalho em diferentes contextos.

1.1. Objetivos Gerais

O objetivo geral deste estudo foi mapear e analisar criticamente a produção científica sobre teletrabalho, indexada na base de dados Scopus. Por meio de uma revisão bibliométrica exploratória, pretendeu-se explorar trajetória histórica do fenômeno e identificar os principais autores, estudos de referência, temas mais recorrentes, avanços conceituais e desafios inerentes a essa modalidade laboral.

2. Referencial teórico

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) definiu o teletrabalho como aquele realizado a distância por meio das TICs. Essa definição básica apresenta os elementos principais para sua caracterização: a distância das dependências físicas da entidade empregadora e o uso de TICs (OIT, 1996).

Por meio da Recomendação nº 184, a OIT explicou tratar-se de um arranjo laboral em que o empregado determina onde trabalhar, não estando mais restrito ao espaço físico da organização (OIT, 1996). Deduz-se, assim, que a modalidade não é equivalente ao trabalho em domicílio, embora possa ser executada em casa. Tampouco abrange toda espécie de atividade, mas apenas aquelas que dependam do uso de TICs para ter acesso remoto à chefia, equipe, clientes e ferramentas de trabalho.

Diferentes termos e expressões já foram utilizados nos estudos científicos para se referir à modalidade (Kazekami, 2020). Entretanto, diante da consolidação de elementos para formação de um conceito próprio, alguns perderam aderência à essência do tipo, como é o caso da expressão trabalho em domicílio.

A expressão “trabalho em domicílio”, embora seja historicamente associada à produção industrial no espaço doméstico, mostra-se mais adequada, atualmente, para designar uma subcategoria do teletrabalho, a partir do local em que se desenvolve, sem configurar-se, contudo, como um sinônimo (Messenger; Gschwind, 2016).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

Segundo Rocha e Amador (2018), nos Estados Unidos, há uma prevalência do uso do termo *telecommuting.* Na Europa, o termo *telework* é mais comum. Etimologicamente, *telecommuting* está ligado ao deslocamento do trabalho por meio da telemática. *Telework* é toda atividade laborativa realizada por meios tecnológicos. Ambos os termos foram criados na década de 70 por Jack Nilles e referem-se à mesma modalidade, uma vez que seus significados se completam.

Modernamente, a alusão como "trabalho a partir de casa" foi substituída por "*work from everywhere"* (trabalho a partir de qualquer lugar), terminologia que se acomoda na essência dos elementos fundamentais do teletrabalho (Carillo *et al*., 2021; Sewell; Taskin, 2015; Song; Gao, 2020; Peñarroja, 2024).

O caráter inovador dessa modalidade consiste na possibilidade de maior flexibilidade na gestão e execução do trabalho, apesar de também estar associado à intensificação laboral (Rosenfield; Alves, 2011). O fato é que essa forma de trabalhar, possibilitada pela evolução da tecnologia, tem despertado interesse de pesquisadores do mundo inteiro, especialmente na última década (Pratt, 1984).

2.1. Arranjos laborais pós-pandemia: definições e distinções conceituais

Com as transformações ocorridas no mundo do trabalho durante e após a Pandemia de COVID-19, faz-se necessário esclarecer a diferenciação conceitual entre as modalidades de trabalho mediado por TICs (Carillo *et al*., 2021; OIT, 2020). Embora frequentemente utilizados como expressões correlatas, os conceitos teletrabalho voluntário, teletrabalho compulsório, trabalho remoto emergencial, trabalho híbrido e trabalho virtual apresentam distinções importantes para a precisão analítica dos estudos.

O teletrabalho voluntário está associado a uma atividade prévia de planejamento institucional, regulamentação e adesão formal do trabalhador (Carillo *et al*., 2021; OIT, 2020). No setor público federal brasileiro, por exemplo, ele está previsto no Programa de Gestão e Desempenho (PGD) como estratégia para melhoria dos resultados organizacionais (Brasil, 2023).

O chamado teletrabalho compulsório ou teletrabalho emergencial refere-se à modalidade adotada no contexto excepcional da pandemia de COVID-19 (Carillo *et*

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

al., 2021; OIT, 2020). Sua adoção sem planejamento prévio e preparação adequada pode ter influenciado em alguns resultados negativos identificados na literatura (Carillo *et al*., 2021; OIT, 2020).

O trabalho remoto apresenta-se como modalidade mais flexível, abrangendo atividades laborais diversas realizadas a distância. Pode caracterizar-se como temporário, emergencial ou eventual (OIT, 2023).

Outro arranjo laboral que tem ganhado destaque no contexto pós-pandemia é o trabalho híbrido. Ele é caracterizado pela combinação entre atividades presenciais e remotas (OIT, 2020). O modelo busca equilibrar a flexibilidade laboral assegurando interação presencial e preservação da cultura organizacional (Golden, 2007; OIT, 2020). A modalidade está cada vez mais presente nas estratégias contemporâneas de gestão das jornadas de trabalho (Carrasco-Garrido; De-Pablos-Heredero; Rodríguez-Sánchez, 2023).

Além desses conceitos, a literatura menciona expressões como *home office* e trabalho virtual ou distribuído. O termo *home office* refere-se especificamente à realização do trabalho a partir do domicílio do trabalhador, não abrangendo necessariamente atividades mediadas por TICs (OIT, 2023; Herráez; Gelashvili; Delgado Jalon, 2025; Carillo *et al*., 2021; Marques, 2025). Já expressões como trabalho virtual e trabalho distribuído enfatizam aspectos relacionados à descentralização espacial das equipes e à mediação tecnológica das atividades organizacionais (Bailey; Kurland, 2002; Wellman *et al*., 1996).

Tais distinções demonstram que as diferentes terminologias não constituem meras variações semânticas, mas refletem modelos organizacionais distintos e contextos históricos específicos de flexibilização laboral.

3. Procedimentos metodológicos

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica na forma de revisão bibliométrica exploratória complementada com síntese narrativa.

A coleta de dados foi realizada na plataforma Scopus, dada sua relevância multidisciplinar e abrangência internacional, uma vez que o objetivo do trabalho não estava atrelado a nenhuma área específica do conhecimento. Procedimento

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

semelhante foi utilizado por Rabelo e Pinto (2019) e Masterson *et al*. (2022).

Como estratégia de busca foi realizada uma pesquisa por título pelo descritor "*telework"*. Foram selecionados trabalhos publicados até o ano de 2024. Embora existam termos correlatos ao fenômeno investigado, optou-se pela centralidade do descritor "*telework*" em razão de sua maior predominância e aderência nos estudos indexados na base Scopus. A busca realizada exclusivamente no campo "*article title*" da base Scopus, teve o objetivo de aumentar a especificidade e a aderência temática dos documentos recuperados.

Dentro da plataforma Scopus foram realizadas análises preliminares do número de publicações por ano, quantidade de publicações por país, publicações por área e autores mais produtivos. As análises da plataforma foram validadas por análises bibliométricas do *software* VOSviewer.

Para proceder às análises, os resultados da busca foram tabulados em uma planilha eletrônica. As palavras-chave e resumos foram traduzidos para o Português por meio de recursos do *Google Sheets.* Os dados consolidados alimentaram o *software* onde foram realizadas as seguintes análises:

- análise de citação por autor: o ponto de corte foi de 296 citações que corresponde a pelo menos 1 terço do total de obras do portfólio;
- análise de citação por documento: o mínimo estipulado foi de 89 citações que corresponde a pelo menos 10% do total bruto de obras;
- e a análise de coocorrência de palavras-chave de autores (contagem completa): foi determinada a quantidade mínima de 10 ocorrências por palavra-chave.

A normalização dos dados foi realizada por meio do método de *Association Strength* (Força de Associação), que considera o total de ocorrências individuais de cada item, agrupando os itens com maior proximidade temática em *clusters*. O peso considerado na apresentação do mapa foi o volume de ocorrências de citação e de palavras-chave.

A segunda etapa do estudo consistiu na construção de uma síntese narrativa dos principais achados das pesquisas, especialmente no que se refere às

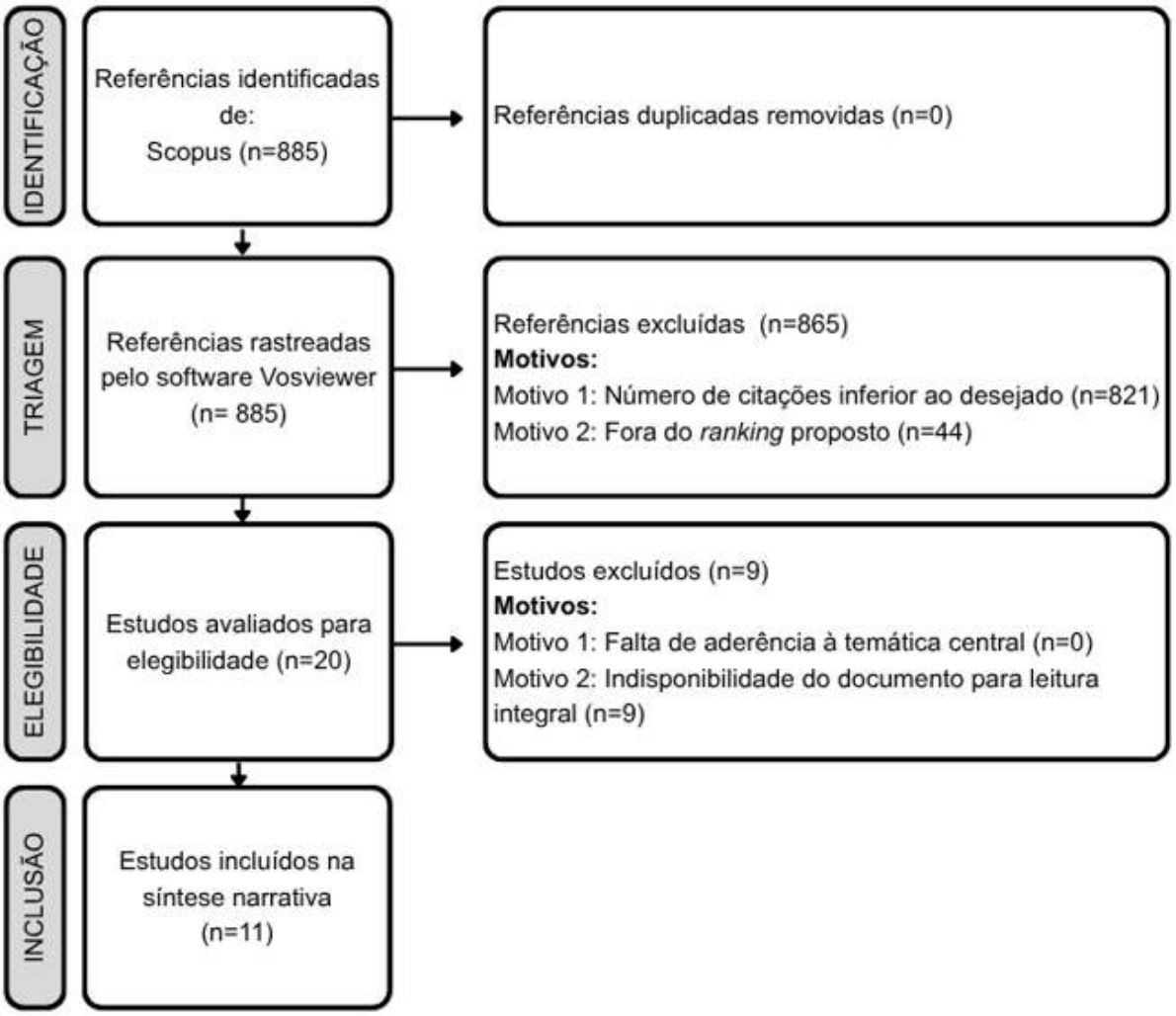
REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

vantagens e desafios do teletrabalho. A elaboração da síntese compreendeu leitura interpretativa, categorização temática, identificação com teorias organizacionais e análise gerencial.

A seleção do conjunto analítico priorizou os 20 trabalhos de maior influência na literatura disponíveis para leitura integral, a partir do critério de citação. A definição inicial do limite de 20 documentos buscou equilibrar abrangência analítica e viabilidade metodológica. O processo de seleção dos documentos encontra-se ilustrado na Figura 1.

Figura 1- Fluxograma de seleção do *corpus* de análise



Fonte: Adaptado de Page *et al*. (2021).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

A Figura 1 apresenta um fluxograma adaptado do protocolo "*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses"* (PRISMA) 2020. Além do recorte temporal e da aderência temática, utilizou-se como critério de inclusão para formação do *corpus* o número de citações dos documentos. O critério de relevância baseado em citações permitiu priorizar trabalhos com maior circulação e repercussão acadêmica no campo investigado.

Para facilitar a revisão da literatura, foi utilizada a ferramenta *on-line* NotebookLM. que auxiliou no mapeamento das fontes, na síntese dos resultados e na comparação entre autores. O recurso foi utilizado, exclusivamente, como uma ferramenta de processamento alimentada por documentos fornecidos pelos autores. Todas as respostas geradas foram verificadas junto às fontes originais.

A análise gerencial com matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) foi realizada em caráter exploratório como um experimento analítico derivado da literatura revisada e não como recomendação prescritiva universal ou evidência causal empírica direta.

A Matriz GUT proposta por Kepner e Tregoe (1981), trata-se de uma ferramenta gerencial de apoio à tomada de decisão. Estudos acadêmicos recentes reconhecem a Matriz GUT como uma ferramenta eficaz de priorização e apoio à tomada de decisão em cenários organizacionais complexos. Freire, Kempner-Moreira e Margherita (2023) destacam que o uso da GUT é capaz de identificar e hierarquizar problemas críticos em processos de governança, favorecendo decisões estratégicas mais robustas.

4. Resultados e discussão

A apresentação dos resultados compreende o estudo bibliométrico, a síntese narrativa e a avaliação crítica da literatura com apresentação das lacunas persistentes.

4.1. Estudo bibliométrico

A busca realizada na base de dados Scopus retornou 885 documentos até o ano de 2024, sendo que a primeira obra indexada é de 1982. Os dados revelam um

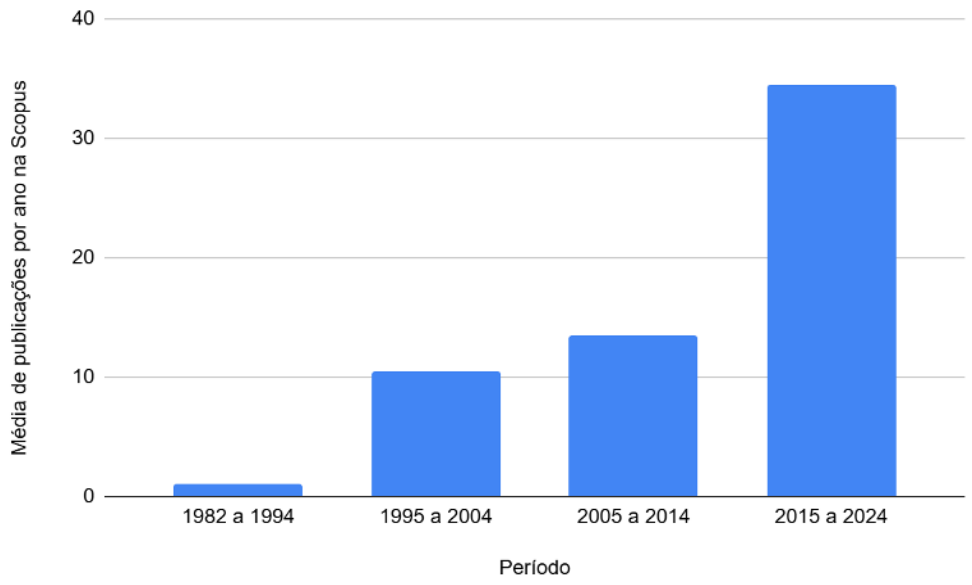
REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

crescimento contínuo da produção científica sobre teletrabalho, com forte aceleração na última década.

O aumento no número de publicações teve seu ápice durante e após a pandemia de COVID-19, que não apenas ampliou a prática do teletrabalho, como também mobilizou pesquisadores de diferentes áreas para investigar seus impactos em diferentes perspectivas. A Figura 2 mostra a evolução da média do número de publicações no período 1982 a 2024 organizada em quatro períodos distintos.

Figura 2 – Gráfico da evolução da quantidade de publicações na base de dados Scopus



Fonte: Elaborada pelos autores (2026).

No período de 1982 a 1993, o número de publicações não passava de três por ano, revelando que o início da trajetória foi marcado por publicações ocasionais. O período de maior vulto está compreendido entre 2015 e 2024, em que houve um considerável avanço no conhecimento científico, em face dos inúmeros estudos identificados. A Tabela 1 apresenta o *ranking* de 10 países de onde mais se originaram publicações sobre teletrabalho no período averiguado.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

Tabela 1 - *Ranking* de publicações por país

Posição	País	N.º de publicações	Nº de citações
1º	Estados Unidos	176	7413
2º	Japão	67	744
3º	Espanha	62	1038
4º	Alemanha	49	1134
5º	Canadá	47	2367
6º	Reino Unido	47	1825
7º	França	42	849
8º	Portugal	40	736
9º	Austrália	35	1537
10º	Brasil	35	238

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da Scopus, e análise do software VOSviewer (Van Eck; Waltman, 2010).

O maior número de publicações tem origem nos Estados Unidos, que supera em mais de 50% o número de publicações dos demais países. Japão e Espanha se destacam com mais de 60 publicações na base pesquisada. O Brasil participa do ranking ocupando a 10ª posição, representando os países latino-americanos com 35 publicações indexadas na base. As publicações norte-americanas são as mais citadas, seguidas das do Canadá e Reino Unido.

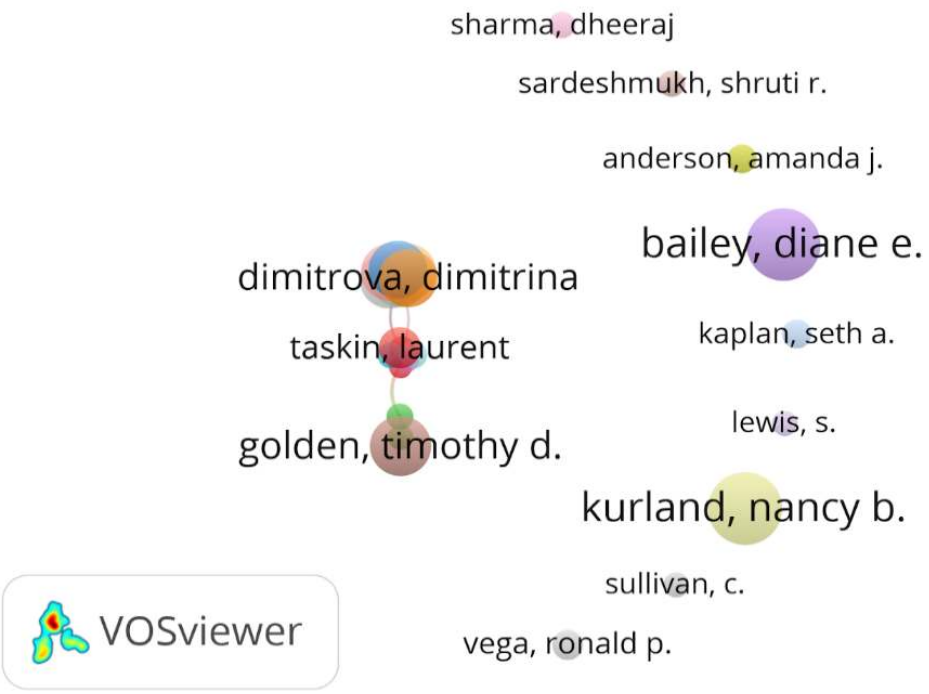
Segundo análises da própria base Scopus, as pesquisas se aglutinam, especialmente, nas áreas de Administração, Psicologia, Sociologia e Ciência da Computação. Os enfoques multidimensionais demonstram a natureza eminentemente interdisciplinar e o alto grau de complexidade do fenômeno.

Na análise de autores mais produtivos, a Scopus indica Kunihiko Higa e Pascale Peters como os que mais publicaram sobre o tema, dentre uma lista de 1987 autores. Entretanto, como se pode observar na Figura 3, a alta produção não induz, necessariamente, ao destaque no número de citações. A análise de citação por autor evidencia os chamados autores seminais.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

Figura 3 - Mapa de citação por autor



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da Scopus, por meio do *software* VOSviewer (Van Eck; Waltman, 2010).

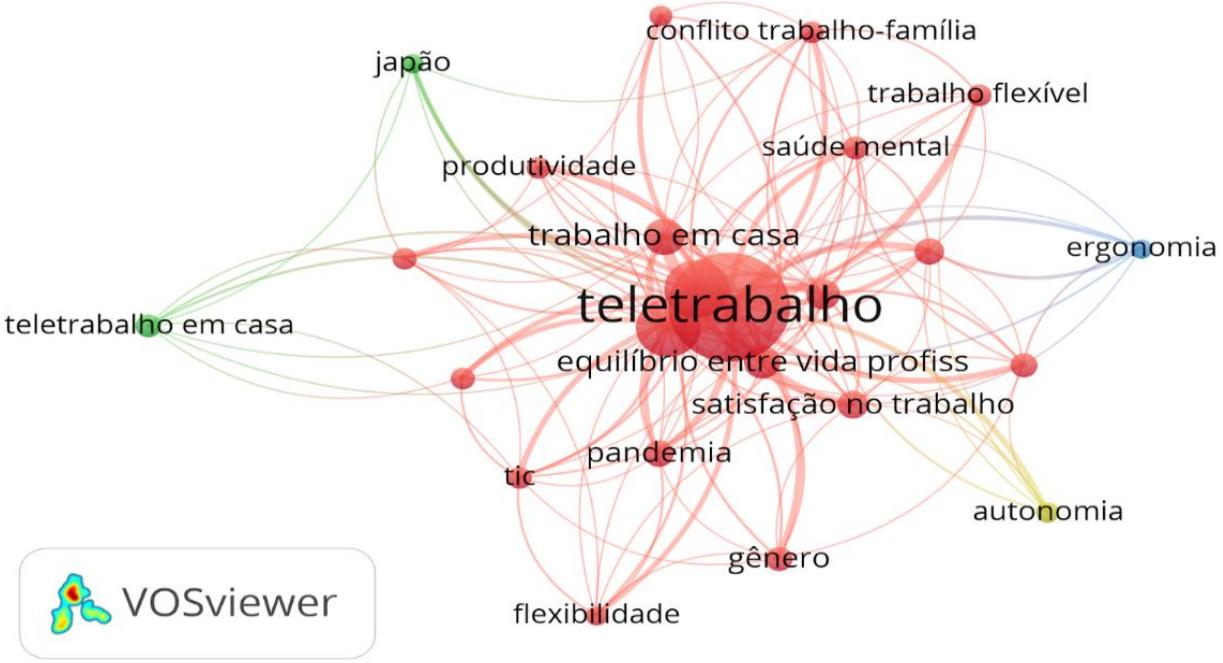
Diane E. Bailey e Nancy B. Kurland, com apenas dois trabalhos indexados na base, demonstram considerável influência com mais de 1.000 citações e podem ser consideradas autoras seminais do campo de estudo.

Para a compreensão da estrutura temática que envolveu o teletrabalho, a análise da coocorrência de palavras-chave dos autores revela os temas mais recorrentes e as conexões estabelecidas nos estudos. Na Figura 4 destacam-se os caminhos principais que a pesquisa científica percorreu por meio dos agrupamentos temáticos (*clusters*). A distância entre os itens reflete a força da conexão entre os elementos identificados.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

Figura 4 – Mapa de ocorrência de palavras-chave dos autores



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da Scopus, por meio do *software* VOSviewer (Van Eck; Waltman, 2010).

Nota-se a predominância do uso do termo “teletrabalho” (nos originais “*telework*”) para designar a modalidade laboral, como palavra-chave de maior ocorrência entre os autores. A recorrência de abordagens como autonomia, produtividade e flexibilidade evidencia o interesse em compreender os efeitos do teletrabalho sobre o desempenho dos trabalhadores, e sua capacidade de organização e autogerenciamento.

A presença marcante de questões sociais, especialmente aquelas relacionadas a gênero, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e satisfação no trabalho, revela uma preocupação em analisar como essa modalidade afeta as relações sociais e as dinâmicas familiares.

O destaque dado às temáticas de saúde mental e ergonomia demonstra uma expansão do enfoque analítico, para incorporar os resultados do teletrabalho sobre o bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores, especialmente em contextos de intensificação do uso de tecnologias e de prolongamento da jornada

REMUNOM
ISSN 2178-6925

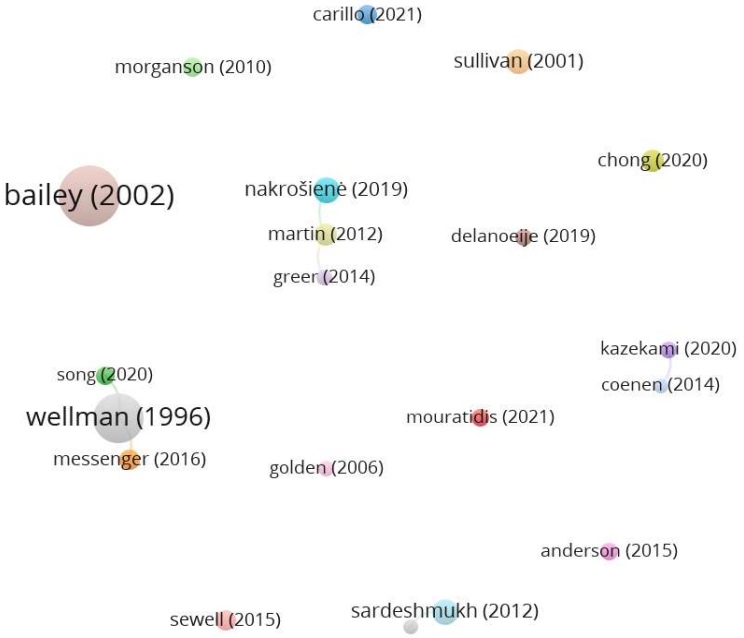
Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

laboral.

A palavra “pandemia” (“*pandemic*” nos originais) também é muito presente, reforçando o papel central da COVID-19 como fator catalisador da expansão e diversificação dos estudos sobre teletrabalho. As abordagens recorrentes indicam que a adoção massiva e emergencial dessa modalidade impulsionou investigações voltadas tanto às suas potencialidades, quanto às suas limitações e riscos.

Considerando o número de citações dos documentos encontrados, a obra “Uma revisão da pesquisa sobre teletrabalho: descobertas, novas direções e lições para o estudo do trabalho moderno” (tradução nossa), de Bailey e Kurland (2002), foi considerada a mais relevante no campo de pesquisa e encontra-se em destaque na Figura 5.

Figura 5 – Mapa de citações por documento



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da Scopus, por meio do *software* VOSviewer (Van Eck; Waltman, 2010).

O artigo “*Redes de Computadores como Redes Sociais: Trabalho Colaborativo, Teletrabalho e Comunidade Virtual*” (tradução nossa), de Wellman *et al*., (1996), também se destaca no campo de pesquisa com mais de 800 citações, número indicativo de grande impacto comparado ao número de citações do terceiro

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

documento mais citado, conforme se vê na Tabela 2.

Tabela 2 - Trabalhos mais influentes

Autores (ano)	Citações
Bailey e Kurland (2002)	1073
Wellman *et al*. (1996)	837
Sardeshmukh, Sharma e Golden (2012)	358

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

4.2. Síntese narrativa

4.2.1. Seleção e apresentação do *corpus* de análise

Para complementar os resultados bibliométricos, foi selecionado um conjunto de estudos representativos do *corpus* analisado, os quais serviram de base para a síntese narrativa. A Tabela 3 apresenta o resultado da fase de análise de elegibilidade dos documentos selecionados na triagem.

Tabela 3 - Análise de elegibilidade

	Autores/ano	Nº de citações	Incluído/Excluído
1º	Bailey e Kurland (2002)	1073	Incluído
2º	Wellman *et al*. (1996)	837	Incluído
3º	Sardeshmukh, Sharma e Golden (2012)	358	Incluído
4º	Nakrošienė (2019)	356	Excluído*
5º	Sullivan (2001)	331	Excluído*
6º	Martin (2012)	287	Excluído*
7º	Chong (2020)	286	Excluído*
8º	Sewell e Taskin (2015)	263	Incluído
9º	Messenger e Gschwind (2016)	255	Incluído
10º	Carillo *et al*. (2021)	251	Incluído
11º	Morganson (2010)	249	Excluído*
12º	Song e Gao (2020)	229	Incluído
13º	Mouratidis (2021)	222	Excluído*
14º	Anderson (2015)	219	Excluído*
15º	Delanoeije e Verbruggen (2020)	203	Incluído
16º	Kazekami (2020)	201	Incluído
17º	Golden (2006)	193	Excluído*
18º	Greer e Payne (2014)	181	Incluído
19º	Golden (2007)	179	Incluído
20º	Coenen (2014)	179	Excluído*

Fonte: Elaborada pelos autores (2026).
*Motivo da exclusão: indisponibilidade do texto completo.

Os documentos selecionados na fase de triagem foram avaliados pela disponibilidade do texto integral, pelo título, resumo e palavras-chave. As obras

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

foram identificadas pelos nomes de seus autores em ordem decrescente do número de citações. A avaliação de elegibilidade resultou na seleção de 11 trabalhos os quais foram apresentados, no Quadro 1, em ordem crescente do ano de publicação.

Quadro 1 - *Corpus* de análise

	Autores (ano)	**Tema central**
1	Wellman *et al*. (1996)	Redes e relações humanas mediadas por TICs como base para o teletrabalho
2	Bailey e Kurland (2002)	Revisão e redirecionamento da pesquisa sobre teletrabalho
3	Golden (2007)	O impacto do teletrabalho sobre os colegas que permanecem no escritório
4	Sardeshmukh, Sharma e Golden (2012)	Impactos da extensão do teletrabalho no bem-estar psicológico do funcionário
5	Greer e Payne (2014)	Desafios e estratégias de sucesso no teletrabalho
6	Sewell e Taskin (2015)	Tensões entre teletrabalho e vida doméstica frente às novas formas de controle gerencial
7	Messenger e Gschwind (2016)	Mapeamento da evolução do teletrabalho
8	Song e Gao (2020)	Reflexos do teletrabalho no bem-estar subjetivo
9	Delanoeije e Verbruggen (2020)	Efeitos interpessoais e intrapessoais (diários) do teletrabalho
10	Kazekami (2020)	Mecanismos de melhoria da produtividade por meio do teletrabalho
11	Carillo *et al*. (2021)	Ajustamento ao teletrabalho induzido por pandemia

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

O Quadro 1 identifica as obras pelos seus respectivos autores e apresenta as abordagens principais dos estudos. O *corpus* final abrange um período de 26 anos compreendido entre 1996 e 2021. As obras selecionadas passaram por leitura integral e interpretação qualitativa.

4.2.2. Evolução dos achados da pesquisa sobre teletrabalho

Ao longo dos anos, a pesquisa identificou variações de perspectiva e pluralidade de abordagens. Os artigos destacados abordam, principalmente, os efeitos do teletrabalho sobre a produtividade, a relação entre teletrabalho e equilíbrio trabalho-família, e questões relacionadas à saúde mental e bem-estar dos trabalhadores. Também emergem estudos sobre políticas públicas e regulamentação da prática, especialmente em países que institucionalizaram

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

programas formais de gestão do teletrabalho.

A evolução do conhecimento sobre os efeitos do teletrabalho, representada no Quadro 2, tem foco nas principais contribuições dos autores ao longo dos anos. Os temas relacionam-se basicamente às vantagens e desvantagens da prática da modalidade para trabalhadores e instituições.

Quadro 2. Evolução dos achados sobre os efeitos do teletrabalho

Estudo	Perspectiva	Vantagens	Desvantagens
Wellman *et al*. (1996)	Promessa e desafio inicial	Conciliar emprego com tarefas domésticas; Maior autonomia no trabalho.	Inércia gerencial; Letargia organizacional; Possibilidade de perda do controle.
Bailey e Kurland (2002)	Solução para organizações e sociedade	Redução de custos; Maior qualidade de vida; Redução da poluição; Menos congestionamento no trânsito; Flexibilidade de horário; Menos interrupções; Economia de tempo.	Resistência dos gerentes; Isolamento; Problemas de comunicação; Sobrecarga dos colegas em trabalho presencial; Aumento do estresse organizacional.
Sardeshmukh, Sharma e Golden (2012)	Impactos psicológicos	Economia de tempo; Flexibilidade; Autonomia; Controle das atividades; Menos exaustão; Maior envolvimento e dedicação.	Dificuldade de comunicação; Desgaste na qualidade dos relacionamentos; Despersonalização; Menos apoio social; Menos *feedback*.
Messenger e Gschwind (2016)	Evolução tecnológica	Flexibilidade; Autonomia; Novos locais de trabalho.	Resistência dos gerentes; Falta de arranjos de trabalho; Intensificação do trabalho; Hiperconectividade.
Delanoeije, Verbruggen (2020)	Fator gerador de bem-estar subjetivo	Menos estresse; Menos conflito trabalho-casa; Maior engajamento; Maior desempenho.	Risco de conflito entre trabalho e casa; Desconfiança dos supervisores; Maior monitoramento; Risco de menor autonomia.
Kazekami (2020)	Fator de produtividade	Maior produtividade; Menos deslocamento; Maior satisfação com a vida; Maior felicidade; Maior satisfação no trabalho; Menos interrupções.	Menor produtividade quando realizado por longas horas; Maior estresse na relação trabalho-casa; Possível insatisfação com a vida; Menos inovação.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

Song e Gao (2020)	Fator interveniente no bem-estar subjetivo	Potencial para equilíbrio entre vida pessoal e profissional; Flexibilidade; Autonomia; Economia de tempo.	Maior estresse; Isolamento social; Visibilidade reduzida; Mais horas de trabalho.
Carillo *et al.* (2021)	Instrumento de ajuste do trabalho em cenários de crise	Fácil adaptabilidade.	Isolamento profissional; Condições inadequadas; Aumento da carga de trabalho; Estresse.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

O Quadro 2 pode ser sintetizado em quatro momentos distintos: O período das percepções iniciais, conduzido por Wellman *et al.* (1996); o teletrabalho como solução, encabeçado por Baley e Kurland (2002); o período pós-2012, com foco nos impactos psicológicos e tecnológicos; e o período pós-2019, com as perspectivas mais recentes.

As percepções iniciais consideravam o teletrabalho como uma oportunidade para as organizações reduzirem custos e aumentarem a produtividade. Ao mesmo tempo, os empregados poderiam ter uma atuação mais autônoma e conciliar o trabalho com tarefas domésticas. Entretanto, já se constatavam como desafios a falta de habilidade gerencial para promover as adaptações necessárias, sem perder o controle dos empregados (Wellman *et al*., 1996).

O estudo mais influente na literatura destaca que o teletrabalho estava sendo considerado uma solução para organizações e sociedade. Embora houvesse relatos de aumento de produtividade e satisfação com o trabalho, as autoras ressaltaram a falta de evidências que comprovassem tais benefícios (Bailey; Kurland, 2002).

No período pós-2012, a pesquisa evoluiu para investigar impactos psicológicos e a influência da tecnologia. Para Messenger e Gschwind (2016), a evolução do teletrabalho foi atrelada à evolução tecnológica e trouxe intensificação do trabalho, do controle gerencial e da conectividade. A consequência foi a intrusão do trabalho na vida pessoal. Na visão de Sardeshmukh, Sharma e Golden (2012), esse desequilíbrio conduz à exaustão e pouco engajamento.

A partir do ano de 2019, os estudos apontaram novas perspectivas

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

buscando compreender os efeitos do teletrabalho no bem-estar psicossocial dos trabalhadores. As pesquisas já aconteciam em um campo onde o teletrabalho já era bastante comum. A pesquisa de Delanoeije e Verbruggen (2020) identificou alterações de bem-estar nos dias em que os trabalhadores realizam teletrabalho e nos dias em que não realizam, detectando o que os pesquisadores chamaram de estressores diários: o tempo de deslocamento e as interrupções de colegas (Delanoeije; Verbruggen, 2020).

Song e Gao (2020) trouxeram à discussão a influência do gênero e do *status* parental na percepção de vantagens do teletrabalho apresentando importantes variações. Eles concluíram que pais e mães são mais afetados negativamente pelo teletrabalho e questionam o aumento do bem-estar subjetivo como benefício da prática.

A pesquisa mais recente analisou impactos em contextos críticos como epidemias. Carillo *et al.* (2021) foca nos fatores que influenciam a adequação ao teletrabalho nesses cenários. Infere-se, do estudo em tela, que a principal vantagem é a adaptabilidade às situações de crise. Entretanto, em um cenário de teletrabalho compulsório, as desvantagens se tornam mais proeminentes, impactando o bem-estar e o ajuste dos trabalhadores (Carillo *et al*., 2021).

O tema teletrabalho está rodeado de controvérsias na literatura. Enquanto autores como Wellman *et al*. (1996) assim como Greer e Payne (2014) defendem chances de sucesso para a modalidade, Song e Gao (2020), Golden (2007) e ainda Sewell e Taskin (2015) trazem à tona perdas ocultas. O consenso entre os autores reside, em sua maior parte, no campo dos desafios.

4.2.3. Convergências na literatura

Diversos autores concordam que o teletrabalho impacta negativamente as interações sociais e a integração com a equipe, podendo resultar em isolamento social (Wellman *et al*., 1996). O isolamento social foi constatado como o fator mais influente citado na literatura, que prejudica o ajuste ao trabalho, inclusive em contextos de crise (Bailey; Kurland, 2002; Greer; Payne, 2014; Carillo *et al*., 2021).

Golden (2007) constatou que a prevalência de teletrabalhadores em uma

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

unidade reduz a satisfação dos colegas que permanecem no escritório devido à perda da qualidade da comunicação. Nesse sentido, Sardeshmukh, Sharma e Golden (2012) explicaram que a separação física aumenta a incerteza quanto à definição de papéis em termos de responsabilidade, expectativas e limites.

Para Bailey e Kurland (2002), a gestão a distância gera insegurança quanto ao controle e leva a novas formas de monitoramento que alimentam a resistência dos gerentes. Por outro lado, a vigilância remota excessiva, por meio das TICs, faria com que os empregados se sintam pressionados a demonstrar constantemente que estão trabalhando (Sewell; Taskin, 2015). Delanoeije e Verbruggen (2020) sugeriram que essa vigilância exagerada se deve à falta de confiança dos supervisores em seus subordinados.

A eficácia do teletrabalho em aumentar a produtividade é questionada pelos estudos como uma consequência automática do trabalho remoto (Kazekami, 2020; Bailey; Kurland, 2002). As evidências indicam que o alcance do benefício está associado à delimitação adequada da frequência e intensidade do teletrabalho (Kazekami, 2020).

Alguns estudos revelaram que embora o desempenho seja maior nos dias de teletrabalho não se percebe uma melhora na performance geral do indivíduo (Delanoeije; Verbruggen, 2020). Song e Gao (2020) não encontraram benefícios significativos de bem-estar ou produtividade no teletrabalho realizado em dias de semana.

A diluição dos limites físicos, temporais e psicológicos entre a vida profissional e pessoal é uma preocupação comum. Parte dos estudos sugerem que o teletrabalho é associado ao aumento do estresse causado pelas intrusões organizacionais no espaço doméstico, que gera insatisfações (Song; Gao, 2020; Sewell; Taskin, 2015; Greer; Payne, 2014).

Chama a atenção a constatação da probabilidade de conflito entre trabalho e vida pessoal. Paradoxalmente, o que nasce como promessa de melhoria da qualidade de vida muitas vezes tem se revelado um estressor do ambiente doméstico.

Os achados permitem afirmar que o sucesso do teletrabalho está

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

intrinsecamente condicionado a uma infraestrutura adequada, tanto da organização quanto do local onde ele se desenvolve, o segundo fator mais importante para o ajuste na visão de Carillo *et al*. (2021). Dessa forma, o uso de tecnologias avançadas e a preparação do ambiente físico apresentam-se como estratégias de sucesso para o alto desempenho (Greer; Payne, 2014). O nível de concentração no trabalho dependerá do reconhecimento do espaço doméstico como ambiente de trabalho, inclusive pelos familiares e conviventes (Kazekami, 2020).

A literatura analisada sugere que o teletrabalho não afeta a todos da mesma forma. Seus efeitos variam conforme o *status* parental, gênero, tipo de ocupação e perfil do trabalhador. Os estudos de Song e Gao (2020) apontaram diferença entre pessoas com e sem filhos. Para Golden (2007), os resultados dependem do grau de autonomia no cargo e do tempo gasto teletrabalhando. Bailey e Kurland (2002) e Kazekami (2020) concordam que a frequência e a distância do deslocamento habitual são moderadores cruciais dos resultados individuais.

4.2.4. Controvérsias entre autores

As diferenças observadas entre os estudos decorrem da diversidade de contextos organizacionais, métodos de investigação e recortes analíticos adotados pelos pesquisadores. Tais divergências concentram-se, em sua maioria, na análise da percepção sobre os efeitos teóricos positivos.

O argumento de Kazekami (2020) e de Delanoeije e Verbruggen (2020) de que há uma melhora na produtividade é criticado por Bailey e Kurland (2002). As autoras alegam pouca evidência empírica pelo uso excessivo de autorrelatos como única fonte de dados nos estudos. O embate sugere que a metodologia afeta a medição da produtividade, que não seria uma consequência automática, prescindindo de métodos objetivos para sua avaliação, com poucas possibilidades de conclusões tendenciosas.

Os benefícios associados ao bem-estar subjetivo não encontram assentimento de todos os pesquisadores. Delanoeije e Verbruggen (2020), e Greer e Payne (2014) relatam que os teletrabalhadores experimentam menos estresse e menos conflito trabalho-família. Em contraposição, Song e Gao (2020) apontam

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

que o teletrabalho está associado a mais estresse e menos felicidade. Além disso, Sewell e Taskin (2015) argumentam que a tentativa de equilibrar trabalho e família em um mesmo ambiente cria uma necessidade de estar sempre disponível, aumentando a pressão mental.

A partir das evidências destacadas infere-se que o antagonismo bem-estar e estresse não se resolve com a adoção de um critério objetivo, como sugerido para a avaliação da produtividade. As peculiaridades psicológicas de cada trabalhador e de suas realidades cotidianas pressupõem uma análise mais personalizada. Os achados sugerem que o teletrabalho precisa ser concebido como trabalho formal, com horas dedicadas, exclusivamente, para sua realização, previsão de início e fim de jornada, ainda que de forma flexível. A sua realização em prolongamento de jornada não remunerado, para Song e Gao (2020) é prejudicial.

O benefício da autonomia defendido por Sardeshmukh, Sharma e Golden (2012) também foi questionado. A justificativa apresentada foi o controle excessivo empenhado pelos gestores que também é um indutor da relutância gerencial (Sewell; Taskin, 2015; Bailey; Kurland, 2002).

Complementando a visão de Sewell e Taskin (2015), vislumbra-se o risco da implementação de procedimentos burocráticos desnecessários e do microgerenciamento de tarefas, resultando em aumento da carga de trabalho. O que surgiu como promessa de inovação e praticidade pode se revelar extremamente desgastante e inefetivo, desestimulando a adoção da modalidade.

A intensificação das relações sociais por meios tecnológicos é uma realidade nos tempos atuais. Cabe avaliar se interações mediadas exclusivamente por tecnologia são capazes de sustentar laços e oferecer suporte social adequado. Para Wellman *et al.* (1996), as redes sociais virtuais têm esse potencial, posição que diverge da defendida por Golden (2007), Carillo *et al.* (2021) e Sardeshmukh, Sharma e Golden (2012).

O Quadro 3 apresenta o resumo dos pontos de convergência e de divergência entre os autores estudados.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

Quadro 3. Pontos, contrapontos e convergências

Pontos	Contrapontos	Convergências
Melhoria da produtividade	Falta de evidências empíricas	1. Falhas de comunicação
Melhoria do bem-estar subjetivo	Aumento do estresse e do conflito trabalho-família	2. Resistência dos gerentes
Aumento da autonomia	Intensificação da vigilância	3. Incertezas sobre a produtividade
Suporte social adequado	Isolamento social e profissional	4. Conflito entre trabalho e vida pessoal
		5. Infraestrutura inadequada
		6. Heterogeneidade dos efeitos

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Na primeira coluna do Quadro 3 são destacados os pontos que geraram entendimentos conflituosos. Eles se referem a supostos benefícios do teletrabalho. Na coluna contrapontos, são apresentadas as evidencias que contrariam tais vantagens. As convergências elencadas no quadro foram objeto de análise mais aprofundada, por se tratar de desafios que, segundo evidências empíricas, provocam impacto direto no desempenho da modalidade.

4.2.5. Contextualização teórica dos desafios e estratégias de enfrentamento identificadas na literatura

Os desafios identificados de forma recorrente na literatura encontram respaldo em diferentes perspectivas teóricas mobilizadas pelos estudos analisados. As interpretações teóricas contribuem para a compreensão dos fenômenos observados e para a formulação de respostas organizacionais mais efetivas.

Sewell e Taskin (2015) relacionam os problemas de comunicação no teletrabalho com a Teoria do Espaço Social, Territorialidade e Escalonamento Espaço-Temporal. Trata-se de uma teoria geográfica e sociológica a qual foi utilizada para explicar a tensão entre o isolamento físico do trabalhador e o controle excessivo (microgerenciamento) imposto pela gestão.

A relutância gerencial foi explicada pelo estudo de Bailey e Kurland (2002) a partir de fundamentos da Teoria da Justiça Organizacional. Segundo as autoras, os gerentes resistem por temerem não conseguir avaliar o desempenho de forma equitativa à distância.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

O alcance da produtividade e manutenção do desempenho podem estar condicionados à capacidade individual de se adaptar às novas exigências ambientais, como explica a Teoria do Ajustamento ao Trabalho, mencionada por Carillo *et al*. (2021). A Teoria também pode ser utilizada para explicar os impactos da falta de estrutura adequada. Para Carillo *et al*. (2021), o ajustamento deveria incluir a organização do espaço físico em que o trabalho se desenvolverá.

A Teoria das Fronteiras (*Boundary Theory*) postula que os indivíduos criam e mantêm fronteiras (físicas, temporais e psicológicas) como um meio de simplificar e ordenar seus ambientes. Para Greer e Payne (2014), o teletrabalho altera essas fronteiras gerando confusão de papéis. Desse modo, impactaria de forma particular cada indivíduo a depender de suas condições psicossociais, resultando em níveis de desempenho distintos.

Com o propósito de conferir aplicabilidade prática aos achados da presente revisão, no Quadro 4 foram sistematizadas estratégias de enfrentamento e prevenção evidenciadas pelos estudos para cada um dos desafios identificados de forma recorrente e consensual na literatura analisada.

Quadro 4 – Estratégias para prevenção e enfrentamento dos desafios do teletrabalho identificados na literatura

Desafio identificado	**Solução/Estratégia**	**Fundamentação**
Falhas de comunicação (isolamento social e controle excessivo)	Elaborar diretrizes de comunicação	Delanoeije e Verbruggen (2020) Sardeshmukh, Sharma e Golden (2012) Carillo *et al*. (2021)
Resistência dos gerentes	Vincular o teletrabalho ao planejamento estratégico da organização	Bailey e Kurland (2002) Greer e Payne (2014) Carillo *et al*. (2021)
Incertezas sobre a produtividade	Definir a frequência e intensidade do teletrabalho	Golden (2007) Kazekami (2020) Greer e Payne (2014)
Heterogeneidade dos efeitos (desempenho)	Criar um modelo adaptável de monitoramento do desempenho	Carillo *et al*. (2021) Sewell e Taskin (2015) Greer e Payne (2014)
Infraestrutura inadequada	Garantir suporte psicológico	Carillo *et al*. (2021)
	Adaptar a infraestrutura organizacional	Wellman *et al*. (1996)

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Infere-se dos estudos que as falhas de comunicação podem ser evitadas por

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

meio da criação e implantação de um plano de comunicação eficiente, fundamentado em metas bem definidas e *feedbacks* frequentes. A literatura sugere que as ações de comunicação devem incluir todos os envolvidos com o trabalho remoto e priorizar o uso de ferramentas menos formais de comunicação (Carillo *et al*., 2021). Para prevenir a vigilância remota excessiva decorrente dessas falhas, Delanoeije e Verbruggen (2020) defendem que a formulação de um acordo de acessibilidade entre gerentes e equipes é suficiente.

A literatura tem destacado a importância do reconhecimento do teletrabalho como prioridade estratégica da Alta Gestão, para vencer a resistência dos gerentes (Carillo *et al*., 2021). O apoio à proposta, a criação de normativos institucionais, a supervisão e a garantia das estruturas de governança são ações necessárias para que os gerentes atuem com segurança. Nesse sentido, infere-se a pertinência da adoção de um plano de treinamento para os gestores. A capacitação visa ao aperfeiçoamento das competências requeridas e ampliação da consciência em relação às oportunidades e desafios inerentes à modalidade.

As evidências apontam que definir a frequência e intensidade do teletrabalho evitando regimes de tempo integral pode assegurar a melhoria da produtividade (Kazekami, 2020). Segundo alguns estudos, a adoção de regimes híbridos (alguns dias por semana ou mês) se mostra mais adequada ao passo que mitiga os riscos e preserva o benefício (Greer; Payne, 2014).

Para prevenir o esgotamento e manter a fronteira entre trabalho e família, os estudos sinalizam que é preciso adaptar a infraestrutura organizacional e garantir suporte psicológico aos funcionários em teletrabalho (Carillo *et al*., 2021; Wellman *et al*., 1996). Estabelecer um cronograma de aquisições de equipamentos, promover constantes capacitações e disponibilizar guias ou manuais de boas práticas podem ser iniciativas eficazes nesse processo.

Os autores recomendam que as políticas de avaliação da produtividade utilizem diferentes níveis de análise, considerando a heterogeneidade dos efeitos da prática da modalidade (Carillo *et al*., 2021; Delanoeije; Verbruggen, 2020). No mesmo sentido, o ajuste na distribuição da carga de trabalho evitaria que trabalhadores presenciais se sintam sobrecarregados, favorecendo uma atuação

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

mais produtiva.

Compreende-se que a implementação simultânea de todas essas ações pode não ser viável para todas as organizações. Por essa razão, este estudo explorou, de forma experimental, um método de análise de priorização dos riscos apresentados, identificando aqueles que exercem maior influência sobre os resultados.

4.2.6. Priorização dos desafios e estratégias por meio da Matriz GUT

A Matriz GUT tem se apresentado como importante instrumento de auxílio à tomada de decisão tanto no setor privado, quanto no público, integrada ou não com outros modelos. Segundo Oliveira de Lima (2025), a Matriz GUT permite uma avaliação racional, para identificar as questões mais urgentes e importantes, promovendo resultados mais rápidos.

Diversos estudos têm utilizado a Matriz para priorizar problemas e apoiar a implementação de ações estratégicas em diferentes contextos. Na gestão pública, a aplicação da ferramenta contribuiu para a identificação de prioridades e para a formulação de ações alinhadas às demandas institucionais (Oliveira de Lima, 2025).

A abordagem nesta revisão possibilitou a hierarquização dos principais desafios associados ao teletrabalho, indicando a adoção prioritária de ações estratégicas voltadas ao enfrentamento dos aspectos mais críticos, conforme se verifica na Tabela 4.

Tabela 4 - Matriz GUT dos desafios e estratégias

Problema/Ação	G	U	T	Prioridades
Resistência dos gerentes/Vincular o teletrabalho ao planejamento estratégico da organização	5	5	4	100
Incertezas sobre a produtividade/Definir a frequência e intensidade do teletrabalho.	4	4	5	80
Falhas de comunicação/Elaborar diretrizes de comunicação	5	4	4	80

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

Heterogeneidade dos efeitos/Criar um modelo adaptável de monitoramento	4	4	4	64
Infraestrutura inadequada/ Adaptar a infraestrutura organizacional	5	4	4	80
Conflito entre trabalho e vida pessoal/Fornecer suporte psicológico	4	4	4	64

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A Tabela 4 apresenta a matriz com os desafios e estratégias da implementação do teletrabalho, em ordem de prioridade, após análise GUT. Considerou-se como Gravidade o potencial de impacto sobre o desempenho institucional, a saúde ocupacional dos trabalhadores e a qualidade das atividades desenvolvidas em teletrabalho. No critério Urgência foi analisada a necessidade temporal de intervenção ou implementação de medidas corretivas e estratégicas. Tendência representa o potencial de agravamento ao longo do tempo caso não sejam adotadas intervenções adequadas.

Para a definição das prioridades, foram atribuídos valores de 1 a 5, de modo que, quanto maiores a gravidade, a urgência e a tendência, maior a pontuação atribuída. Dessa forma, os maiores escores representaram situações consideradas mais críticas e estratégicas para intervenção institucional. Posteriormente, os valores correspondentes foram multiplicados, permitindo a identificação dos problemas prioritários.

Todos os desafios e ações receberam pontuação 4 ou 5 na avaliação dos quesitos, em razão da alta influência no desempenho do teletrabalho constatada nas evidências.

A resistência dos gerentes recebeu nota máxima em Gravidade e Urgência porque a literatura a aponta como uma das principais barreiras que inibe a própria criação e difusão de programas de teletrabalho nas organizações (Bailey; Kurland, 2002). Além disso, a literatura demonstra que é urgente que os gerentes adaptem suas práticas de avaliação, abandonando a microgestão em favor de uma liderança orientada a objetivos e resultados (Carillo *et al*., 2021).

A incerteza sobre a produtividade recebeu nota máxima em Tendência

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

porque a literatura demonstra que, se não for gerenciada, tem um forte potencial de piorar e gerar desequilíbrio na divisão da carga de trabalho com os trabalhadores presenciais (Golden, 2007).

As falhas de comunicação receberam nota máxima em Gravidade assim como a falta de infraestrutura adequada, pois esses dois fatores representam os pilares de sobrevivência do trabalhador no modelo remoto, com potenciais de causar danos profundos e imediatos à saúde ocupacional e à viabilidade do trabalho, conforme verificado na revisão (Carillo *et al*. 2021).

A heterogeneidade dos efeitos do teletrabalho e o conflito entre trabalho e vida pessoal receberam nota 4 em todos os critérios, uma vez que eles exigem forte atenção gerencial (nota 4), mas não representam um nível crítico de risco (nota 5). Seus impactos são ambíguos, podendo ser até positivos, a depender do contexto individual.

A experiência avaliativa permitiu observar que é imprescindível que o teletrabalho seja implementado como política institucional vinculada ao planejamento estratégico da instituição, deixando claro o apoio da Alta Gestão em todo o processo.

Os resultados sugerem que a definição da frequência e intensidade do teletrabalho, assim como a elaboração de diretrizes de comunicação e a adaptação da infraestrutura organizacional seriam os próximos passos para uma implementação bem-sucedida da modalidade. O equilíbrio desses elementos é o que garante que o modelo prospere sem esgotar nenhum recurso.

Superada essa fase, mostrou-se necessário criar formas adaptáveis para o monitoramento do desempenho, além de promover melhorias de infraestrutura e suporte psicológico para os servidores, o que pode ser providenciado após a implementação da modalidade.

5. Avaliação crítica da literatura, lacunas e agenda de pesquisa

O conjunto de estudos analisados revela uma maturidade metodológica crescente e uma diversificação rigorosa na definição amostral ao longo do tempo. A coerência analítica é um ponto forte compartilhado de forma transversal pelos

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

trabalhos, com cada estudo ancorando rigorosamente as suas hipóteses em construtos teóricos já consolidados.

A definição conceitual fundamental de Wellman *et al*. (1996), Bailey e Kurland (2002), e Messenger e Gschwind (2016) abriu caminho para estudos empíricos sofisticados com uso de métodos avançados para processar amostras massivas. Há estudos qualitativos, longitudinais e de métodos mistos com aplicação de referenciais robustos.

Na apresentação dos resultados, os autores admitiram limitações nos desenhos de estudo elaborados, permitindo revelar diretrizes para a exploração de lacunas residuais em pesquisa futuras.

No que se refere às lacunas encontradas, as conclusões dos autores se aproximam quanto à necessidade de expansão do foco da pesquisa, de aprimoramento metodológico (incluindo causalidade e níveis de análise), de clarificação conceitual do teletrabalho e de desenvolvimento teórico.

Bailey e Kurland (2002) recomendaram entender o impacto sistêmico em colegas e organizações. Golden (2007) concordou com essa necessidade ao ajustar a lente de pesquisa para focar nos colegas que permanecem no escritório (não teletrabalhadores). Sugere-se, aqui, adicionalmente, que a população seja ampliada para abranger os clientes finais com pesquisas qualitativas que investiguem a qualidade do trabalho realizado remotamente.

Carillo *et al*. (2021), assim como Bailey e Kurland indicaram que desenhos de pesquisa longitudinais ajudariam a fornecer *insights* complementares sobre como o ajuste dos funcionários evolui ao longo do tempo.

O problema de definir o teletrabalho é persistente. Messenger e Gschwind (2016) sugeriram que é necessário desenvolver uma categorização básica que permita classificar e comparar definições, a partir dos elementos: tecnologia, localização e organização. Carillo *et al*. (2021) confirmaram que não há um consenso claro sobre a definição de teletrabalho.

Há um apelo consensual para que a pesquisa se torne mais fundamentada teoricamente. Bailey e Kurland (2002) defenderam que a pesquisa futura deve enfatizar a construção de teorias e criar ligações com teorias organizacionais

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

existentes. Mais à frente, Golden (2007) sugeriu a necessidade de aprofundar a compreensão do teletrabalho através do refinamento de teorias desenvolvidas em contextos de trabalho tradicionais, como a Teoria do Ajuste ao Trabalho (*Work Adjustment Theory*).

Os autores reconheceram que a frequência com que o teletrabalho é praticado é uma variável crítica que tem sido frequentemente negligenciada (Bailey; Kurland, 2002). Golden (2007) reiterou que a quantidade de tempo que se teletrabalha é um fator influente e que a descoberta da importância do tempo gasto em teletrabalho se soma ao crescente corpo de evidências que sugere que este aspecto é fundamental.

O presente estudo sugere a elaboração de uma agenda de pesquisa voltada à proposição e validação de soluções tecnológicas para apoiar a viabilidade do teletrabalho, o aprimoramento dos processos de comunicação organizacional e o monitoramento da produtividade. Vislumbra-se a oportunidade de desenvolvimento de estudos na área de Engenharia e de Sistemas de Informação.

Destaca-se a relevância de estudos sobre a heterogeneidade dos efeitos do teletrabalho, considerando gênero, *status* parental, e tipo de atividade. Sugere-se, ainda, a realização de estudos longitudinais com diferentes tipos de atividades, comparando as perspectivas dos trabalhadores, organizações e clientes/usuários finais.

Não menos importante é o desenvolvimento de estudos sobre o impacto do teletrabalho em países em desenvolvimento, onde a desigualdade no acesso às tecnologias é uma realidade, bem como a realização de análises comparativas entre diferentes setores (público e privado).

6. Considerações Finais

A análise bibliométrica evidenciou que o teletrabalho deixou de ser um tema periférico para tornar-se um campo consolidado de investigação científica interdisciplinar, refletindo sua crescente relevância nas relações laborais contemporâneas. Os resultados identificaram que a intensificação das publicações se deu a partir de 2020, impulsionada sobretudo pelo contexto da pandemia de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

COVID-19. Entre os temas mais recorrentes destacam-se produtividade, saúde mental e Qualidade de Vida no Trabalho. Diane E. Bailey e Nancy B. Kurland, autoras seminais, permanecem como referências estruturantes do campo.

A síntese narrativa dos estudos mais influentes revelou que, apesar dos benefícios frequentemente associados ao teletrabalho, não há consenso absoluto quanto à efetividade de determinados resultados, especialmente no que se refere ao aumento da produtividade, a autonomia e bem-estar subjetivo. Em contrapartida, observou-se convergência na literatura quanto à persistência de desafios históricos como limitações infraestruturais, dificuldades comunicacionais e resistência gerencial.

Como contribuição aplicada, este estudo propôs a priorização de ações estratégicas sugeridas pelos estudos, por meio da Matriz GUT, oferecendo uma perspectiva gerencial para tomada de decisão. Ainda que tais proposições demandem validação empírica em pesquisas futuras, representam um esforço de aproximação entre produção teórica e aplicabilidade prática, fortalecendo a utilidade da revisão para pesquisadores e gestores.

Conclui-se que o teletrabalho se configura como uma modalidade promissora, especialmente em contextos de crise e reconfiguração organizacional. Entretanto, sua consolidação demanda avanços nos campos conceitual, metodológico e prático. Nesse sentido, sugeriu-se o desenvolvimento de uma agenda de pesquisa orientada para o bom desempenho da modalidade, contemplando sua viabilidade em diferentes contextos, a solução de conflitos de comunicação e mensuração adequada da produtividade.

Destacam-se entre as limitações da pesquisa o uso de uma única base de dados e de um único descritor de busca, além das restrições inerentes às métricas de citação. Essas escolhas metodológicas podem reduzir o alcance da recuperação da produção científica. Há, também, uma probabilidade de introduzir vieses relacionados ao fator temporal, à concentração em periódicos de maior circulação e à ocorrência de autocitação. Assim, os resultados devem ser interpretados à luz dessas delimitações metodológicas. Recomenda-se que estudos futuros ampliem as estratégias de busca por meio da utilização de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

múltiplas bases de dados, descritores correlatos e critérios de elegibilidade complementares.

Referências

ATHANASIADOU, Christina; THERIOU, Georgios. Telework: systematic literature review and future research agenda. **Heliyon**, v. 7, n. 10, e08165, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165.

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

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Gestão e Inovação; Secretaria de Gestão de Pessoas e de Relações de Trabalho. **Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023**. Estabelece orientações relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, n. 144, p. 57, 31 jul. 2023. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248. Acesso em: 31 maio 2026.

CARILLO, Kevin *et al.* Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. **European Journal of Information Systems**, v. 30, n. 1, p. 69–88, 2021.

CARRASCO-GARRIDO, Cristina; DE-PABLOS-HEREDERO, Carmen; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, José Luis. Exploring hybrid telework: a bibliometric analysis. Heliyon, v. 9, n. 12, e22472, 2023. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e22472

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

FREIRE, Patrícia de Sá; KEMPNER-MOREIRA, Fernanda; MARGHERITA, Alessandro. Multi-level governance and emergency management: prioritization tools in decision making. **Sustainability**, v. 15, n. 5836, 2023. DOI: 10.3390/su15075836.

GOLDEN, Timothy D. Co-workers who telework and the impact on those in the office: understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. **Human Relations**, v. 60, n. 11, p. 1641–1667, 2007.

GREER, Thomas W.; PAYNE, Stephanie C. Overcoming telework challenges: outcomes of successful telework strategies. **The Psychologist-Manager Journal**, v. 17, n. 2, p. 87–111, 2014.

HERRÁEZ, Beatriz Rodríguez; GELASHVILI, Vasil; DELGADO JALON, María

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

Luisa. The impact of Covid-19 on workers' attitudes toward teleworking. **Global Economics Research**, v. 1, n. 2, 100005, 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ecores.2025.100005.

KAZEKAMI, Sachiko. Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. **Telecommunications Policy**, v. 44, n. 2, 101868, 2020.

KEPNER, Charles Higgins; TREGOE, Benjamin B. **O administrador racional**. São Paulo: Atlas, 1981.

MARQUES, Isabel Cristina Pinto *et al.* Stakeholder-driven telework performance: a systematic review across COVID-19 eras. **Personnel Review**, v. 54, n. 8, p. 2133–2166, 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/PR-01-2025-0024.

MASTERSON, Daniel *et al*. Mapping definitions of co-production and co-design in health and social care: a systematic scoping review providing lessons for the future. **Health Expectations**, v. 25, n. 3, p. 902–913, 2022. DOI: https://doi.org/10.1111/hex.13470.

MESSENGER, Jon C.; GSCHWIND, Lutz. Three generations of telework: new ICTs and the (r)evolution from home office to virtual office. **New Technology, Work and Employment**, v. 31, n. 3, p. 195–208, 2016.

NILLES, Jack M. **The telecommunications-transportation tradeoff**: options for tomorrow. New York: Wiley, 1976.

OLIVEIRA DE LIMA, Maria Aline. Aplicação da Matriz GUT como Ferramenta Estratégica para o Planejamento de Ações na Gestão Pública Municipal: Revisão Bibliográfica. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. e39737, 2025. DOI: 10.21680/2675-8512.2025v8n1ID39737. Disponível em: https://periodicos.ufrn.br/revenspesextgestao/article/view/39737. Acesso em: 11 fev. 2026.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Telework:** definitions and policy context. Genebra: OIT, 1996. Disponível em: https://www.ilo.org/media/77821/download. Acesso em: 10 jan. 2026.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19**: guia prático. Genebra: Bureau Internacional do Trabalho, 2020. ISBN 978-972-704-443-6.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Remote work, telework, work at home and home-based work**. Room document 13. 21st International Conference of Labour Statisticians. Genebra: International Labour Organization, 2023.

PAGE, Matthew James. et al. **The PRISMA 2020 statement:** an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, Londres, v. 372, n. 71, 2021. DOI: https://doi.org/10.1136/bmj.n71.

PEÑARROJA, Vicente. Are there differences in the perceived advantages and

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

disadvantages of teleworking? The identification of distinct classes of teleworkers. **International Journal of Manpower**, v. 45, n. 10, p. 1–15, 2024. DOI: https://doi.org/10.1108/IJM-07-2023-0416.

PÉREZ, Manuela Pérez; SÁNCHEZ, Ana María; CARNICER, Pilar López. Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. **Technovation**, v. 22, n. 12, p. 775–783, 2002. DOI: https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00069-4.

PRATT, Joanne Henderson. Home teleworking: a study of its pioneers. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 25, n. 1, p. 1–14, 1984. DOI: https://doi.org/10.1016/0040-1625(84)90076-3.

RABELO, Cássia Regina Oliveira; PINTO, Virgínia Bentes. Tendências nos estudos de representação temática da informação: uma revisão integrativa dos artigos científicos indexados na Brapci. **Em Questão**, v. 25, n. 2, p. 66–88, 2019. DOI: https://doi.org/10.19132/1808-5245252.66-88.

REMY, Matthew W. Telework experience, frequency, and knowledge management during COVID-19 in Japan and the United States. **Journal of Workplace Learning**, v. 37, n. 1, p. 59–77, 2024. DOI: https://doi.org/10.1108/JWL-02-2024-0050.

ROCHA, Cíntia Tavares Marques; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 152–162, 2018.

ROSENFIELD, Cinara Lerrer; ALVES, Daniela Alves. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados – Revista de Ciências Sociais**, v. 54, n. 1, p. 207–233, 2011.

SARDESHMUKH, Shruti R.; SHARMA, Dinesh; GOLDEN, Timothy D. Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. **New Technology, Work and Employment**, v. 27, n. 3, p. 193–207, 2012.

SCOPUS. **Content coverage guide**. Elsevier, 2024. Disponível em: https://www.elsevier.com/solutions/scopus/how-scopus-works/content. Acesso em: 25 jul. 2025.

SEWELL, Graham; TASKIN, Laurent. Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. **Organization Studies**, v. 36, n. 11, p. 1507–1529, 2015.

SONG, Yan; GAO, Jie. Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. **Journal of Happiness Studies**, v. 21, n. 7, p. 2649–2668, 2020.

TAVARES, Fernando *et al*. Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. **Journal of Enterprising Communities**, v. 15, n. 3, p. 334–349, 2020. DOI: https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 22/05/2026 - **Accepted:** 17/06/2026
Vol: 13.13
DOI: 10.66104/8t45ag16
Pages: 1-34

VAN ECK, Nees Jan; WALTMAN, Ludo. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. **Scientometrics**, v. 84, n. 2, p. 523–538, 2010. DOI: https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3

WELLMAN, Barry *et al*. Computer networks as social networks: collaborative work, telework, and virtual community. **Annual Review of Sociology**, v. 22, p. 213–238, 1996.