

# Com (ou sem) licença, estou chegando! (re)visitando itinerários de pesquisa e (re) desenhando práticas de gestão de pessoas para o teletrabalho

Tatiane Alves de Melo, Gisela Demo e Nairana Radtke Caneppele

## RESUMO

A perspectiva do teletrabalho foi revigorada durante a pandemia e com a utilização das tecnologias de informação e comunicação (TICs), somadas à flexibilidade, reivindica mudança organizacional, especialmente, a partir da atuação da Gestão de Pessoas (GP). Neste sentido, o presente artigo se propôs analisar o estado da arte na temática de práticas de gestão de pessoas no contexto do teletrabalho. Trata-se de um estudo com fins descritivos, de natureza qualitativa, utilizando análises bibliométricas, para suportar a revisão sistemática da literatura aqui proposta. Realizou-se um levantamento na base *Web of Science*, sem recorte temporal. Após a efetivação do protocolo, optou-se pela utilização dos softwares *RStudio* e *VOSviewer* para a execução das análises bibliométricas. Três *clusters* de pesquisa distintos foram agrupados: (1) relação entre as práticas de gestão de pessoas e os novos arranjos flexíveis de trabalho; (2) paradoxo indivíduo-organização quando o teletrabalho é experienciado; e (3) o papel das práticas de gestão de pessoas no contexto do teletrabalho. Constatou-se que o campo de estudos em práticas de gestão de pessoas no contexto de teletrabalho é marcado pela urgência na atualização das pesquisas e propostas que produzam transformações e priorizem o real vivido pelos teletrabalhadores, organizações e sociedade. Se antes da crise pandêmica global, novos arranjos de trabalho flexíveis já anunciavam cenários auspiciosos, embora desafiadores para a gestão, de agora em diante eles vieram para se estabelecer como alternativas efetivas de rearranjo de trabalho, resguardadas as especificidades culturais de cada organização.

Palavras-chave: teletrabalho; práticas de gestão de pessoas; revisão sistemática; agenda de pesquisa.

*With (or without) license, i'm coming! (re)visiting research itineraries and (re)designing people management practices for telework*

## ABSTRACT

The perspective of telework is reinvigorated during the pandemic and with the use of information and communication technologies (ICTs), added to flexibility, it calls for organizational change, especially from the performance of People Management (PM). In this sense, this article proposes to analyze the state of the art in the subject of people management practices in the context of telecommuting. This is a study with descriptive purposes, of a qualitative nature, using bibliometric analyses, to support the systematic review of the literature proposed here. A survey was carried out on the *Web of Science* database, with no time frame. After the implementation of the protocol, it was decided to use the *RStudio* and *VOSviewer* software to perform the bibliometric analyses. Three distinct research clusters were grouped: (1) the relationship between people management practices and new flexible work arrangements; (2) the individual-organization paradox when telecommuting is experienced; and (3) the role of people management practices in the context of telework. It was found that the field of studies on people management practices in the context of telework is marked by the urgency of updating research and proposals that produce transformations and prioritize the reality experienced by teleworkers, organizations, and society. If before the global pandemic crisis, new flexible work arrangements already announced auspicious scenarios, although challenging for management, from now on they have come to establish themselves as effective alternatives for work rearrangement, safeguarding the cultural specificities of each organization.

Keywords: telework; people management practices; systematic review; research agenda.

Recebido em: 09/03/2023

Revisado em: 01/09/2023

Aprovado em: 18/09/2023



Tatiane Alves de Melo ,

Instituto Federal de Brasília, Brasil.  
Doutoranda em Administração,  
Universidade de Brasília, Brasil.

[tatiane.melo@ifb.edu.br](mailto:tatiane.melo@ifb.edu.br)

Gisela Demo ,

Universidade de Brasília, Brasil.  
Pós-doutorado em Management,  
University of California, Los Angeles,  
EUA

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

Nairana Radtke  
Caneppele ,

Centro Universitário Unihorizontes,  
Brasil.  
Doutora em Administração,  
Universidade Nove de Julho, Brasil.

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

## Introdução

Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia global provocada pelo vírus SARS-CoV-2 (Covid-19 ou coronavírus) (Fisher & Wilder-Smith, 2020; Hong, Petsangsri, & Cui, 2021). Consequentemente, políticas de distanciamento social foram implementadas e as organizações adotaram arranjos de trabalho flexíveis, direcionando trabalhadores para realizarem suas atividades laborais em suas casas (Adamovic et al., 2021; Hong, Petsangsri, & Cui, 2021; Kawaguchi & Motegi, 2021; Szulc, McGregor, & Cakir, 2021), desenhando um cenário de teletrabalho compulsório (Buheji & Ahmed, 2020; Davidescu et al., 2020; Hong, Petsangsri, & Cui, 2021; Szulc, McGregor, & Cakir, 2021).

Embora o uso do teletrabalho como arranjo flexível já existisse anteriormente à Covid-19 (Davidescu et al., 2020), foi a crise pandêmica que impulsionou a revolução do trabalho virtual, revelando desafios pessoais, organizacionais e coletivos para lidar com tais transformações (Adamovic et al., 2021; Szulc, McGregor, & Cakir, 2021); apresentando a flexibilidade no trabalho como solução possível, que demandará reavaliação e adaptações (Davidescu et al., 2020; Hong, Petsangsri, & Cui, 2021), pois os níveis de autonomia das práticas de gestão de recursos humanos (GRH) ou gestão de pessoas (GP) estão imersos e operam em diferentes esferas culturais, econômicas, políticas, legislativas e organizacionais (Raghuram, London, & Larsen, 2001; Stavrou & Kilaniotis, 2010).

De fato, a flexibilidade assume *status* nas pautas organizacionais do século XXI (Martinez-Sanchez et al., 2007), impulsionada pelas mudanças tecnológicas, competição global e urgência na adoção de práticas flexíveis que respondam aos ambientes turbulentos e imprevisíveis (Hong, Petsangsri, & Cui, 2021; Martinez-Sanchez et al., 2008; Santana & Cobo, 2020; Stavrou & Kilaniotis, 2010). Com a utilização das tecnologias de informação e comunicação (TICs) somadas à flexibilidade, o contexto do teletrabalho reclama mudança organizacional, especialmente, a partir da atuação da GP (Hong, Petsangsri, & Cui, 2021; Martinez-Sanchez et al., 2008; Martinez-Sanchez et al., 2007; Maruyama & Tietze, 2012).

Estudos sobre práticas flexíveis de GP evidenciaram a escassez de pesquisas no contexto do teletrabalho, informando sobre implicações pragmáticas (Dima et al., 2019; Popescu, 2018) e multifacetadas para trabalhadores, organizações e sociedade (Pérez, Martinez-Sanchez, & Carnicer, 2003). Além disso, existe uma lacuna de pesquisas empíricas na investigação de práticas reais e potenciais da GP direcionadas ao teletrabalho, que precisam explorar barreiras, desafios, possibilidades e oportunidades latentes (Adamovic et al., 2021). Outrossim, a pandemia global oportuniza o revisitar das práticas de GP, além de sugerir que, em determinado momento, as organizações receberão os trabalhadores e, possivelmente, os arranjos flexíveis de trabalho serão temas cada vez mais recorrentes da vida organizacional (Davidescu et al., 2020; Spurk & Straub, 2020).

O teletrabalho é uma prática de trabalho flexível, portanto, os gestores precisam gerenciar suas equipes com práticas que também sejam flexíveis. Com base nas lacunas apresentadas, o presente artigo responderá

as seguintes questões: quais os itinerários da produção internacional referente às práticas de GP no contexto do teletrabalho e os novos desafios e possibilidades de investigação nesta temática? Assim, este trabalho se propõe a analisar o estado da arte na temática de práticas de GP no contexto do teletrabalho, a fim de apresentar o cenário atual dos estudos, por meio da identificação dos itinerários da produção científica internacional, que impulsionou a proposição de uma agenda com novos desafios e possibilidades para pesquisas futuras.

## ■ Teletrabalho e práticas de gestão de pessoas

O contexto de pandemia provocado pela Covid-19 produziu a ampliação dos incentivos para a adoção de arranjos flexíveis de trabalho (Adamovic et al., 2021). No entanto, o investimento e desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) por parte das organizações, em razão do teletrabalho, já estão em curso há mais de uma década (Adamovic et al., 2021; Holland & Bardoel, 2016; Stanko & Beckman, 2015), o que provocou aumento em sua adesão (Adamovic et al., 2021), posicionando-se como tendência global organizacional (Malik, Rosenberger, & Fitzgerald, 2016).

O termo teletrabalho é a organização do trabalho por meio de TICs que oportunizam aos teletrabalhadores o acesso e execução de suas atividades em locais remotos, ou seja, à distância do local de trabalho que seria habitual (Nilles, 1975; Bathini & Kandathil, 2019; Illegems & Verbeke, 2004; Martinez-Sanchez et al., 2007; Pérez, Martinez-Sanchez, & Carnicer, 2003; Taskin & Devos, 2005), por exemplo: residência dos trabalhadores, hotéis, aeroportos, telecentros, escritório satélite (Adamovic et al., 2021; Bathini & Kandathil, 2019; Martinez-Sanchez et al., 2007), cafeterias, transporte público ou durante viagens (Adamovic et al., 2021). Ademais, por ser uma prática de trabalho flexível, o teletrabalho (Martinez-Sanchez et al., 2007) é discutido por uma literatura multidisciplinar e apresenta inúmeras especificidades, desafios e benefícios (Malik, Rosenberger, & Fitzgerald, 2016).

Outrossim, o teletrabalho aponta vantagens e desvantagens percebidas em diferentes níveis, sejam individuais, organizacionais e sociais. As principais vantagens e desvantagens descritas na literatura estão apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1. Vantagens e desvantagens do teletrabalho sob a ótica de diferentes níveis de análise

Nível de análise	Vantagem	Desvantagem
<b>Teletrabalhadores</b>	<p>Aumento da flexibilidade de horário e local de trabalho (Chung &amp; van der Lippe, 2018; Dima et al., 2019; Malik, Rosenberger, &amp; Fitzgerald, 2016; Maruyama &amp; Tietze, 2012).</p> <p>Satisfação e bem-estar relacionado ao trabalho (Szulc, McGregor, &amp; Cakir, 2021).</p> <p>Aumento na produtividade do trabalho (Maruyama &amp; Tietze, 2012).</p> <p>Aumento da autonomia (Dima et al., 2019).</p> <p>Obtenção de melhores níveis de desempenho (Malik, Rosenberger, &amp; Fitzgerald, 2016; Martin &amp; MacDonnell, 2012).</p> <p>Redução de interrupções que acontecem no escritório, redução do deslocamento casa-trabalho, possibilidade de cuidar das crianças dependentes (Maruyama &amp; Tietze, 2012).</p> <p>Equilíbrio de vida pessoal e profissional (Chung &amp; Van der Lippe, 2018; Dima et al., 2019; Kotey &amp; Sharma, 2016).</p> <p>Maior cuidado com responsabilidade e compromissos familiares e com as tarefas domésticas em geral (Chung &amp; Van der Horst, 2018; Dima et al., 2019; Kotey &amp; Sharma, 2016; Maruyama &amp; Tietze, 2012; Russo, Shteigman, &amp; Carmeli, 2016).</p>	<p>Isolamento social, redução da visibilidade e oportunidades de ascensão na carreira (Adamovic et al., 2021; Malik, Rosenberger, &amp; Fitzgerald, 2016; Maruyama &amp; Tietze, 2012; Raguseo, Neirotti, &amp; Paolucci, 2015).</p> <p>Sinais de exaustão, dificuldades no controle das distrações do trabalho (Dima et al., 2019).</p> <p>Intensificação do trabalho (Bathini &amp; Kandathil, 2019; Szulc, McGregor, &amp; Cakir, 2021).</p> <p>Dificuldades para coordenar e trabalhar em equipe (Raguseo, Neirotti, &amp; Paolucci, 2015).</p> <p>Conflito trabalho-família em função das tensões e pressões da organização (Malik, Rosenberger, &amp; Fitzgerald, 2016; Maruyama &amp; Tietze, 2012).</p> <p>Incapacidade de se desligar do trabalho (Szulc, McGregor, &amp; Cakir, 2021).</p> <p>Aumento da carga horária trabalhada, principalmente como compensação para aumentar a visibilidade por parte dos gestores e colegas (Maruyama &amp; Tietze, 2012).</p>
<b>Organização</b>	<p>Reduzem os custos com suprimentos, imóveis e espaço de escritório, elaboram propostas para atrair e reter talentos (Cooke, Chowhan, &amp; Cooper, 2014; Malik, Rosenberger, &amp; Fitzgerald, 2016).</p> <p>Oferecem recompensa e incentivo para trabalhadores, reduzindo a rotatividade e o absenteísmo (Maruyama &amp; Tietze, 2012).</p> <p>Promovem desenvolvimento estratégico (Martinez-Sanchez et al., 2007).</p> <p>Aumentam a produtividade, comprometimento organizacional e eficácia dos teletrabalhadores obtendo melhores níveis de desempenho (Malik, Rosenberger, &amp; Fitzgerald, 2016; Martin &amp; MacDonnell, 2012; Szulc, McGregor, &amp; Cakir, 2021) (Martinez-Sánchez et al., 2007; Maruyama &amp; Tietze, 2012), (Kotey &amp; Sharma, 2016; Martínez-Sánchez et al., 2008).</p>	<p>Aumento do tempo de espera no processo de tomada de decisão, aumento dos custos de coordenação para equipes, e a não interiorização da cultura organizacional por parte dos teletrabalhadores (Raguseo, Neirotti, &amp; Paolucci, 2015).</p>
<b>Social</b>	<p>Influencia o aumento de emprego e a geração de renda para mulheres com filhos(as) e trabalhadores que moram na zona rural (Dima et al., 2019).</p> <p>Contribui para a redução dos engarrafamentos e das emissões de gases de efeito estufa causando menores impactos ambientais (Aguilera et al., 2016; Dima et al., 2019; Jaff &amp; Hamsa, 2018; Shabanpour et al., 2018; Malik, Rosenberger &amp; Fitzgerald, 2016).</p>	<p>A cultura do país pode influenciar diretamente as atitudes e percepções dos gestores em relação ao teletrabalho (Pérez, Martinez-Sanchez, &amp; Carnicer, 2003).</p> <p>Exclusão do debate sobre a regulamentação trabalhista para arranjos flexíveis de trabalho (Maruyama &amp; Tietze, 2012).</p>

Fonte: Elaborado pelos autores

A flexibilidade contribui para adoção de novos arranjos de trabalho, como o teletrabalho, impulsionados pela conjuntura organizacional, especialmente na esfera dos recursos humanos (Martinez-Sanchez et al., 2008). Neste sentido, as práticas de gestão de pessoas valorizam os trabalhadores, buscando uma integração com os objetivos e as metas das organizações, de modo a alcançar melhores resultados (Armstrong, 2014; Costa, Demo, & Paschoal, 2019). Historicamente, é importante compreender que a Visão Baseada em Recursos, proposta por Barney (1991) e que se coaduna com os estudos seminais de Legge (1995), enfatizando que os trabalhadores não podem ser vistos como meros recursos nas organizações e, portanto, são patrimônios organizacionais valiosos (Legge, 2006).

Neste sentido, a versão *soft* (moderna) de GP (Legge, 2006) é mais estratégica (Coura, Demo, & Scussel, 2020), e convoca os trabalhadores para o protagonismo da cena organizacional, enquanto propulsores de conhecimento, mudanças e inovação (Bastida, Marimon, & Carreras, 2018; Demo, Fogaça, & Costa, 2018; Marras, 2017; Nusrat, 2018), lançando as bases para a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP).

A GEP, por seu turno, pode ser entendida como o repensar das estratégias, políticas e práticas de GP, integradas aos objetivos organizacionais, a fim de alavancar resultados nos níveis individual, de grupos e organizacional, levando-se em conta as variáveis ambientais e os múltiplos atores envolvidos (Buren et al., 2011; Cascio, 2015). Neste contexto, Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) indicam que as estratégias de GP definem as diretrizes que servem de norte para a gestão da força de trabalho, enquanto as políticas buscam coordenar as práticas para que tenham coerência e sigam na mesma direção. Por último, as práticas encontram-se na ponta da operação e representam as ações propriamente ditas, constituindo propostas articuladas da organização no que tange a relações humanas, com o objetivo de alcançar os resultados almejados (Demo et al, 2020).

Dentre as principais práticas de GP elencadas na literatura, estão: recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), relacionamento, participação/autonomia, comunicação, condições de trabalho/segurança no trabalho, avaliação de desempenho e competências, recompensas e remuneração (Boon, Den Hartog, & Lepak, 2019). Importante ressaltar que as práticas de GP devem atrair, motivar e reter trabalhadores em prol da sobrevivência da organização; por exemplo, TD&E e avaliação de desempenho são práticas de GP que oportunizam aos trabalhadores a obtenção de conhecimentos e habilidades que podem promover melhores níveis de desempenho (Davidescu et al., 2020).

Pesquisas evidenciaram relações positivas entre práticas de GP e outras variáveis do comportamento organizacional, quais sejam, comprometimento, produtividade, lucratividade e qualidade (Ulrich, Halbrook, Meder, Stuchlik, & Thorpe, 1991), desempenho organizacional (Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Menezes, Wood, & Gelade, 2010), efetividade organizacional (Guest & Conway, 2011), satisfação, motivação, *turnover* e faltas ao trabalho (Katou, 2012), redução do estresse e melhora da saúde (Bono, Glomb, Shen, Kim, & Koch, 2013).

Adicionalmente, práticas de GP influenciam tanto as relações de confiança nas organizações (Horta, Demo, & Roure, 2012; Tzafrir, 2005) quanto o bem-estar (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008; Turner, Huemann, & Keegan, 2008) e a resiliência no trabalho (Costa, Demo, & Paschoal, 2019), ao passo que são influenciadas pelos valores organizacionais (Demo, Fernandes, & Fogaça, 2017), valores pessoais e percepção de justiça organizacional (Demo, 2010).

Nesta perspectiva, a GP torna-se estratégica e marca o alcance de metas organizacionais a partir da integração com os objetivos organizacionais (Legge, 2006), da promoção da saúde e do bem-estar dos trabalhadores (Armstrong, 2014; Costa, Demo, & Paschoal, 2019), e da gestão de talentos e esforços conjuntos (Aktar & Pangil, 2018). Assim, a GEP é delineada em função da cultura organizacional e dos aspectos mercadológicos, que podem apresentar diferenças entre os tipos de organizações (Demo, Fogaça, & Costa, 2018), sendo que a cultura organizacional é fator decisivo, por exemplo, para a implementação do teletrabalho (Martinez-Sanchez et al., 2008).

Desse modo, o teletrabalho não se resume à flexibilidade de local e horário com o uso de TICs, porquanto avança com transformações importantes em razão das demandas dos teletrabalhadores, organizações e sociedade. As experiências de teletrabalho serão resultantes da cultura organizacional, da avaliação de resultados, da promoção da autonomia e responsabilidade da organização ao conduzirem às estratégias, políticas e práticas em prol dos arranjos de trabalhos flexíveis (Martinez-Sanchez et al., 2008). Por fim, à medida que a pandemia provocada pela Covid-19 redefine as práticas no contexto organizacional, a adoção do teletrabalho se insere como pauta potencial para o redesenho no mundo do trabalho em geral (Adamovic et al., 2021; Davidescu et al., 2020; Kawaguchi & Motegi, 2021).

## Percurso metodológico

A presente pesquisa desenvolve um estudo com fins descritivos, de natureza qualitativa, utilizando análises bibliométricas, para suportar a revisão sistemática da literatura aqui proposta. A revisão literária, baseada na análise bibliométrica, pode ser utilizada com o fim de entender o passado e, muitas vezes, traçar o futuro, para que campos de pesquisa possam ser decifrados e mapeados (Daim et al., 2006). Ademais, este estudo adota o protocolo proposto por Templier e Paré (2015), desenvolvendo-se a partir das seis etapas descritas na Figura 1.

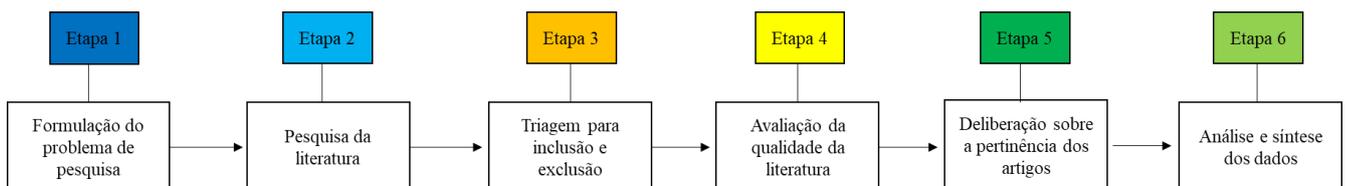


Figura 1. Protocolo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a formulação das questões de pesquisa (i) “quais os itinerários da produção internacional referente às práticas de GP no contexto do teletrabalho? Quais os novos desafios e possibilidades de investigação nesta temática?”, utilizou-se a base de dados *Web of Science* (WoS) para se realizar a pesquisa da literatura científica (ii). A WoS é uma das principais fontes de informação para pesquisa em bases de dados acadêmicos (Aria & Cuccurullo, 2017), com o banco de dados de citações mais antigo, além de utilizar o Fator de Impacto (FI) para classificar periódicos, privilegiando, assim, estudos de maior qualidade (Chadegani et al., 2013; Mongeon & Paul-Hus, 2016). A busca pelos periódicos, realizada pela pesquisa avançada da base e a partir dos operadores booleanos *and* e *or*, contou com a sequência dos seguintes caracteres:  $TS=(("telework" OR "home office" OR "remote work" OR "teleworking" OR "telecommuting") AND ("HRM systems" OR "Human resource management systems" OR "HRM practices" OR "Human resource management practices" OR "Human resource management"))$ .

Uma vez realizada a busca, datada em dezembro de 2021, 49 documentos foram retornados. No que tange à triagem dos critérios de inclusão e exclusão (iii), o primeiro refinamento deu-se pela filtragem a partir do tipo de documento (*article*), resultando em 39 artigos. O segundo filtro aplicado, de idioma (inglês), excluiu mais um artigo, deixando um corpo de 38 artigos para análise. Optou-se pelo inglês, pois trata-se do idioma utilizado pelos pesquisadores que buscam comunicar suas pesquisas à comunidade global, o que resulta em maior acessibilidade e *status* da língua no campo da pesquisa (Di Bitetti & Ferreras, 2017; Ferreira, 2017). Não foram aplicados filtros para recorte temporal, objetivando uma maior abrangência dos resultados.

Quanto à etapa de avaliação da qualidade da literatura (iv), foi utilizado o *Journal Citation Reports* (JCR), vinculado à WoS, para filtrar apenas os artigos de revistas indexadas ao JCR, visto que se trata de uma medida confiável para selecionar publicações com fator de impacto (Aguinis, Ramani, & Alabduljader, 2020); em seguida, após aplicação deste filtro, 32 artigos foram selecionados. Sustentando a etapa de deliberação sobre a pertinência dos artigos (v), foram avaliados os títulos, resumos e palavras-chaves dos 32 artigos para examinar a adequação dos temas ao corpo teórico aqui proposto, ou seja, se os artigos abordavam práticas de GP no contexto do teletrabalho enquanto foco principal. Essa deliberação resultou na exclusão de nove artigos e, portanto, o *corpus* final para realização da revisão sistemática aqui premeditada é de 23 artigos científicos.

Na realização da análise e síntese dos dados (vi), adotaram-se os softwares livre *RStudio* e *VOSviewer* (versão 1.6.17) para as análises bibliométricas do *corpus* de artigos obtido. Utilizando o software estatístico *RStudio*, executando os pacotes ‘*tmap*’ (Tennekes, 2018) e ‘*bibliometrix*’, os dados bibliográficos gerados pela WoS foram importados, produzindo informações para a realização de análises quantitativas (Aria & Cuccurullo, 2017; Rodríguez-Soler, Uribe-Toril, & Valenciano, 2020). Por sua vez, o software *VOSviewer*, referenciado como uma das ferramentas mais relevantes na elaboração de análises bibliométricas, viabilizou a representação gráfica

do acoplamento bibliográfico dos artigos analisados (Aria & Cuccurullo, 2017; van Eck & Waltman, 2010).

Isto posto, os resultados estão organizados em tópicos que ratificam o alcance de cada um dos objetivos do estudo: itinerários de pesquisa, caracterizando o passado e o presente/estado da arte das publicações; e discussão com agenda de pesquisa, espelhando o futuro e os novos rumos dos estudos, fundamentados nas lacunas identificadas.

## Panorama das publicações

A partir da análise dos 23 artigos que tecem a presente revisão, foi possível caracterizar o *corpus* em: (i) abordagem – quantitativa (83%) e qualitativa (17%); (ii) enquadramento ou *framework* – teórico-empíricos (96%) e teóricos (4%); (iii) setor pesquisado – estudos teórico-empíricos – 57% foram realizados no setor privado, 19% nos setores público, privado e terceiro setor, 14% nos setores público e privado, e, 10% no setor privado e terceiro setor.

Quanto à produção científica anual, apresentada na Figura 2, constata-se que as publicações mantiveram um patamar, acumulando 35% dos artigos publicados no período de 2001 a 2013. Posteriormente, registrou-se um aumento significativo de publicações, com destaque para os anos de 2014 (13%), 2019 (13%) e 2021 (23%). Cabe sublinhar que 75% dos estudos publicados em 2021 consideraram a pandemia provocada pelo Covid-19, impulsionando a discussão sobre as práticas de GP no contexto do teletrabalho.

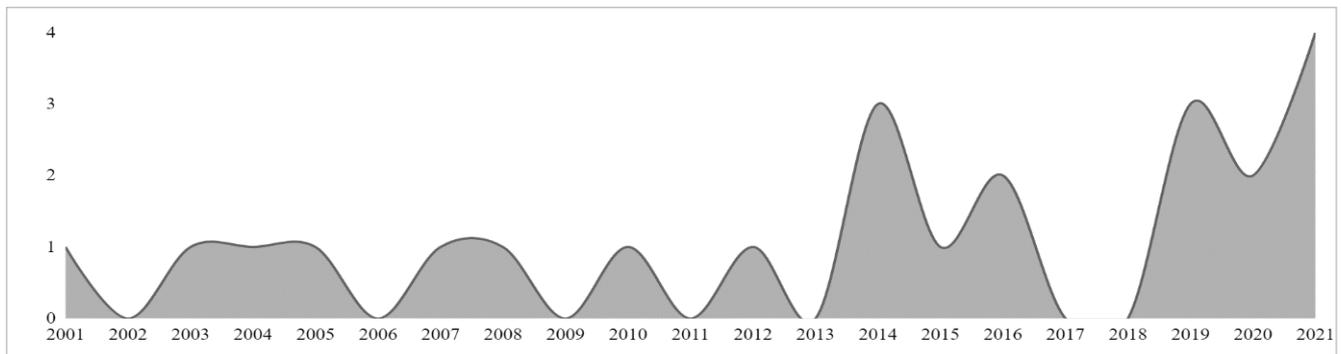


Figura 2. Produção científica anual

Fonte: Elaborado pelos autores

Os 23 artigos foram escritos por 60 autores, com 100% de autoria múltipla, sendo que 7 autores tiveram mais de uma publicação sobre o tema, a saber: (a) Angel Martinez-Sanchez, Manuela Perez-Perez e Pilar de Luis Carnicer do Departamento de *Economía y Dirección* de Empresas, Centro Politécnico Superior na Espanha (2008, 2007 e 2003); (b) Elisabetta Raguseo e Paolo Neirotti do *Department of Management and Production Engineering, Politecnico di Torino* na Itália (2019 e 2015); (c) Maria Jose Vela-Jimenez do Departamento de *Economía y Dirección* de Empresas, Centro



Tabela 2. Ranking artigos mais citados

Nº	Títulos	Autores	Periódico	Nº de citações	Ano	JCR (2021)
1	<i>Enjoying new ways to work: an HRM-process approach to study flow</i>	Peters et al.	<i>Human Resource Management</i>	66	2014	5.078
2	<i>Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance</i>	Martinez-Sanchez et al.	<i>Personnel Review</i>	61	2007	3.434
3	<i>Flexible work and turnover: an empirical investigation across cultures</i>	Stavrou & Kilaniotis	<i>British Journal of Management</i>	57	2010	6.567
4	<i>Paradoxes from the individualization of human resource management: the case of telework</i>	Taskin & Devos	<i>Journal of Business Ethics</i>	46	2005	6.430
5	<i>From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework</i>	Maruyama & Tietze	<i>Personnel Review</i>	43	2012	3.434

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da base de dados *Web of Science* (WoS)

Com a pretensão de explorar a conexão ou força de ligação entre os artigos que constituem o *corpus* do presente estudo, a Figura 4 apresenta a formação de 3 *clusters*, representados por cores (vermelho, amarelo e verde).

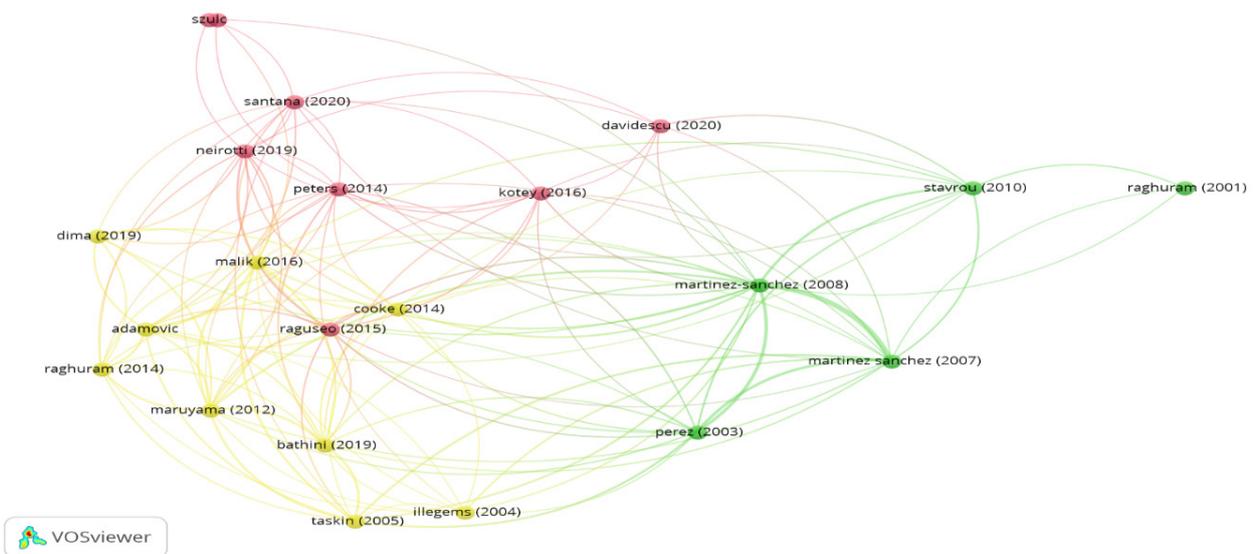


Figura 4. Agrupamento bibliográfico artigos

Fonte: Elaborado pelos autores, com uso do *Vosviewer* (van Eck & Waltman, 2010)

O *cluster* vermelho agrupou oito artigos que dizem respeito à relação entre as práticas de gestão de pessoas (GP) e os novos arranjos flexíveis de trabalho (Neirotti, Raguseo, & Gastaldi, 2019; Peters et al., 2014). Considerando os desafios na adoção e a oferta do teletrabalho (Kotey & Sharma, 2016; Raguseo, Neirotti, & Paolucci, 2015), problematiza-se o redesenho da GP em face ao futuro do trabalho (Davidescu et al., 2020; Santana & Cobo, 2020), sobretudo a partir das implicações do contexto pandêmico para os trabalhadores e organizações (Hong, Petsangri, & Cui, 2021; Szulc, McGregor, & Cakir, 2021).

Por seu turno, o *cluster* amarelo é composto por nove estudos que revelam o paradoxo indivíduo-organização quando o teletrabalho é experienciado (Taskin & Devos, 2005). De fato, as práticas de GP devem se atentar às lacunas expostas a partir das estratégias (Cooke, Chowhan, & Cooper, 2014), políticas organizacionais e o teletrabalho vivido, e entre as orientações que constam no papel e a legitimação real do mesmo (Adamovic et al., 2021). Neste sentido, é de suma importância investigar a hesitação de trabalhadores na oportunidade do trabalho virtual (Adamovic et al., 2021), bem como os impactos do teletrabalho (Illegems & Verbeke, 2004) nos níveis individual, profissional e social (Dima et al., 2019; Malik, Rosenberger, & Fitzgerald, 2016; Maruyama & Tietze, 2012), com atenção especial ao teletrabalho intensificado (Bathini & Kandathil, 2019; Raghuram & Fang, 2014) que pode se apresentar como pseudobenefício para os trabalhadores (Bathini & Kandathil, 2019).

O papel das práticas de GP no contexto do teletrabalho (Martinez-Sanchez et al., 2008) organiza os cinco artigos que compõem o *cluster* verde. São temáticas que discutem as percepções dos gestores de RH (Pérez, Martinez-Sanchez, & Carnicer, 2003), clima organizacional (Martinez-Sanchez et al., 2008), rotatividade dos teletrabalhadores (Stavrou & Kilaniotis, 2010), diversidade cultural (Raghuram, London, & Larsen, 2001), flexibilidade e desempenho da empresa que adota o teletrabalho (Martinez-Sanchez et al., 2007).

Considerando as relações entre as práticas de gestão de pessoas (GP) e os novos arranjos flexíveis de trabalho para contemplar o paradoxo indivíduo-organização quando o teletrabalho é experienciado e apresentar práticas flexíveis de GP no contexto do teletrabalho, torna-se necessário compreender que o movimento parte da estratégia organizacional. A partir da estratégia, diretrizes e políticas serão definidas e poderão coordenar as práticas tradicionais e as emergentes e flexíveis de gerenciamento de pessoas, lembrando que, ambas, tanto as tradicionais quanto as emergentes necessitam ser aplicadas concomitantemente. Na Figura 5 apresentamos o *framework* do processo.

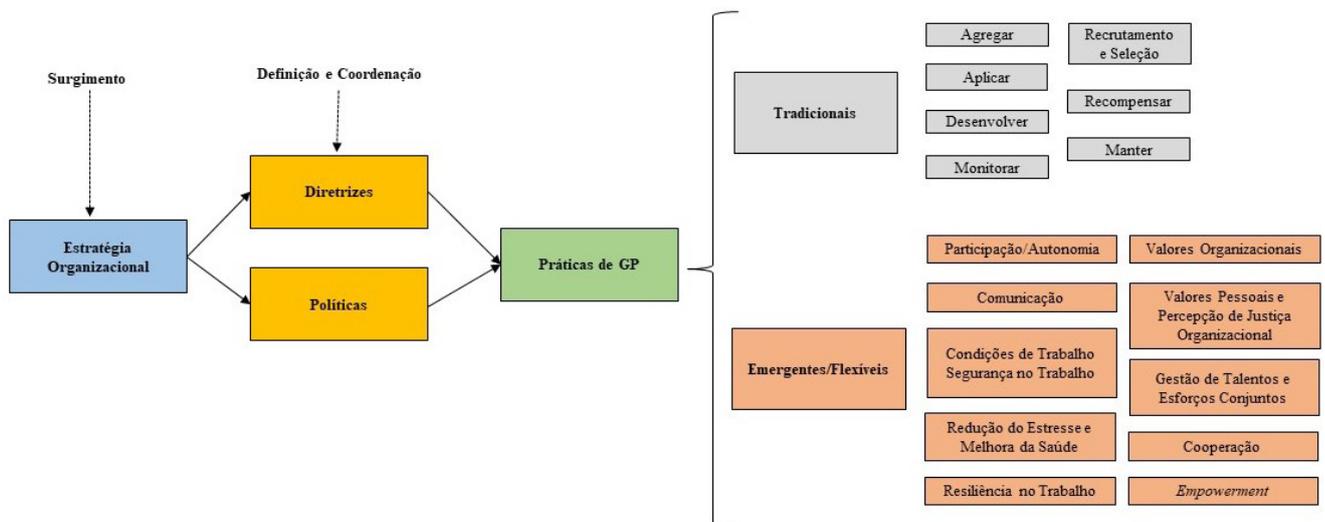


Figura 5. Framework do processo de desenvolvimento de novas práticas

Fonte: Elaborado pelos autores

Em seguida, com base na orientação de Cobo et al. (2011) para mapeamento científico de campos de pesquisa, a Figura 6 retrata os *clusters* que organizam o mapa temático ou diagrama estratégico (Cobo et al., 2011; Rodríguez-Soler, Uribe-Toril, & Valenciano, 2020; Santana & Cobo, 2020) do *corpus* analisado. As *keywords plus* foram escolhidas como unidade de análise (Aria & Cuccurullo, 2017; Cobo et al., 2011), devido a sua relevância para a apresentação dos resultados, se comparadas às palavras-chave dos autores dos artigos (Rodríguez-Soler, Uribe-Toril, & Valenciano, 2020).

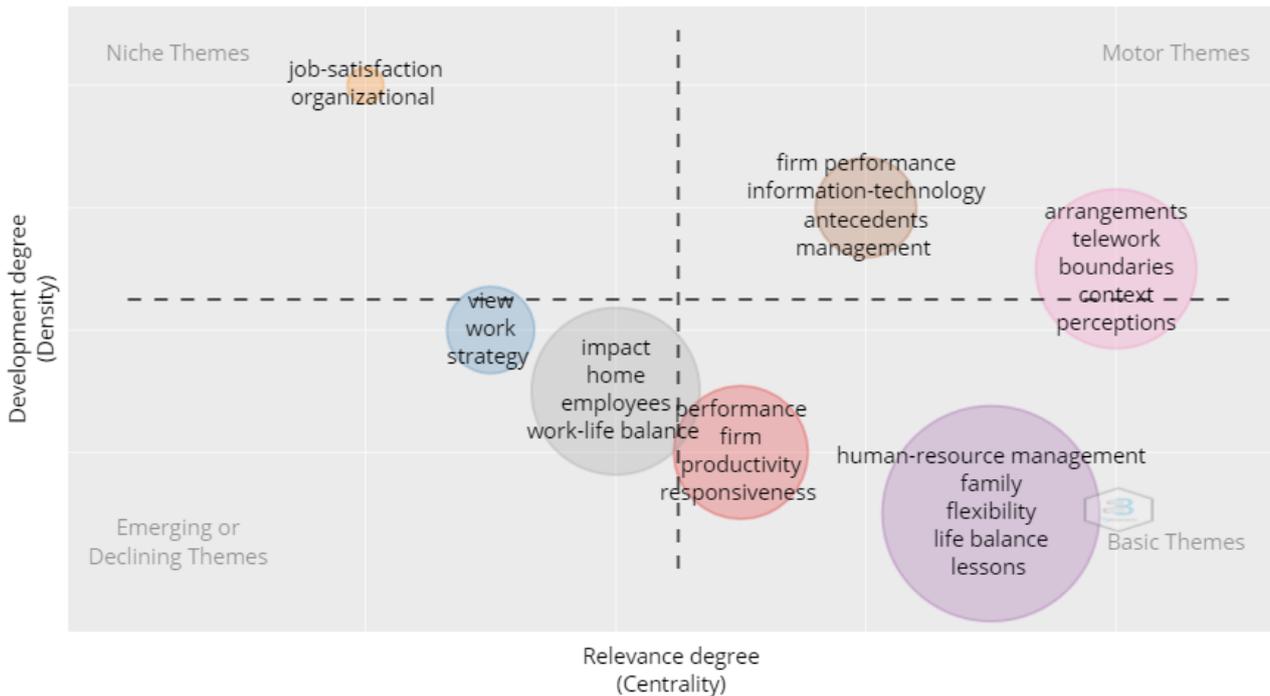


Figura 6. Mapa temático estratégico *keyword plus* WoS

Fonte: Elaborado pelos autores, com uso do *bibliometrix* (Aria & Cuccurullo, 2017)

Os temas (*keyword plus*) são divididos em quatro grupos (*motor themes*, *basic themes*, *emerging or declining themes* e *niche themes*) (Cobo et al., 2011), e foram classificados a partir de dois eixos, denominados densidade (eixo grau de desenvolvimento) e centralidade (eixo grau de relevância) (Callon, Courtial, & Laville, 1991; Cobo et al., 2011). Enquanto o eixo densidade indica a coesão interna do *cluster*, o eixo centralidade evidencia o grau de interação entre os *clusters* (ou aglomerados) (Cobo et al., 2011; Rodríguez-Soler, Uribe-Toril, & Valenciano, 2020; Santana & Cobo, 2020), evidenciando um conjunto de temas de pesquisa, conforme mapeamento estratégico bidimensional proposto por Cobo et al. (2011) e apresentados a seguir.

Analisando o mapa estratégico da Figura 6, é possível observar que os *clusters* 1 (*firm performance*, *information-technology*, *antecedents* e *management*) e 2 (*arrangements*, *telework*, *boundaries*, *context* e *perceptions*) figuram no quadrante superior direito como temas motores; estão bem desenvolvidos e são significativos para organizar o campo de pesquisas. São potenciais temas para estudos sobre desempenho da

empresa a partir da utilização das TICs, associadas aos novos arranjos de trabalho flexíveis, bem como suas fronteiras e percepções dos trabalhadores. Já os *clusters* 3 (*human-resource management, family, flexibility, life balance e lessons*) e 4 (*performance, firm, productivity e responsiveness*) são temas básicos localizados no quadrante inferior direito, relevantes para o campo de pesquisas e ainda em desenvolvimento. Por serem temas transversais, sugere-se que o desenvolvimento da gestão de pessoas (GP) considere a flexibilidade, equilíbrio trabalho-vida pessoal e familiar, e as lições aprendidas (especialmente no contexto pandêmico), ao passo que o desempenho da empresa, para além da produtividade, explora a capacidade de resposta.

No quadrante inferior esquerdo, os *clusters* 5 (*impact, home, employees e work-life balance*) 6 (*view, work e strategy*) despontam como temas emergentes no campo, examinando os impactos no âmbito na vida privada, a busca por equilíbrio trabalho-vida pessoal, bem como as estratégias organizacionais em prol da realização do teletrabalho. Por fim, o *cluster* 7 (*job-satisfaction e organizational*), disposto no quadrante superior esquerdo, trata de temas especializados, bem desenvolvidos, mas se apresentam como marginais e com pouca relevância para o presente campo de estudo.

### Aproximações: localização geográfica e setores investigados

Estudos realizados no âmbito do setor privado, Adamovic et al. (2021) evidenciaram que o clima de trabalho virtual eficaz contribuiu para a adoção do teletrabalho por parte dos trabalhadores australianos que apresentavam baixa autoeficácia virtualmente, pois as práticas de GP se tornam fundamentais para oferecer treinamento e garantir o correto uso das TICs, influenciando a percepção de clima propício no teletrabalho (Adamovic et al., 2021). Ademais, Kotey e Sharma (2016) consideram que, apesar das pequenas empresas australianas terem recursos limitados para a implementação de arranjos flexíveis de trabalho, a adoção ocorre em razão dos avanços tecnológicos exigidos pelo mercado e para atender ao perfil de trabalhadores que pleiteiam por teletrabalho; estes são qualificados, demandam menos supervisão, adquiriram autonomia e controle sobre suas atividades, especialmente o setor de serviços.

Além disto, as pesquisas realizadas na Itália reforçam que, além do suporte tecnológico (Neirotti, Raguseo, & Gastaldi, 2019), a adoção do teletrabalho, por conta das solicitações individuais dos trabalhadores, apresenta-se como um grande desafio para os gestores de RH. Por sua vez, Martinez-Sanchez et al. (2008) identificaram que quanto maior for o acesso dos trabalhadores espanhóis às práticas de comprometimento e de benefícios sociais de RH, maior será a intensidade da adoção do teletrabalho; além disso, o desempenho da empresa se mostrou positivamente associado à intensidade de adoção do teletrabalho (Martinez-Sanchez et al. (2008; 2007), estimulando o surgimento de outros arranjos flexíveis de trabalho (Martinez-Sanchez et al., 2007), a partir das práticas de GP, uso de TICs e valorização da inovação (Pérez, Martinez-Sanchez, & Carnicer, 2003).

Outro importante aspecto é tratado nos estudos de Bathini & Kandathil (2019), ao mostrarem que os gerentes de tecnologia da informação usaram o teletrabalho como moeda de troca para intensificar o trabalho dos

subordinados indianos. Cabe destacar que os teletrabalhadores se opuseram à intensificação do trabalho se realizado no escritório, mas consentiram com a negociação do teletrabalho com intensificação, se for feito em casa (Bathini & Kandathil, 2019). Destarte, Raghuram e Fang (2014) problematizam que a viabilidade do teletrabalho também ocorre em razão das diferentes práticas culturais e sociais que perpassam as localizações geográficas e que, por vezes, são transferidas de um país para outro.

Realizado no setor privado chinês, os resultados chamam atenção para o entendimento de que o teletrabalho requer líderes treinados, que aprendam a usar ferramentas *online* para definir metas semanais e fornecer *feedbacks* (Raghuram & Fang, 2014). Aliás, Hong, Petsangsri, & Cui (2021) descobriram que o afeto positivo (emoção positiva) prevê negativamente a intenção de rotatividade e melhora o engajamento de teletrabalhadores chineses da área de TICs; sugerindo que especialmente no contexto da Covid-19, os gerentes de RH que desejam reduzir a rotatividade, devem aprimorar o contato, o envolvimento, o afeto entre teletrabalhadores (Hong, Petsangsri, & Cui, 2021) demonstrando que as atitudes são consideradas preditoras destes comportamentos no ambiente de teletrabalho. A atitude refere-se ao nível de avaliação positiva ou negativa que uma pessoa possui em relação a um comportamento específico (Ajzen, 1991). Ela pode ser analisada por três componentes, pela cognição, afeto e comportamento. Considera-se que a atitude está ligada às intenções de comportamento e também está correlacionada com os comportamentos efetivamente observados em várias situações (Ajzen, 1991; Moutinho & Roazzi, 2010; Scalco et al., 2017).

Ainda sobre às investigações no setor privado, Maruyama e Tietze (2012) constataram que trabalhadores britânicos, antes de adotarem o teletrabalho, tendiam a desvalorizar as experiências positivas e a superestimar as vivências negativas do teletrabalho. Contudo, o estudo demonstrou que haviam diferenças significativas nas percepções (antes e pós-teletrabalho) quando analisados os diferentes grupos. Enquanto as teletrabalhadoras com filhos dependentes, ou aqueles que ficam mais de 50% de suas horas de trabalho em casa, relatavam mais facilidade com as responsabilidades de cuidar, outro grupo de teletrabalhadores, por exemplo, do setor de vendas e marketing, informavam preocupação com a visibilidade reduzida e desenvolvimento de carreira em razão do teletrabalho (Maruyama & Tietze, 2012). Em outro estudo no Reino Unido, Szulc, McGregor, & Cakir (2021) examinaram as experiências dos teletrabalhadores neurodivergentes no cenário pandêmico e compulsório provocado pela Covid-19. Os resultados indicaram que, apesar dos desafios na comunicação (por exemplo, dificuldades com chamadas em grupo), o trabalho remoto impossibilitou a sobrecarga sensorial e proporcionou equilíbrio trabalho-vida pessoal. Teletrabalhadores neurodivergentes são pessoas com neurodiversidade, por exemplo, autismo, dislexia, transtorno de déficit de atenção e hiperatividade (TDAH) (Szulc, McGregor, & Cakir, 2021).

Estudo realizado com trabalhadores belgas (Illegems & Verbeke, 2004) sugere que o teletrabalho, seja no setor privado ou terceiro setor, não deve ser compreendido como uma ferramenta que pode ser introduzida de qualquer

maneira, em qualquer organização, a qualquer preço, e com o discurso de que tais ações são práticas de GP. Desse modo, a ausência de práticas de GP adequadas pode reduzir a interação profissional (Illegems & Verbeke, 2004) e invisibilizar a importância das diferenças culturais na gestão dos arranjos flexíveis adotados por trabalhadores europeus (Raghuram, London, & Larsen, 2001).

Consoante à discussão, na esfera do serviço público e setor privado, Stavrou e Kilaniotis (2010) realizaram uma pesquisa em diferentes países da América do Norte, Europa e Oceania, e concluíram que na adoção de arranjos flexíveis de trabalho, as políticas e práticas de GP não podem ser aplicadas de maneira universal e devem considerar as nuances organizacionais, sejam nacionais ou internacionais. Ademais, o estudo de Malik, Rosenberger, & Fitzgerald (2016) informa que trabalhadores australianos de renda mais alta representam o perfil com maiores probabilidades na adoção do teletrabalho, condizendo com os resultados de encontrados por Kawaguchi e Motegi (2021), no contexto dos teletrabalhadores japoneses.

Peters et al. (2014) investigam a maneira como trabalhadores holandeses percebem e se relacionam com as práticas de GP no âmbito da *new ways to work* (NWW), no serviço público e setor privado. O estudo evidencia que, apesar da implementação das práticas de GP nas organizações, determinados efeitos produzidos na relação dos trabalhadores com o trabalho, por exemplo, prazer no trabalho, não são experienciados devido às necessidades de melhores condições no ambiente laboral. Neste sentido, os trabalhadores apontam que a relação de confiança, o suporte da liderança, o teletrabalho em casa e o fato de ter apoio dos colegas são experiências vitais para sentir, por exemplo, motivação intrínseca para o trabalho e/ou prazer no trabalho (Peters et al., 2014).

Outrossim, estudos realizados nas organizações públicas, privadas e terceiro setor da Romênia (Davidescu et al., 2020; Dima et al., 2019) evidenciam que a adoção do teletrabalho tem despertado crescente interesse e apreciação por parte dos trabalhadores, com destaque para o revezamento entre os espaços de casa e escritório (Davidescu et al., 2020), contribuindo para um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e vida profissional (Dima et al., 2019). Em complemento, Kawaguchi e Motegi (2021) identificaram que o teletrabalho é predominante entre trabalhadores japoneses que estão envolvidos em tarefas não rotineiras e prevalece entre trabalhadores sujeitos às práticas de GP, principalmente no contexto da pandemia, afirmando a importância das estratégias, políticas e práticas de GP que permeiam os arranjos flexíveis de trabalho (Cooke, Chowhan, & Cooper, 2014).

## Discussão dos resultados: espelhando desafios e oportunidades

A pauta relativa às práticas de GP no contexto do teletrabalho se (re)insere a partir das proposições às organizações, provocando desafiando e inspirando pesquisadores, gestores, teletrabalhadores e legisladores, reafirmando que a gestão real de recursos humanos precisa ser redesenhada (Davidescu et

al., 2020), confrontando as práticas de GP, com contribuições teóricas e empíricas que auxiliem teletrabalhadores e organizações (Adamovic et al., 2021). Para estudos futuros, cabe sublinhar as principais oportunidades de pesquisa sugeridas nos artigos analisados (Tabela 3).

Tabela 3. Oportunidades de pesquisa apontadas pelos estudos analisados

Temas	Referência
- Percepções dos indivíduos sobre o benefício pessoal da adoção do teletrabalho e suas interações com a autoeficácia e o clima do trabalho virtual	Adamovic et al. (2021)
- Influência dos fatores legislativos, culturais, tecnológicos e demográficos na implementação do teletrabalho em diferentes localidades	Dima et al. (2019)
- Perfil das vagas frequentemente envolvidas na mobilidade e as razões operacionais e estratégicas de sua mobilidade	Raguseo, Neirotti, & Paolucci (2015)
- Relação entre teletrabalho e estratégias organizacionais	Cooke, Chowhan, & Cooper (2014)
- Relutância por parte das organizações em abraçar os possíveis benefícios do teletrabalho	
- Contribuições das práticas de GP na adoção do teletrabalho	Martinez-Sanchez et al. (2008)
- Influência dos gerentes de RH nas implicações organizacionais do teletrabalho	Pérez, Martinez-Sanchez, & Carnicer (2003)
- Mecanismos de apoio com foco na saúde e bem-estar de teletrabalhadores neurodivergentes	Szulc, McGregor, & Cakir (2021)
- Fatores que afetam a intenção de rotatividade dos teletrabalhadores	Hong, Petsangsri, & Cui (2021)
- Uso das TICs e o papel das práticas de GP no contexto de teletrabalho imerso em desigualdades e diversidade	Adamovic et al. (2021); Hong, Petsangsri, & Cui (2021); Kawaguchi & Moteji (2021); Szulc, McGregor, & Cakir (2021)

Fonte: Elaborado pelos autores

Com base no *corpus* analisado, constata-se que o campo de estudos em práticas de GP no contexto de teletrabalho é marcado pela urgência na atualização das pesquisas e propostas que produzam transformações e priorizem o real vivido pelos teletrabalhadores, organizações e sociedade; particularmente no cenário de teletrabalho compulsório imposto pela Covid-19 e suas variantes, bem como o futuro das práticas de GP no contexto pós-pandêmico, onde não existe a opção de “voltar a ser como antes”.

Neste sentido, a Figura 7 apresenta temáticas e reflexões / inquietações que pretendem lançar luz em direção a novos desafios e possibilidades de estudar práticas de GP, a partir de novos olhares e perspectivas que sejam condizentes à realidade do teletrabalho e teletrabalhadores, compondo uma agenda de pesquisa. Tal agenda está organizada em três eixos, quais sejam, Organizações, Teletrabalhadores e Covid-19 e Variantes.

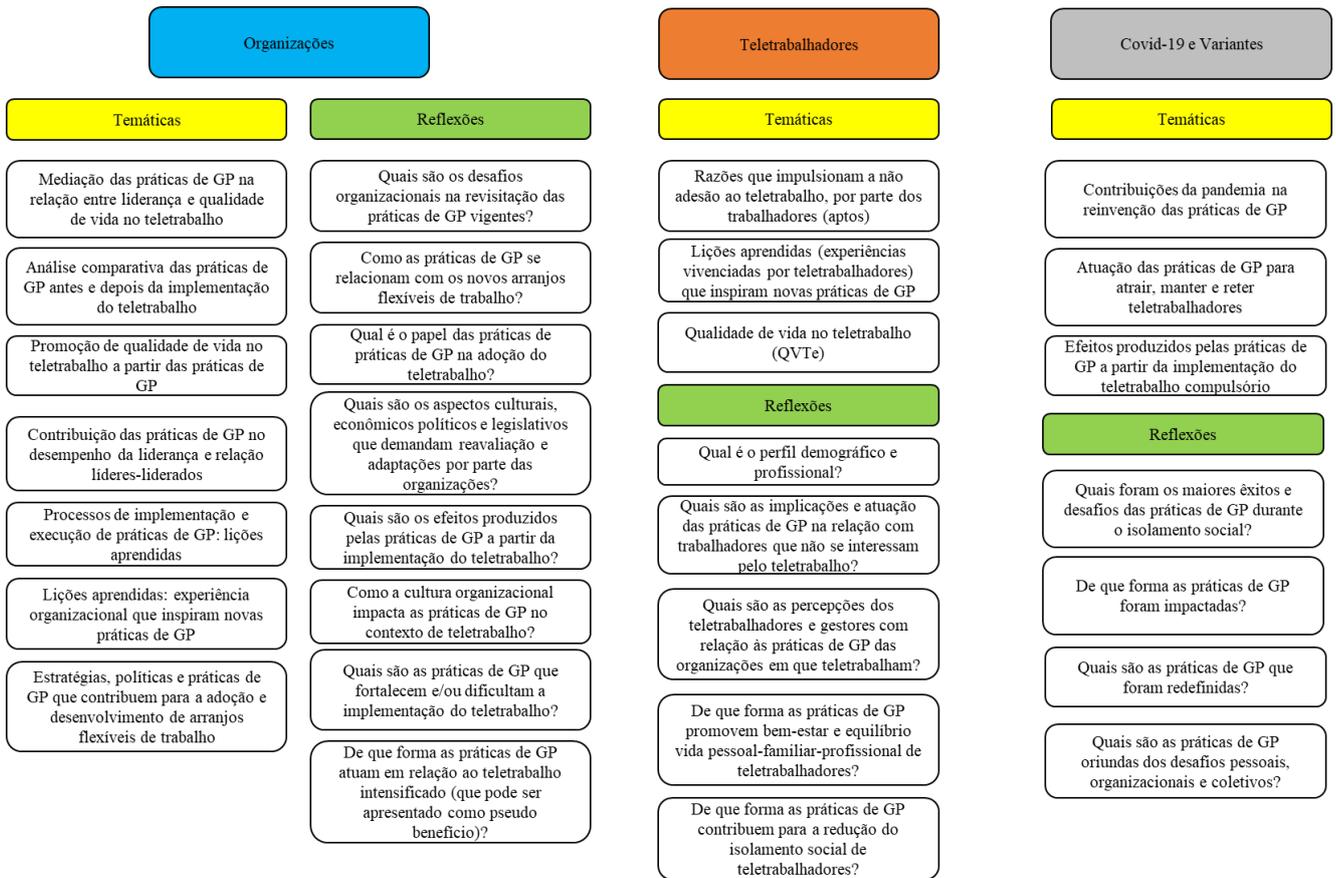


Figura 7. Agenda de pesquisa: novos desafios e possibilidades de investigação

Fonte: Elaborado pelos autores

É imprescindível assumir as limitações metodológicas deste estudo ao restringir exclusivamente a base de dados internacional *Web of Science*, além de considerar apenas artigos escritos no idioma inglês e publicados em periódicos indexados no *Journal Citation Reports (JCR)*. Para aumentar o escopo, recomenda-se a ampliação da discussão do tema, a partir de outros idiomas e bases (internacionais e nacionais), além da busca por teses, dissertações e artigos publicados em congressos.

Além disso, evidencia-se a escassez de pesquisas qualitativas, multimétodo e longitudinais, assinalando lacunas de publicações para estudos ulteriores. São muito recomendáveis a utilização de dados longitudinais, tal como a realização de pesquisas comparativas na temática (Hong, Petsangsri, & Cui, 2021; Martinez-Sanchez et al., 2008; Martinez-Sanchez et al., 2007; Maruyama & Tietze, 2012).

Por fim, é válido ressaltar a não representatividade dos continentes África e América do Sul – seja na filiação dos autores ou *locus* para coleta de dados – nos artigos que compõem este estudo, indicando oportunidade para desenvolvimento de pesquisas no Sul Global e lacuna para publicação em periódicos indexados no JCR. Não foram identificadas publicações de autoria única, nem pesquisas realizadas apenas em organizações públicas, indicando investigações futuras; sugere-se a realização de mais estudos teóricos e revisões de literatura.

## Conclusões

Ao analisar o estado da arte da produção internacional sobre práticas de GP no contexto do teletrabalho, apresentando o cenário da produção internacional e propondo uma agenda composta por desafios e novas possibilidades para estudos ulteriores, o objetivo desta revisão sistemática foi alcançado. Haja vista a lacuna no que tange a revisões que contemplem as práticas de GP no teletrabalho, este artigo representa um esforço seminal em mapear os itinerários de pesquisa, lançando luz a novos caminhos a serem percorridos.

Considerando que o teletrabalho é uma prática de trabalho flexível (Martinez-Sanchez et al., 2007), os gestores precisam gerenciar sua equipe com práticas que também sejam flexíveis. Na amostra desta pesquisa, identificamos práticas tradicionais e emergentes (Figura 5) que desafiam o gerenciamento de pessoas a ser mais flexível e dinâmico. Em resumo, essas práticas emergentes valorizam os trabalhadores, buscando uma integração com os objetivos e as metas das organizações (Armstrong, 2014; Costa, Demo, & Paschoal, 2019), de modo a alcançar melhores resultados, convocando os trabalhadores para o protagonismo da cena organizacional, enquanto propulsores de conhecimento, mudanças e inovação (Bastida, Marimon, & Carreras, 2018; Demo, Fogaça, & Costa, 2018; Marras, 2017; Nusrat, 2018). Essa mudança precisa estar definida e alinhada ao nível de estratégia organizacional, integrada aos objetivos organizacionais, a fim de alavancar resultados nos níveis individual, de grupos e organizacional, levando-se em conta as variáveis ambientais e os múltiplos atores envolvidos (Buren et al., 2011; Cascio, 2015).

Considerando o mapeamento da produção científica, bem como a sugestão para estudos futuros, este estudo evidencia que o teletrabalho se traduz em um contexto muito contributivo à implementação da gestão estratégica de pessoas (Hong, Petsangsri, & Cui, 2021; Martinez-Sanchez et al., 2008; Martinez-Sanchez et al., 2007; Maruyama & Tietze, 2012). Se antes da crise pandêmica global, novos arranjos de trabalho flexíveis já anunciavam cenários auspiciosos, embora desafiadores para a gestão, de agora em diante eles vieram para se estabelecer como alternativas efetivas de rearranjo de trabalho, resguardadas as especificidades culturais de cada organização.

Por fim, fica o convite para pesquisadores, acadêmicos, trabalhadores, estudantes, gestores, organizações e sociedade compartilharem a responsabilidade sobre o futuro do teletrabalho, o qual poderá mudar o modo de ser e viver na vida laboral, eis o porvir tão desejado! As organizações não podem se limitar à inovação tecnológica, mas precisam de um olhar que envolva também processos e atividades de gestão, a inovação gerencial.

## Agradecimentos

Cumprе salientar que as autoras agradecem ao editor da Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), bem como aos seus pareceristas, cujas recomendações e sugestões foram de grande valia para melhorias e desenvolvimento deste estudo. Agradecemos ao Decanato de Pós-Graduação (DPG) da Universidade de Brasília (UnB) pelo apoio à execução de projetos de pesquisas científicas, tecnológicas e de inovação de discentes de pós-graduação via Edital DPG Nº 0011/2022.

## Referências

- Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J., Gulyas, A., Shallcross, D., & Mendoza, A. (2021). Exploring the adoption of virtual work: the role of virtual work self-efficacy and virtual work climate. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transp Res. Part A Policy Pract.*, 92, 1-11.
- Aguinis, H., Ramani, R. S., & Alabduljader, N. (2020). Best-practice recommendations for producers, evaluators, and users of methodological literature reviews. *Organizational Research Methods*, 2020, 1-31.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Aktar, A., & Pangil, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: does black box stage exist? *International Journal of Sociology and Social Policy*.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: an R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13ª ed.). London: Kogan Page.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, (1), 99-120.
- Bastida, R., Marimon, F., & Carreras, L. (2018). Human resource management practices and employee job satisfaction in nonprofit organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(2), 323-338.
- Bathini, D. R., & Kandathil, G. M. (2019). An orchestrated negotiated exchange: Trading home-based telework for intensified work. *Journal of Business Ethics*, 154, 411-423.
- Bono, J. E., Glomb, T. M., Shen, W., Kim, E., & Koch, A. J. (2013). Building positive resources: Effects of positive events and positive reflection on work stress and health. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1601-1627.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537.

- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Buheji, M.; Ahmed, D.A.A. (2020). Planning for “The New Normal” - Foresight and Management of the Possibilities of Socio-economic. Spillovers due to COVID-19 Pandemic. *Bus. Manag. Strategy*, 11, 160-179.
- Buren, H. J. Van, III, Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209-219.
- Callon, M., Courtial, J. P., & Laville, F. (1991). Co-word analysis as a tool for describing the network of interactions between basic and technological research: The case of polymer chemistry. *Scientometrics*, 22(1), 155e205.
- Cascio, W. F. (2015). Strategic HRM: too important for an insular approach. *Human Resource Management*, 54(3), 423-426.
- Chadegani, A., Salehi, H., Yunus, M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ale Ebrahim, N. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases. *Asian Social Science*, 9(5), 18-26.
- Chung, H., & Van der Horst, M. (2018). Women’s employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Hum. Relat.*, 71, 47-72.
- Chung, H., & Van der Lippe, T. (2018). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Soc. Indic. Res.*, 1-17.
- Cobo, M. J., Lopez-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the fuzzy sets theory field. *Journal of Informetrics*, 5(1), 146-166.
- Cooke, G. B., Chowhan, J., & Cooper, T. (2014). Dialing it in: a missed opportunity regarding the strategic use of telework? *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(3), 550-574.
- Costa, A. C., Demo, G., & Paschoal, T. (2019). Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(1), 70-85.
- Coura, K. V., Demo, G., & Scussel, F. (2020). Inspiring managers: the mediating role of organizational virtues in the relation between leadership and human resource management practices. *Anais dos Seminários em Administração da USP (SemeAD)*, Evento online, 23.
- Daim, T. U., Rueda, G., Martin, H., & Gerdtsri, P. (2006). Forecasting emerging technologies: Use of bibliometrics and patent analysis. *Technological Forecasting & Social Change*, 73, 981-1012.
- Davidescu, A. A., Apostu, S.A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees - Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
- Demo, G. (2010). *Gestão de Pessoas nas Organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional* (3a ed.). São Paulo: Atlas.

- Demo, G., Costa, A. C., Coura, K., Miyasaki, A. C., & Fogaça, N. (2020). What do scientific research say about the effectiveness of human resource management practice? Current itineraries and new possibilities. *Revista de Administração da Unimep*, 18(3), 138-158.
- Demo, G., Fernandes, T., & Fogaça, N. (2017). A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Administração*, 23(1), 89-117.
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE. BR*, 16(2), 250-263.
- DiBitetti, M. S., & Ferreras, J. A. (2017). Publish (in English) or perish: The effect on citation rate of using languages other than English in scientific publications. *Ambio*, 46(1), 121-127.
- Dima, A. M., uclea, C.-E., Vrânceanu, D.-M., & Igu, G. (2019). Sustainable social and individual implications of telework: A new insight into the romanian labor market. *Sustainability*, 11(13), 3506.
- Ferreira, M. C. (2017). *Qualidade de Vida no Trabalho*. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores. (3. ed.) Brasília DF: Paralelo 15, , 1. 344p.
- Fisher, D., & Wilder-Smith, A. (2020). The global community needs to swiftly ramp up the response to contain COVID-19. *The Lancet*, 395(10230), 1109-1110.
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686-1702.
- Holland, P., & Bardoel, A. (2016). The impact of technology on work in the twenty-first century: exploring the smart and dark side. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2579-2581.
- Hong J.C., Petsangsri, S., & Cui, Y. (2021). Positive affect predicts turnover intention mediated by online work engagement: a perspective of R&D professionals in the information and communication technology industry. *Front. Psychol.* 12:764953.
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de Gestão de Pessoas, confiança e bem-estar no trabalho: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566-585.
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: what does it mean for management? *Long Range Planning*, 37, 319-334.
- Jaff, M.M., & Hamsa, A.A. (2018). Estimating commute-travel implications of telecommuting by female employees in Kuala Lumpur, Malaysia. *J. Traffic Transp. Eng.* 5, 148-155.
- Katou, A. A. (2012). Investigating reverse causality between human resource policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2), 134-156.
- Kawaguchi, D., & Moteji, H. (2021). Who can work from home? The roles of job tasks and HRM practices. *Journal of The Japanese and International Economies*, 62, 101-162.

- Kotey, B., & Sharma, B. (2016). Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs). *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2753-2770.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: rethorics and realities*. London: Macmillan.
- Legge, K. (2006). Human resource management. In: Ackroyd, S.; Batt, R.; Thompson, P.; Tolbert, P. (Eds.). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Malik, A., Rosenberger III, P. J., & Fitzgerald, M. (2016). Factors affecting smart working: Evidence from Australia. *International Journal of Manpower*, 37(6), 1042-1066.
- Marras, J. P. (2017). *Administração de recursos humanos*. Saraiva Educação SA.
- Martin, B.H., & MacDonnell, R. (2012). "Is telework effective for organizations? A meta- analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes". *Management Research Review*, 35 (7), 602-616.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Martinez-Sanchez, A., Pérez, M. P., Carnicer, P. L. & Jiménez, M. J. V. (2007). Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36(1), 42-64.
- Martinez-Sanchez, A., Pérez, M. P., Jiménez, M. J. V., & Carnicer, P. L. (2008). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 7-31.
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450-469.
- Menezes, L. M., Wood, S., & Gelade, G. (2010). The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: a longitudinal latent class study. *Journal of Operations Management*, 28(6), 455-471.
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1), 213-228.
- Moutinho, K., & Roazzi, A. (2010). As teorias da ação racional e da ação planejada: relações entre intenções e comportamentos. *Avaliação psicológica*, 9(2), 279-287.
- Neirotti, P., Raguseo, E., & Gastaldi, L. (2019). Designing flexible work practices for job satisfaction: The relation between job characteristics and work disaggregation in different types of work arrangements. *New Technology, Work and Employment*, 34(2), 116-138.
- Nilles, J. (1975). "Telecommunications and organisational decentralization", *Communications, IEEE Transactions*, 23 (10), 1142-1147.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "Why" of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 8(3), 503-545.

- Nusrat, F. (2018). Stimulation of efficient employee performance through human resource management practices: a study on the health care sector of Bangladesh. *International Journal of Business and Social Research*, 8(1), 1-18.
- Pérez, M. P., Martínez-Sánchez, A., Carnicer, M. P. L. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, 32(6), 733-755.
- Peters, P., Poutsma, E., Van Der Heijden, B. I. J. M., Bakker, A. B., & De Bruijn, T. (2014). Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow. *Human Resource Management*, 53(2), 271-290.
- Popescu, R.R. (2018). Aspecte controversate cu privire la noua reglementare a telemuncii. *Rev. Româna Dreptul Muncii*, 3, 50-55.
- Raghuram, S., & Fang, D. (2014). Telecommuting and the role of supervisory power in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 31, 523-547.
- Raghuram, S., London, M., & Larsen, H. H. (2001). Flexible employment practices in Europe: Country versus culture. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 738-753.
- Raguseo, E., Neirotti, P., & Paolucci, E. (2015). Exploring the tensions behind the adoption of mobile work practices in SMEs. *Business Process Management Journal*, 21(5), 1162-1185.
- Rodríguez-Soler, R., Uribe-Toril, J., & Valenciano, J. P. (2020). "Worldwide trends in the scientific production on rural depopulation, a bibliometric analysis using bibliometric R-tool," *Land Use Policy*, Elsevier, 97(C).
- Russo, M., Shteigman, A., & Carmeli, A. (2016). Workplace and family support and work-life balance: Implications for individual psychological availability and energy at work. *J. Posit. Psychol.*, 11, 173-188.
- Santana, M., & Cobo, M. J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*, 38, 846-862.
- Scalco, A., Noventa, S., Sartori, R., & Ceschi, A. (2017). Predicting organic food consumption: a meta-analytic structural equation model based on the theory of planned behavior. *Appetite*, 112, 235-248.
- Shabanpour, R., Golshani, N., Tayarani, M., Auld, J., & Mohammadian, A. (2018). Analysis of telecommuting behavior and impacts on travel demand and the environment. *Transport. Res. Part D Transp. Environ.*, 62, 563-576.
- Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the Covid-19 pandemic. *J. Vocat. Behav.*, 119, 103435.
- Stanko, T. L., & Beckman, C. M. (2015). Watching you watching me: Boundary control and capturing attention in the context of ubiquitous technology use. *Academy of Management Journal*, 58(3), 712-738.
- Stavrou, E., & Kilaniotis, C. (2010). Flexible work and turnover: an empirical investigation across cultures. *British Journal of Management*, 21, 541-554.
- Szulc, J.M., McGregor, F.L., & Cakir, E. (2021). Neurodiversity and remote work in times of crisis: lessons for HR. *Personnel Review* 16. ahead-of-print(ahead-of-print).
- Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics*, 62, 13-24.

- Templier, M., & Paré, G. (2015). A framework for guiding and evaluating literature reviews. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(1), 6.
- Tennekes, M. (2018). tmap: thematic maps in R. *Journal of Statistical Software*, 84(6).
- Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human resource management in the project oriented organization: employee well-being and ethical treatment. *The International Journal of Project Management*, 26(5), 577-585.
- Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M., & Thorpe, S. (1991). Employee and customer attachment: synergies for competitive. *Human Resource Planning*, 14(2), 89-102.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538.