

De volta para casa? A liderança no contexto do teletrabalho: itinerários da produção científica e novos desafios

Autoria

Tatiane Alves de Melo - tatiane.melo@ifb.edu.br

Prog de Pós-Grad em Admin – PPGA / UnB - Universidade de Brasília

Gisela Demo - giselademo@unb.br

Prog de Pós-Grad em Admin – PPGA / UnB - Universidade de Brasília

Nairana Radtke Caneppele - nacaneppele@hotmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA / UNINOVE - Universidade Nove de Julho

Bruna Stamm de Barros Barreto - brunastamm99@gmail.com

Carolina de Moura Melo - carolmouram1725@gmail.com

Resumo

A partir da pandemia imposta pelo coronavírus, o teletrabalho mostrou-se uma alternativa viável em tempos de isolamento social, de forma que tem recebido atenção cada vez mais prioritária nas agendas de pesquisas em gestão de pessoas. Outrossim, a liderança é fundamental para adaptação e promoção do bem-estar dos teletrabalhadores, haja vista as inúmeras possibilidades e desafios que o teletrabalho proporciona. Neste sentido, o presente artigo se propôs a identificar os itinerários, tendências e desafios da liderança no contexto do teletrabalho. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura, utilizando a base de dados Web of Science, sem recorte temporal para abranger a totalidade das publicações. Após a efetivação do protocolo proposto por Templier e Paré (2015), optou-se pela utilização dos softwares RStudio e VOSviewer para análise dos 30 artigos que compuseram o corpus de análise. Desse modo, a produção científica sobre o tema pode ser agrupada em seis clusters de pesquisa distintos. Esta revisão é pioneira ao analisar estudos sobre liderança no contexto específico do teletrabalho, desvelando novas frentes de pesquisa diante das lacunas temáticas apontadas, bem como traz implicações práticas ao enfatizar a relevância de líderes que promovem ambientes laborais com foco na saúde e qualidade de vida dos teletrabalhadores.

De volta para casa? A liderança no contexto do teletrabalho: itinerários da produção científica e novos desafios

Resumo

A partir da pandemia imposta pelo coronavírus, o teletrabalho mostrou-se uma alternativa viável em tempos de isolamento social, de forma que tem recebido atenção cada vez mais prioritária nas agendas de pesquisas em gestão de pessoas. Outrossim, a liderança é fundamental para adaptação e promoção do bem-estar dos teletrabalhadores, haja vista as inúmeras possibilidades e desafios que o teletrabalho proporciona. Neste sentido, o presente artigo se propôs a identificar os itinerários, tendências e desafios da liderança no contexto do teletrabalho. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura, utilizando a base de dados *Web of Science*, sem recorte temporal para abranger a totalidade das publicações. Após a efetivação do protocolo proposto por Templier e Paré (2015), optou-se pela utilização dos *softwares RStudio* e *VOSviewer* para análise dos 30 artigos que compuseram o *corpus* de análise. Desse modo, a produção científica sobre o tema pode ser agrupada em seis *clusters* de pesquisa distintos. Esta revisão é pioneira ao analisar estudos sobre liderança no contexto específico do teletrabalho, desvelando novas frentes de pesquisa diante das lacunas temáticas apontadas, bem como traz implicações práticas ao enfatizar a relevância de líderes que promovem ambientes laborais com foco na saúde e qualidade de vida dos teletrabalhadores.

Palavras-chave: teletrabalho, liderança, revisão sistemática, agenda de pesquisa.

1. Introdução

Nas últimas duas décadas, as organizações se movimentaram em prol do desenvolvimento tecnológico e inovação social, direcionando as formas de trabalhar e a gestão para atividades e processos cada vez mais flexíveis (Wörtler, Yperen, & Barelds, 2020). No entanto, no início do ano de 2019, o mundo esteve diante da crise da Covid-19, que modificou a vida pessoal e profissional de inúmeros indivíduos, bem como acelerou substancialmente o número de trabalhadores que, repentinamente, deixaram o espaço das organizações para (tele)trabalhar em casa (Lamprinou, Tasoulis, & Kravariti, 2021; Liebermann et al., 2021; Riordan & Glikson, 2020; Rudolph et al., 2021; Shockley et al., 2021; Toleikienė, Rybnikova, & Juknevičienė, 2020; Wörtler, Yperen, & Barelds, 2020; Zhang, Yu, & Marin, 2021), utilizando as tecnologias da informação e comunicação (TICs) (Allen et al., 2015; Miglioretti et al., 2021; Toleikienė, Rybnikova, & Juknevičienė, 2020). As portas das organizações foram fechadas e as pessoas foram convocadas a trabalhar de suas casas.

Não existiam pesquisas prévias ou manuais que pudessem apresentar e direcionar como líderes e liderados deveriam se comportar perante essa nova forma de trabalhar. A perspectiva da liderança no contexto do teletrabalho não poderia ser aplicada de forma tradicional (Peters et al., 2014). Era necessário tornar-se um líder que inspira, apoia, respeita, confia e se preocupa com o bem-estar dos trabalhadores (Peters et al., 2014). Além de promover um compromisso para além dos interesses pessoais dos liderados, valorizando o alcance de objetivos coletivos, o líder nesse novo contexto precisa comprometer-se e atribuir significado ao trabalho realizado (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021).

Assim, a denominada liderança transformacional pode mediar positivamente a relação dos ambientes de teletrabalho com satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e percepções de confiança do gerente. Ainda, Kelley e Kelloway (2012) aludiram sobre a influência que o contexto exerce na percepção sobre a liderança transformacional, ou seja, os líderes devem ser capazes de gerenciar e adaptar-se ao contexto em que os relacionamentos estão inseridos, como por exemplo, no ambiente remoto.

Além da preocupação com a saúde e o bem-estar dos liderados que não estão mais visíveis fisicamente, a crise da Covid-19 convoca uma atuação de líderes que se preocupem em oferecer suporte instrumental e apoio organizacional para a equipe, mitigando efeitos negativos do teletrabalho compulsório (Bartsch et al., 2021; Liebermann et al., 2021; Rudolph et al., 2021). Surge a necessidade de enfrentar os desafios do ambiente virtual, valorizando a capacitação dos trabalhadores, a estruturação de tarefas (Bartsch et al., 2021), a reciprocidade, a troca social, a confiança mútua e o desenvolvimento de relações eficazes no trabalho (De Vries, Tummers, & Bekkers, 2019).

Liderar virtualmente exige mais criatividade e flexibilidade por parte dos(as) líderes, além da capacidade de exercer uma comunicação sensível e atuar com soluções não rotineiras (Toleikienė, Rybnikova, & Juknevičienė, 2020). Ademais, os líderes remotos devem ter competência na utilização das TICs, promovendo um ambiente respeitoso quanto à diversidade e às diferenças culturais (Van Wart et al., 2019) e incentivando a tomada de decisões participativas (Bartsch et al., 2021).

Portanto, a dinâmica organizacional nomeada de teletrabalho (Dahlstrom, 2013) apresenta desafios para trabalhadores, organizações e sociedade (Dahlstrom, 2013; Hafermalz & Riemer, 2020; Riordan & Glikson, 2020; Rudolph et al., 2021). Pode ser considerada uma inovação organizacional (De Vries, Tummers, & Bekkers, 2019) e um arranjo de trabalho flexível (De Vries, Tummers, & Bekkers, 2019; Müller & Niessen, 2019) que se destacou em

função da crise pandêmica (Lamprinou, Tasoulis, & Kravariti, 2021; Miglioretti et al., 2021; Rudolph et al., 2021).

Em que pese o teletrabalho constituir um contexto fértil para a atuação sincronizada da liderança virtual e das TICs, promovendo melhorias das práticas, políticas e programas de gestão, consolidando-se como alternativa cada vez mais usual nas organizações (Toleikienė, Rybnikova, & Juknevičienė, 2020), ainda existe uma lacuna no que tange a pesquisas no contexto do teletrabalho (Bartsch et al., 2021; Kilcullen, Feitosa, & Salas, 2021; Toleikienė, Rybnikova, & Juknevičienė, 2020; Van Wart et al., 2019), evidenciando a potência prática da temática para os ambientes de trabalho modernos (De Vries, Tummers, & Bekkers, 2019; Müller & Niessen, 2019). Portanto, a problemática de estudo para a presente pesquisa está relacionada à identificação do potencial da liderança no contexto do teletrabalho, ou seja, quais são os caminhos e *gaps* de pesquisas relacionados à liderança no teletrabalho que ainda não foram pesquisados e podem ser considerados relevantes para o desenvolvimento do trabalho neste contexto?

Apesar das limitações na literatura científica (Gerards, Grip, & Baudewijns, 2018), o campo de estudos deve explorar os fatores contextuais que permeiam os arranjos de trabalho flexíveis (Rudolph et al., 2021), enfatizando os efeitos do teletrabalho (Gerards, Grip, & Baudewijns, 2018; Miglioretti et al., 2021; Shockley et al., 2021) baseado na atuação da liderança (Bartsch et al., 2021; Kilcullen, Feitosa, & Salas, 2021; Van Wart et al., 2019). Outrossim, estudos apontam que pautar o teletrabalho, bem como evidenciar suas nuances, nunca foi tão relevante como no momento de crise pandêmica e mesmo pós-pandêmica (Cho, 2020; Kramer & Kramer, 2020; Lamprinou, Tasoulis, & Kravariti, 2021; Liebermann et al., 2021; Rudolph et al., 2021; Shockley et al., 2021), exigindo um redesenho das práticas de trabalho contemporâneas (Schall & Chen, 2021). Com base nestas lacunas, o presente artigo se propõe a identificar os itinerários, tendências e desafios da liderança no contexto do teletrabalho.

2. Um arranjo de trabalho flexível

O teletrabalho, também denominado trabalho remoto, é um conceito que foi cunhado por Jack Niles, em 1970 (Dahlstrom, 2013; Santana & Cobo, 2020). Teletrabalho é um arranjo de trabalho flexível e, por meio das tecnologias da informação e comunicação (TICs), possibilita ao trabalhador fisicamente distante realizar suas atividades laborais em lugares separados da organização empregadora (Allen et al., 2015; Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Bartsch et al., 2021; De Vries, Tummers, & Bekkers, 2019; Kwon & Jeon, 2020; Rudolph et al., 2021; Santana & Cobo, 2020; Zhang, Yu, & Marin, 2021). Desse modo, teletrabalhadores podem trabalhar, por exemplo, no espaço de casa (formato comumente mais utilizado), nos escritórios remotos (distantes do escritório principal), nas instalações dos clientes e/ou durante os períodos de viagens (De Vries, Tummers, & Bekkers, 2019; Raghuram & Fang, 2014; Santana & Cobo, 2020).

Teletrabalho refere-se igualmente às expressões *home-based telework*, *teleworking from remote offices*, *mobile telework* (De Vries, Tummers, & Bekkers, 2019) *telework*, *telecommuting*, *virtual work* (Allen et al., 2015; Dahlstrom, 2013; De Vries, Tummers, & Bekkers, 2019; Raghuram & Fang, 2014; Rudolph et al., 2021; Wörtler, Yperen, & Barelds, 2020), *flexplace*, *remote work* (Allen et al., 2015; Rudolph et al., 2021; Wörtler, Yperen, & Barelds, 2020), *working from home* (Zhang, Yu, & Marin, 2021), sendo um termo abordado sob diferentes óticas e perspectivas (Allen et al., 2015; Wörtler, Yperen, & Barelds, 2020).

O termo *telecommuting* surge na década de 1970, ao caracterizar o trabalho realizado fora do escritório, especialmente pelo uso da comunicação telefônica como substituta do contato físico entre trabalhadores (De Vries, Tummers, & Bekkers, 2019; Nilles et al., 1976). Segundo Handy e Mokhtarian (1996), na década de 1980, o teletrabalho torna-se relevante para planejadores de transporte, indústria de telecomunicações, empregadores, trabalhadores e comunidades. No entanto, é na década de 1990 que o teletrabalho se apresenta como base principal dos programas de flexibilidade e perspectiva para o futuro da gestão do trabalho (De Vries, Tummers, & Bekkers, 2019), porquanto se relaciona diretamente com aspectos tecnológicos, organizacionais, ambientais, econômicos e sociais (Dahlstrom, 2013).

Outrossim, o teletrabalho oportuniza flexibilidade espacial e temporal (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Müller & Niessen, 2019), evidenciando benefícios e desafios (Raghuram & Fang, 2014) no âmbito individual, organizacional e coletivo (Gerards, Grip, & Baudewijns, 2018; Miglioretti et al., 2021; Peters et al., 2014; Zhang, Yu, & Marin, 2021). Neste sentido, as organizações que implementam o teletrabalho podem obter maiores níveis de desempenho, imagem positiva na mídia, satisfação, melhoria do atendimento ao cliente, produtividade, retenção de trabalhadores, além de reduzirem os custos com imobiliários (Martinez-Sanchez et al., 2008; Mayo et al., 2016; Raghuram & Fang, 2014). No entanto, a adoção do teletrabalho deve priorizar o investimento em equipamentos, *softwares* e segurança cibernética, além do suporte contínuo em TICs para teletrabalhadores (Mayo et al., 2016; Schall & Chen, 2021).

Santana e Cobo (2020) elucidam que o teletrabalho é também resultado da influência tecnológica na natureza do trabalho. Por um lado, o teletrabalho revela efeitos positivos, tais quais: comunicação entre trabalhadores geograficamente distantes (Dahlstrom, 2013; Engelen et al., 2019; Miglioretti et al., 2021); envolvimento no trabalho (Gerards, Grip, & Baudewijns, 2018; Miglioretti et al., 2021; Peters et al., 2014), aumento da autonomia, flexibilidade (O'Neill et al., 2009; Zhang, Yu, & Marin, 2021) e da responsabilidade na realização das metas (Kreitner & Kinicki, 2013; Miglioretti et al., 2021), melhores níveis de desempenho e satisfação, redução das intenções de rotatividade (Allen et al., 2015; Gajendran & Harrison, 2007; Mayo et al., 2016; Rudolph et al., 2021; Zhang, Yu, & Marin, 2021), maior controle do horário e local para executar as atividades (Engelen et al., 2019; Miglioretti et al., 2021; Van Steenbergen et al., 2018), equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Gajendran & Harrison, 2007; Lamprinou, Tasoulis, & Kravariti, 2021) menor tempo gasto com deslocamentos (Raghuram & Fang, 2014), contribuindo, em última análise, para a redução de tráfego (Gajendran & Harrison, 2007) e preservação ambiental (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021).

Por outro lado, seus efeitos negativos podem se manifestar no limite da tênue fronteira entre trabalho e vida pessoal, sobrecarga, exaustão, distanciamento e enfraquecimento do relacionamento interpessoal com colegas de trabalho (Allen et al., 2015; Gajendran & Harrison, 2007; Mills & Grotto, 2017; Rudolph et al., 2021; Weinert et al., 2015; Zhang, Yu, & Marin, 2021). Adicionalmente, o uso das TICs para trabalho nas horas de descanso pode gerar estresse e conflitos (Ghislieri et al., 2017; Miglioretti et al., 2021), sentimento de isolamento social e de invisibilidade para progressão na carreira (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021).

Cabe ainda destacar que, em função da pandemia Covid-19, a adesão ao teletrabalho muitas vezes deu-se de maneira compulsória, refletindo uma transferência instantânea não planejada (Lamprinou, Tasoulis, & Kravariti, 2021; Liebermann et al., 2021; Kilcullen, Feitosa, & Salas, 2021; Shockley et al., 2021) e problematizando a ideia de que o teletrabalho deveria pressupor uma decisão voluntária por parte do(a) trabalhador(a) (Dahlstrom, 2013). Diferentemente do que se propõe no teletrabalho tradicional, no contexto pandêmico, ocorreu

de maneira inesperada e sem opção de escolha, o que requer cuidados redobrados das lideranças no sentido de proporcionar uma boa adaptação e preservar a saúde física e mental de suas equipes (Anderson & Kelliher, 2020; Chong, Huang, & Chang, 2020; Liebermann et al., 2021; Shockley et al., 2021; Zhang, Yu, & Marin, 2021), lançando luz ao novo papel da liderança neste contexto.

2.1. O papel da liderança

O cenário imposto pela crise da Covid-19 provocou um interesse renovado no que tange à liderança nas organizações (Alcadipani, 2020; Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Mucci-Ferris, Grabsch, & Bobo, 2021), exigindo, também, líderes fortes que saibam conduzir equipes num ambiente turbulento (Bartsch et al., 2021; Liebermann et al., 2021; Kane et al., 2019). A literatura científica atual considera que o líder tem papel essencial na inspiração dos trabalhadores (Buengeler, Leroy, & De Stobbeleir, 2018), o que corrobora com a evolução do entendimento de liderança pelo exemplo no campo do comportamento organizacional.

No tocante à historicidade, as teorias sobre liderança dividiram-se em: traços de personalidade, comportamental, contingencial e nova liderança. A teoria dos traços de personalidade, cunhada por Bird, Lord, De Vader e Alliger, em 1990, se concentrava nas características e atributos pessoais na diferenciação dos líderes e dos seus seguidores, bem como líderes eficazes e ineficazes (Bowditch & Buono, 2002). Ademais, o comportamento exibido pelo líder começou a ser estudado em 1940, na Universidade Estadual de Ohio, fortalecendo a tendência comportamental, que tem como precursores Hemphill e Coons (Chemers, 2000; Melo, 2004). A teoria comportamental aborda os fatores (i) estrutura inicial – definição do papel do líder e de seus subordinados, e (ii) consideração – manutenção de relacionamentos de trabalho, apresentando uma vertente que enfatiza os sentimentos dos trabalhadores subordinados (Melo, 2004).

Em 1950, ainda na tendência comportamental, a Universidade de Michigan investigou o desempenho das organizações, a partir das características comportamentais de seus líderes, apresentando duas importantes dimensões: orientação para o trabalhador e orientação para a produção, se referindo a relações interpessoais e aspectos técnicos e práticos, respectivamente (Bowditch & Buono, 2002). Outro estudo citado na tendência comportamental é de Blake e Mouton, de 1964, que propõe combinações entre o foco na produção e o foco nas pessoas por parte dos gestores, concluindo que o estilo de gerenciamento mais eficaz seria o gerenciamento para as pessoas (Vecchio, 2009).

Considerando atributos contingenciais e compreendendo que a liderança não é um fenômeno individual isolado do ambiente ao qual a organização está inserida (Oc, 2018), evidencia-se o surgimento do estilo contingencial. No ano de 1973, as abordagens líder-membro e participação-líder ganham destaque (Bowditch & Buono, 2002; Melo, 2004), enquanto, em meados de 1976, Hersey e Blanchard discutem a liderança situacional (Vecchio, 2009). Já o estilo da nova liderança engloba, além de outras abordagens, a carismática, a transformacional, a transacional e a visionária (Bowditch & Buono, 2002), sendo a carismática derivada da teoria dos traços e a transformacional / transacional oriunda da teoria comportamental e contingencial (Fonseca, Porto, & Borges-Andrade, 2015).

Em suma, as teorias de liderança devem se atentar às transformações na natureza do trabalho, tal como seus impactos, buscando perspectivas de gestão dinâmicas e flexíveis (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Northouse, 2018). Os desafios organizacionais, especialmente em ambientes diferentes e muitas vezes adversos, tal qual o teletrabalho

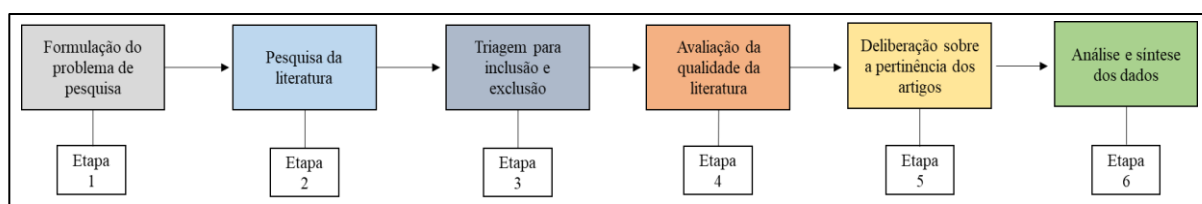
compulsório, exigem respostas da liderança a condições voláteis, incertas, complexas e ambíguas, enfatizando as implicações práticas nos níveis organizacional e individual (Antonacopoulou & Bento, 2020; Antonacopoulou & Bento, 2018; Antonacopoulou et al., 2019; Antonacopoulou & Georgiadou, 2021).

3. Percurso metodológico

O método selecionado para a presente pesquisa descritiva e de natureza qualitativa foi a revisão sistemática da literatura, uma estratégia de pesquisa documental coerente epistemologicamente com o objetivo de mapear uma produção científica. Análises bibliométricas, enquanto técnica de análise de dados, foram usadas para retratar o cenário de produção científica referente à liderança no contexto do teletrabalho (Araújo & Alvarenga, 2011; Medeiros, Bortoluzzi, & Lopes, 2016), lançando luz a novos desafios e possibilidades de investigação.

Foi realizada uma revisão sistemática da literatura, a partir do protocolo de Templier e Paré (2015), seguindo as etapas descritas na Figura 1, para mapear a produção científica, identificando itinerários da pesquisa e delineando novos desafios e possibilidades de investigação.

Figura 1
Etapas protocolo



Fonte: elaborado pelas autoras.

Após a elaboração do problema de pesquisa (i), a pesquisa da literatura (ii) foi realizada pela base *Web of Science (WoS)* - *Clarivate Analytics* considerada uma das principais fontes de informação para pesquisa em bases de dados acadêmicos (Aria & Cuccurullo, 2017). Além de oportunizar uma busca com abrangência temporal maior, se comparada às outras bases, a WoS privilegia periódicos de alto impacto, propiciando maior qualidade às revisões de literatura (Chadegani et al., 2013). A partir da opção pesquisa avançada, procedeu-se à busca com os operadores booleanos *and* e *or*, por tópico (TS) para a sequência de caracteres: ("*telework*" AND "*leadership*" OR "*home office*" AND "*leadership*" OR "*remote work*" AND "*leadership*" OR "*teleworking*" AND "*leadership*" OR "*telecommuting*" AND "*leadership*"). Assim, o acesso à literatura científica foi realizado em dezembro de 2021 e retornou 97 documentos.

Na sequência, no que concerne à aplicação de filtros e definição da triagem para inclusão e exclusão (iii), não houve recorte temporal, considerando todos os anos de publicação disponíveis na coleção principal da WoS, ou seja, entre 1945 e 2021 visando a uma maior abrangência dos resultados. Em seguida, aplicou-se o filtro tipo de documento - *article*, excluindo-se 13 documentos, resultando em 84 artigos para análise.

Posteriormente, ainda na fase de definição de filtros de inclusão/exclusão, as categorias *business*, *management*, *psychology applied* e *public administration* foram selecionadas, o que resultou em 38 artigos. Aplicou-se, também, o filtro idioma *english*, totalizando 37 artigos.

Cabe destacar que a aplicação do filtro no critério idioma, justifica-se pelo fato de que artigos escritos em inglês são mais acessíveis para o público de pesquisadores (Di Bitetti & Ferreras, 2017), assumindo *status* de língua das ciências (Ferreira, 2017).

Avançando para a etapa de seleção dos critérios para avaliação da qualidade da literatura (iv), utilizou-se o *Journal Citation Reports (JCR)*, por ser vinculado à WoS, apresentando confiabilidade, bem como o fator de impacto das publicações (Cadeghani et al, 2013). Desse modo, procedeu-se com a exclusão de 4 periódicos que não estavam indexados no JCR (2021), reduzindo a quantidade para 33 artigos.

Ulteriormente, realizou-se a leitura do título, resumo e palavras-chaves dos 33 artigos, efetivando a etapa de deliberação sobre a pertinência dos artigos (v), o que ocasionou a retirada de 3 artigos que não tinham o tema como foco principal, e a composição do *corpus* final com 30 artigos científicos para a revisão sistemática.

Por fim, para análise e síntese dos dados (vi), optou-se pela utilização dos *softwares* livres *RStudio* e *VOSviewer* (versão 1.6.17) para a execução de análises bibliométricas dos 30 artigos finais. A partir do uso do *software* estatístico *RStudio* executando os pacotes ‘*tmap*’ (Tennekes, 2018) e ‘*bibliometrix*’, foi possível importar os dados bibliográficos gerados pela WoS (Aria & Cuccurullo, 2017; Rodríguez-Soler, Uribe-Toril, & Valenciano, 2020). Por seu turno, o *software* *VOSviewer* é uma ferramenta para subsidiar uma análise bibliométrica (Aria & Cuccurullo, 2017; van Eck & Waltman, 2010) e, no presente estudo, viabilizou a representação gráfica do acoplamento bibliográfico dos artigos analisados de modo a alcançar os objetivos deste estudo, quais sejam, traçar os itinerários da pesquisa no tema, sintetizando seu estado da arte, e propor uma agenda de pesquisas ulteriores, abraçando novas possibilidades e desafios.

Por conseguinte, os resultados estão estruturados em tópicos que atestam o alcance de cada um dos objetivos do estudo: itinerários de pesquisa, representando o passado e o presente/estado da arte das publicações; e agenda de pesquisa, simbolizando o futuro e os novos desafios das pesquisas, com base nas lacunas identificadas.

4. Resultados

Ao analisar os artigos que pertencem à amostra desta pesquisa, foi possível perceber que diferentes abordagens/natureza de pesquisa e enquadramentos/*framework* foram utilizadas e estão organizadas na Tabela 1.

Tabela 1

Natureza e enquadramento dos artigos

Abordagem ou natureza de pesquisa		Enquadramento ou <i>framework</i>	
Quantitativa	60%	Teórico-empíricos	87%
Qualitativa	33%	Teóricos	13%
Mista	7%		

Fonte: elaborado pelas autoras.

Quanto aos aspectos metodológicos observados nos artigos teórico-empíricos, destacam-se o *survey* como método de pesquisa e a estatística multivariada como técnica de análise dos dados mais utilizados, o que de fato confirma parcela significativa de estudos que

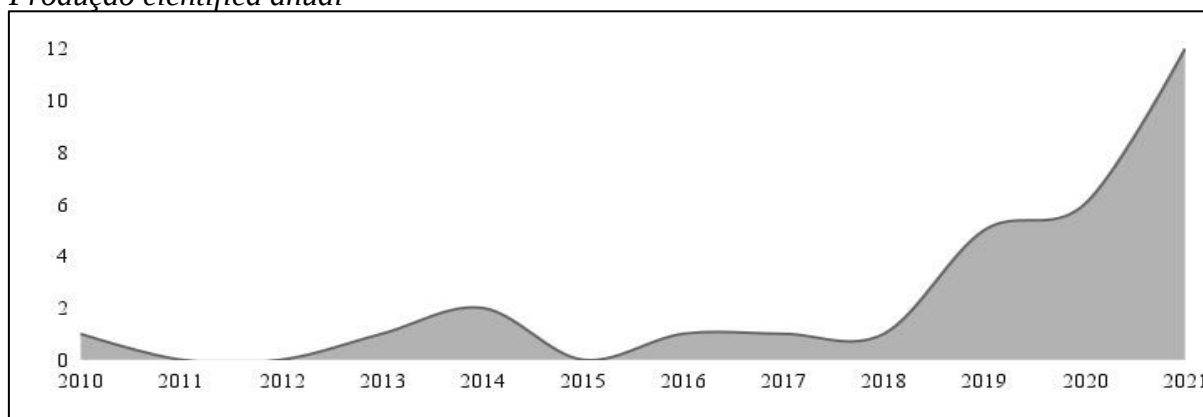
adotam a abordagem quantitativa. Neste sentido, pode-se afirmar que existe oportunidade para o desenvolvimento de pesquisas, por exemplo: (i) com finalidade exploratória; (ii) que adotem o uso da revisão sistemática de literatura como método de pesquisa; (iii) que façam o uso da análise de conteúdo como técnica para analisar os dados coletados.

Foi possível constatar que 25 periódicos publicaram os 30 artigos em questão, e apenas 05 revistas publicaram mais de 01 artigo (*Human Factors*, *Journal of Applied Psychology*, *Leadership & Organization Development Journal*, *Public Personnel Management* e *Review of Public Personnel Administration*), representando 20% dos periódicos analisados.

A produção científica anual, apresentada na Figura 2, teve início modesto e escasso, acumulando 23% dos artigos publicados no período de 2010 a 2018, sendo que, no hiato temporal entre 1945 e 2009, e nos anos 2011, 2012, 2015 respectivamente, não foram registradas publicações. No entanto, a partir de 2019, registrou-se um aumento significativo de publicações (17%), que permaneceu nos anos posteriores 2020 (20%) e 2021 (40%). Destarte, cabe salientar que a temática sobre a pandemia provocada pelo coronavírus influenciou definitivamente o aumento das publicações, visto que 53% dos artigos analisados discutem a Covid-19 no âmbito da liderança no teletrabalho.

Figura 2

Produção científica anual



Fonte: elaborado pelas autoras.

Importante salientar que os 30 artigos foram escritos por 97 autores, com 97% de autoria múltipla e apenas 1 publicação de autoria única, de Dahlstrom (2013). Além disso, o único autor que tem mais de uma publicação é Myungjung Kwon (2019 e 2020), filiado à *California State University Fullerton*, USA. No que se refere à representatividade do país por autor(a) de correspondência, foi possível identificar que os Estados Unidos da América detêm o maior número de publicações (46,8%), seguidos pela Holanda (17%), Alemanha (10%), Espanha (7%), Canadá, Grécia, Itália, Coreia do Sul, Lituânia e Reino Unido (com 3,2% cada). As publicações originam-se da América do Norte, Ásia e Europa, o que aponta para a não representatividade dos continentes África, América do Sul e Oceania.

Dos 26 artigos teórico-empíricos analisados, apenas 21 informaram os países onde os dados de pesquisa foram coletados, quais sejam: Alemanha (Bartsch et al., 2021; Liebermann et al., 2021; Müller & Niessen, 2019), Austrália (Hafermalz & Riemer, 2020), Canadá (Neufeld, Wan, & Fang, 2010), China (Raghuram & Fang, 2014), Coreia do Sul (Kwon, Cho, & Song, 2019), Grécia (Lamprinou, Tasoulis, & Kravariti, 2021), Espanha (Mayo et al., 2016), Estados Unidos da América (Bae, Lee, & Sohn, 2019; Kwon & Jeon, 2020; Mucci-Ferris, Grabsch, &

Bobo, 2021; Riordan & Glikson, 2020; Shockley et al., 2021; Zhang, Yu, & Marin, 2021; Wörtler, Yperen, & Barelds, 2020), Holanda (De Vries, Tummers, & Bekkers, 2019; Gerards, Grip, & Baudewijns, 2018; Peters et al., 2014), Itália (Miglioretti et al., 2021) e Lituânia (Toliekienė, Rybnikova, & Juknevičienė, 2020). Nota-se que o *locus* de pesquisa pode ser diferente da localização geográfica do autor correspondente, e que neste caso, evidenciaram a participação dos países Austrália e China para a realização dos estudos analisados.

No que concerne à citação dos artigos analisados, a Tabela 2 organiza um *ranking*, ordenado pelo número de citações (NC), com os títulos, autores, periódicos, ano e fator de impacto do periódico citado, a partir do *Journal Citation Reports* (JCR), com referência no ano 2021.

Tabela 2

Ranking artigos mais citados

#	Referência	Periódico	Nº de citações	Ano	JCR (2021)
1	Peters et al. (2014)	<i>Human Resource Management</i>	66	2014	5.078
2	Bartsch et al. (2021)	<i>Journal of Service Management</i>	47	2021	11.768
3	De Vries, Tummers, & Bekkers (2019)	<i>Review of Public Personnel Administration</i>	35	2019	5.298
4	Rudolph et al. (2021)	<i>Industrial and Organizational Psychology-Perspectives on Science and Practice</i>	32	2021	7.235
5	Gerards, Grip, & Baudewijns (2018)	<i>Personnel Review</i>	31	2018	3.434

Fonte: elaborado pelas autoras a partir da base de dados *Web of Science* (WoS).

Os artigos mais citados são teórico-empíricos e, com exceção de Rudolph et al. (2021), os demais adotaram a abordagem quantitativa com uso de estatística multivariada como técnica de análise. O artigo mais citado, o de Peters et al. (2014), é também o mais antigo, no entanto, o segundo artigo mais citado Bartsch et al. (2021) se destaca por abordar a temática da Covid-19 (considerando que os demais foram escritos anteriormente à pandemia) e por ter sido publicado no periódico *Journal of Service Management*, que dentre as 5 publicações, é o que tem maior impacto no JCR. Além disso, 60% dos 5 artigos mais citados foram estudos realizados na Holanda (De Vries, Tummers, & Bekkers, 2019; Gerards, Grip, & Baudewijns, 2018; Peters et al., 2014), o que sugere a relevância do contexto de teletrabalho holandês para os pesquisadores.

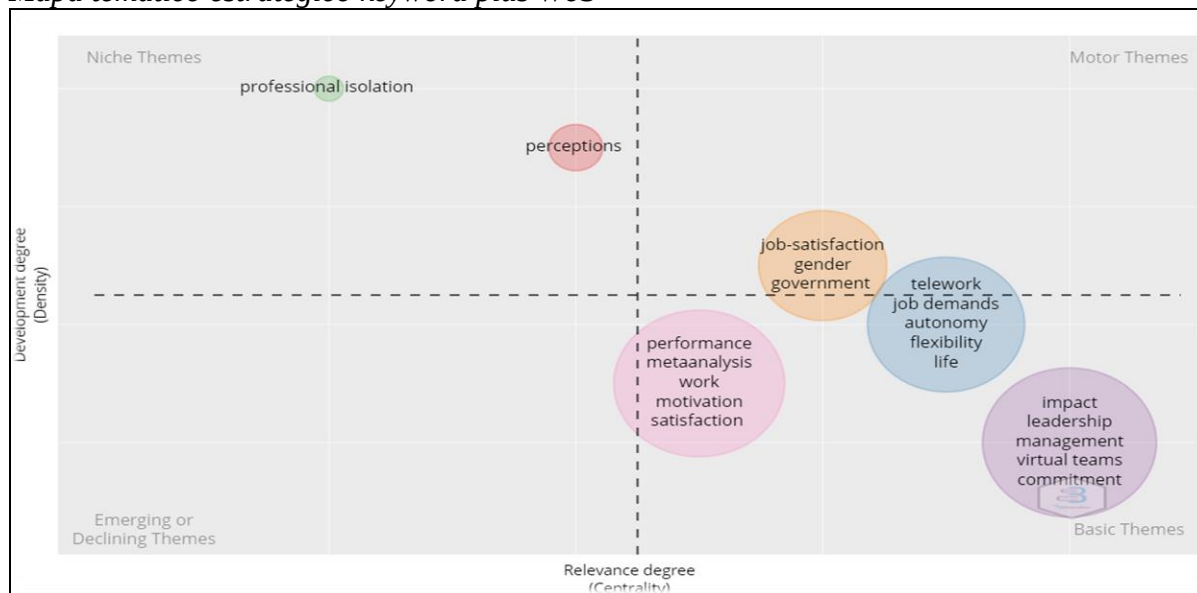
Paralelamente, 38% dos estudos teórico-empíricos foram realizados no setor privado, 27% no setor público, 19% nos setores público, privado e terceiro setor, 4% no setor público e privado, e 12% não informaram. Além disso, 7% das pesquisas realizadas utilizaram plataformas de *crowdsourcing* comerciais para a fase da coleta de dados, onde os(as) participantes receberam pagamento em dinheiro; a título de exemplo, *Amazon Mechanical Turk* (Riordan & Glikson, 2020; Wörtler, Yperen, & Barelds, 2020), e *Prolific* (Wörtler, Yperen, & Barelds, 2020), ou apenas pagamento em dinheiro (Raghuram & Fang, 2014; Shockley et al., 2021), ou ainda, sorteio de *vouchers* para aquisição de livros (Müller & Niessen, 2019).

Para a realização das pesquisas discutidas nos artigos teórico-empíricos, foi possível verificar que 27% receberam financiamento, quer seja de uma, duas ou três fontes. Dos artigos que receberam financiamento, 37,5% consideraram a temática que perpassa o contexto pandêmico, sendo que, no total, 53% dos artigos analisados (teóricos e teóricos-empíricos) abordaram a Covid-19 como tema disparador de investigação e reflexão.

Em seguida, com base na proposta de Cobo et al. (2011) para mapeamento científico de campos de pesquisa, foi possível identificar *clusters* que compõem o mapa temático ou diagrama estratégico (Cobo et al., 2011; Rodríguez-Soler, Uribe-Toril, & Valenciano, 2020; Santana & Cobo, 2020) apresentado na Figura 3. Optou-se pela utilização das *keywords plus* como unidade de análise (Aria & Cuccurullo, 2017; Cobo et al., 2011), devido a sua importância para a apresentação dos resultados, quando comparada às palavras-chave dos artigos (Rodríguez-Soler, Uribe-Toril, & Valenciano, 2020).

Figura 3

Mapa temático estratégico keyword plus WoS



Fonte: elaborado pelas autoras, com uso do *bibliometrix* (Aria & Cuccurullo, 2017).

O diagrama é formado por dois parâmetros denominados densidade (eixo grau de desenvolvimento) e centralidade (eixo grau de relevância) (Callon, Courtial, & Laville, 1991; Cobo et al., 2011), responsáveis por classificar os temas (*keyword plus*) em quatro grupos (*motor themes*, *basic themes*, *emerging or declining themes* e *niche themes*) (Cobo et al., 2011). Desse modo, a Figura 3 apresenta um conjunto de temas de pesquisa, a partir do mapeamento estratégico bidimensional proposto por Cobo et al. (2011).

O eixo centralidade evidencia o grau de interação entre os *clusters* (ou aglomerados), enquanto o eixo densidade indica a coesão interna do *cluster* apresentado (Cobo et al., 2011; Rodríguez-Soler, Uribe-Toril, & Valenciano, 2020; Santana & Cobo, 2020). Tais conceitos auxiliam na análise da Figura 3, sendo possível caracterizá-los como: (a) *cluster 1* – *job-satisfaction*, *gender* e *government* – são temas motores (*motor themes*) localizados no quadrante superior direito, estão bem desenvolvidos e são significativos para organizar o campo de pesquisas, apresentando alta densidade, forte centralidade e relacionam-se externamente com outros conceitos aplicáveis (Cobo et al., 2011); (b) *cluster 2* – *performance*, *metaanalysis*, *work*, *motivation* e *satisfaction*, *cluster 3* – *telework*, *job demands*, *autonomy*, *flexibility* e *life*, e *cluster 4* – *impact*, *leadership*, *management*, *virtual teams* e *commitment* – são temas básicos (*basic themes*) posicionados no quadrante inferior direito, são importantes para o campo de pesquisas, mas não estão desenvolvidos. Trata-se de um quadrante que reúne temas gerais,

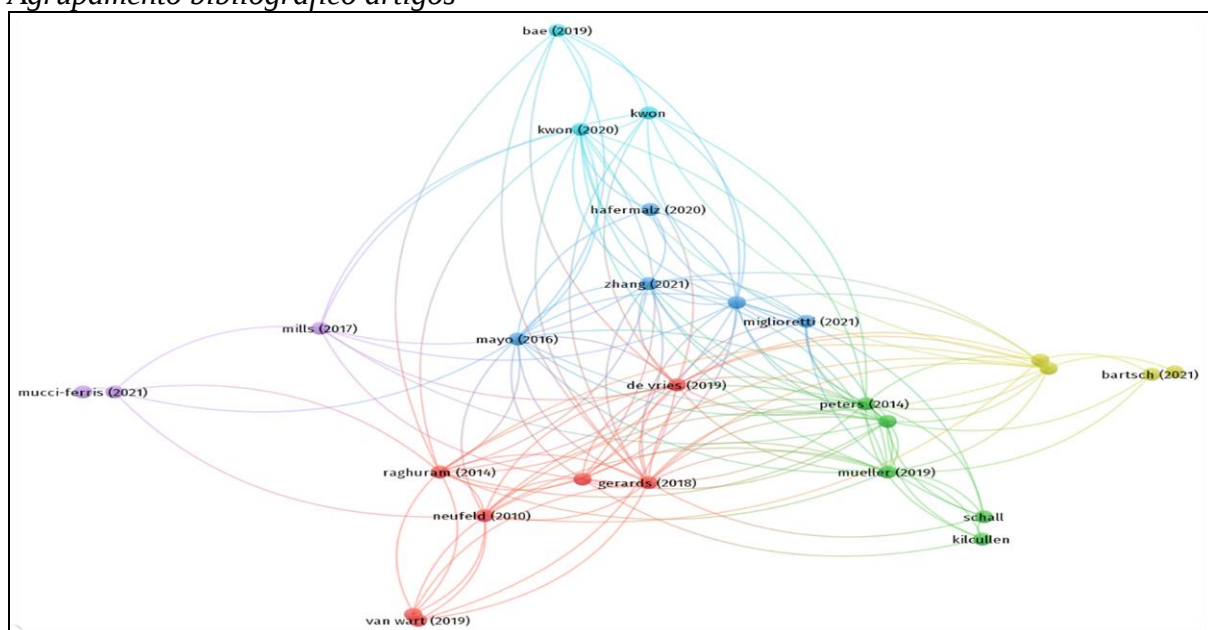
básicos e transversais (Cobo et al., 2011); (c) O quadrante inferior esquerdo não apresentou *cluster* para os dados analisados no presente estudo.

Temas emergentes ou em declínio (*emerging or declining themes*), considerados fracos e marginais, apresentando baixas centralidade e densidade; (d) *cluster* 5 – *perceptions*, e *cluster* 6 – *professional isolation* – são temas de nicho (*niche themes*), dispostos no quadrante superior esquerdo, constituindo temas periféricos ou muito especializados, com conexões internas bem desenvolvidas e conexões externas não tão significativas, definindo-se como temas marginais para o campo de pesquisas.

Com o intuito de apresentar a força de ligação entre os artigos que compõem o *corpus* do presente estudo, a partir da Figura 4, evidencia-se o acoplamento entre 6 *clusters* que estão representados por cores (azul claro, azul, roxo, vermelho, verde e amarelo).

Figura 4

Agrupamento bibliográfico artigos



Fonte: elaborado pelas autoras, com uso do Vosviewer (van Eck & Waltman, 2010).

O *cluster* azul claro reuniu 3 artigos que dizem respeito aos fatores contextuais que influenciam a participação de teletrabalhadores em programas de teletrabalho. Evidenciam-se temáticas determinantes na adoção do teletrabalho nas organizações, a partir da cultura orientada para a gestão do desempenho (Kwon & Jeon, 2020), cultura hierárquica (Kwon, Cho, & Song, 2019), gênero (Bae, Lee, & Sohn, 2019; Kwon, Cho, & Song, 2019), liderança, apoio organizacional institucional (Bae, Lee, & Sohn, 2019; Kwon, Cho, & Song, 2019; Kwon & Jeon, 2020) e seus impactos sobre a satisfação (Kwon & Jeon, 2020), adesão, permanência ou abandono nos programas de teletrabalho (Bae, Lee, & Sohn, 2019; Kwon, Cho, & Song, 2019).

Já o *cluster* azul escuro coligiu 5 artigos que se desdobram em papéis e elos entre organização-trabalho-indivíduo que impactam o contexto multifacetado do teletrabalho, abordando aspectos individuais e organizacionais no contexto do teletrabalho. Neste sentido, cabe ressaltar a importância do posicionamento dos líderes na implementação de melhores práticas de GP (Mayo et al., 2016), uma vez que impactam diretamente o equilíbrio trabalho-

família (Mayo et al., 2016; Miglioretti et al., 2021; Zhang, Yu, & Marin, 2021). Além disso, conectividade interpessoal (Hafermalz & Riemer, 2020), envolvimento no trabalho (Miglioretti et al., 2021), autonomia, estrutura para desenvolver as tarefas (Miglioretti et al., 2021; Zhang, Yu, & Marin, 2021; Wörtler, Yperen, & Barelds, 2020), engajamento da equipe, segurança cibernética (Zhang, Yu, & Marin, 2021); flexibilidade (Miglioretti et al., 2021; Zhang, Yu, & Marin, 2021) e atuação da liderança (Hafermalz & Riemer, 2020; Mayo et al., 2016; Miglioretti et al., 2021) são temas que se conectam na gestão organização-trabalho-indivíduo, sobretudo no contexto pandêmico do teletrabalho (Hafermalz & Riemer, 2020; Miglioretti et al., 2021; Zhang, Yu, & Marin, 2021; Wörtler, Yperen, & Barelds, 2020).

O *cluster* roxo é composto por 3 estudos que relacionam percepções e experiências no âmbito da realização de atividades remotas, discutindo a temática de gênero na esfera do teletrabalho, propondo aprendizado com as experiências de teletrabalhadores (Mills & Grotto, 2017; Riordan & Glikson, 2020) e estudantes universitários (Mucci-Ferris, Grabsch, & Bobo, 2021); destacando os desafios provenientes da pandemia Covid-19 (Mucci-Ferris, Grabsch, & Bobo, 2021; Riordan & Glikson, 2020).

Os desafios e efeitos produzidos a partir da relação entre líderes e liderados(as) no contexto do teletrabalho caracterizam os 8 artigos que compõem o *cluster* vermelho. Em síntese, o *cluster* apresenta pontos de contato que perpassam a relação líder-liderado(a), ora fortalecendo a abordagem de liderança orientada para o relacionamento (Dahlstrom, 2013; De Vries, Tummers, & Bekkers, 2019), com ênfase na comunicação eficaz (Dahlstrom, 2013; Liebermann et al., 2021; Neufeld, Wan, & Fang, 2010), valorizando o estilo de liderança transformacional (Gerards, Grip, & Baudewijns, 2018; Liebermann et al., 2021; Neufeld, Wan, & Fang, 2010) e demandando um estilo de liderança diretivo que priorize a hierarquia na relação de liderança (Raghuram & Fang, 2014). Além disso, é possível identificar que a discussão sobre engajamento dos teletrabalhadores (De Vries, Tummers, & Bekkers, 2019; Gerards, Grip, & Baudewijns, 2018) e as particularidades da liderança eletrônica (Van Wart et al., 2019; Liebermann et al., 2021; Toleikienė, Rybnikova, & Juknevičienė, 2020) tornam-se ainda mais desafiadores para o ambiente organizacional.

O *cluster* verde agrupou 6 artigos relacionados à implementação de práticas e estratégias organizacionais, inspiradas nas vivências de teletrabalhadores. Este *cluster* tangencia as experiências intrapessoais dos teletrabalhadores (Müller & Niessen, 2019; Peters et al., 2014) e das equipes em ambientes virtuais (Kilcullen, Feitosa, & Salas, 2021) como, por exemplo, a relação entre a frequência da comunicação dos líderes com o desempenho diário no trabalho e o esgotamento dos trabalhadores (Shockley et al., 2021); lançando luz às práticas e temas de GP que podem auxiliar as organizações e os indivíduos no enfrentamento aos desafios do teletrabalho, em especial, no cenário pandêmico provocado pelo coronavírus (Kilcullen, Feitosa, & Salas, 2021; Rudolph et al., 2021; Schall & Chen, 2021; Shockley et al., 2021).

Por fim, reimaginar o futuro do trabalho é o convite feito por 5 artigos que integram o *cluster* amarelo, organizando o debate em torno das adaptações e mudanças que o trabalho impõe no presente e alerta para o futuro organizacional (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Bartsch et al., 2021; Lamprinou, Tasoulis, & Kravariti, 2021; Santana & Cobo, 2020); por exemplo, a gestão de desempenho dos teletrabalhadores (Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Bartsch et al., 2021), a gestão de talentos nas empresas (Aguinis & Burgi-Tian, 2021), o apoio da supervisão (Lamprinou, Tasoulis, & Kravariti, 2021), e a criação de melhorias no âmbito da vida quotidiana (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021) imersa na pandemia do coronavírus (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021; Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Bartsch et al., 2021; Lamprinou, Tasoulis, & Kravariti, 2021).

5. A localização geográfica e a influência no teletrabalho e na liderança

Os países do Sul Global podem ter muito a dizer sobre liderança no teletrabalho, sobretudo no cenário pandêmico, considerando suas peculiaridades econômicas e especificidades culturais. No entanto, a gama de oportunidades para estudos em diferentes localizações geográficas, organizações e cenários, se produz também a partir do olhar para pesquisas antecedentes, discutindo suas principais contribuições, ratificando a relevância de realizar revisões sistemáticas que identifiquem lacunas na produção científica, constituindo novos desafios e possibilidades de investigação. Por exemplo, na presente revisão, 60% dos artigos mais citados são estudos realizados na Holanda (Peters et al., 2014; De Vries, Tummers, & Bekkers, 2019; Gerards, Grip, & Baudewijns, 2018), o que sugere relevância da liderança no contexto de teletrabalho holandês e expectativa de aprendizado a partir de sua dinâmica organizacional.

Considerando os estudos realizados na esfera do serviço público federal americano (Bae, Lee, & Sohn, 2019; Kwon & Jeon, 2020), constatou-se que a gestão da diversidade e o apoio da liderança, além de contribuírem com a elegibilidade organizacional e a participação no teletrabalho, assumem papéis fundamentais na motivação dos trabalhadores e na melhoria do desempenho organizacional (Bae, Lee, & Sohn, 2019). Aliás, a cultura orientada para o desempenho e o compromisso da liderança influenciam a eficácia do teletrabalho e o aumento da inovação na esfera da gestão pública (Kwon & Jeon, 2020). Nessa linha, no contexto do serviço público coreano, a decisão por adesão ou abandono do programa de teletrabalho está diretamente relacionada à cultura organizacional, às características das tarefas e ao suporte da liderança no equilíbrio trabalho-vida pessoal (Kwon, Cho, & Song, 2019).

A pesquisa realizada no âmbito do serviço público holandês, por De Vries, Tummers, & Bekkers (2019), alerta que as organizações públicas devem ter cautela na implementação do teletrabalho, valorizando o planejamento e a avaliação de seus programas de forma a reduzir potenciais efeitos negativos, uma vez que a liderança precisa atuar no apoio e desenvolvimento da equipe, reduzindo a insatisfação e isolamento profissional dos teletrabalhadores (De Vries, Tummers, & Bekkers, 2019). Neste sentido, o estudo de Liebermann et al. (2021) indica que, em função do teletrabalho compulsório provocado pela pandemia, líderes que atuam no serviço público alemão afirmam sofrer com conflitos de papéis, altas cargas de trabalho e pressão na gestão do tempo, além das falhas na comunicação que dificultaram o desempenho do papel da liderança transformacional.

No âmbito do setor privado na Espanha (Mayo et al., 2016), Itália (Miglioretti et al., 2021) e Grécia (Lamprinou, Tasoulis, & Kravariti, 2021), também é evidenciada a atuação dos(as) líderes como incentivadores na realização do teletrabalho (Mayo et al., 2016), visto que a adoção do mesmo influenciará o bem-estar dos teletrabalhadores, estimulando o engajamento profissional e equilíbrio entre trabalho-família (Miglioretti et al., 2021); reconhecendo as contribuições dos teletrabalhadores e incentivando a formulação de políticas e práticas de gestão de pessoas que reduzam o esgotamento no trabalho e promovam equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Lamprinou, Tasoulis, & Kravariti, 2021). Ademais, o estudo realizado com trabalhadores alemães que estão em regime parcial de teletrabalho (casa e escritório) sugere que estes devem estabelecer metas próprias para os dias que estão teletrabalhando em casa (Müller & Niessen, 2019).

Além disso, a pesquisa realizada com teletrabalhadores do setor privado que prestavam serviço para o governo australiano chama atenção para a conectividade interpessoal como habilidade que líderes precisam desenvolver e exercer, particularmente, com teletrabalhadores

que estão geograficamente distantes (Hafermalz & Riemer, 2020). Neste sentido, a capacidade de estabelecer e manter conectividade interpessoal com teletrabalhadores torna-se uma competência singular para os(as) líderes, pois a flexibilidade e adaptabilidade do cenário empresarial, demandará harmonia entre as dualidades (liberdade / controle – proximidade / distanciamento) que operam remotamente (Hafermalz & Riemer, 2020).

Outro ponto de reflexão destaca a relevância da *work-life* (WL) e *work-to-home interference* (WHI) para líderes executivos seniores – trabalhadores de uma empresa multinacional sediada nos EUA – que citam intensas cargas de trabalho e a fragilidade dos limites no ambiente trabalho-casa (Mills & Grotto, 2017). Não obstante, o espaço de casa se apresenta como desafiador para os(as) líderes, porque perceberam a falta de apoio da família e o aumento das reponsabilidades não laborais – sentidas especialmente por mulheres, que relatam o cuidado infantil e outras atividades imprevisíveis –, sendo de suma importância enfrentar a desigualdade de gênero em cargo de liderança nas organizações, incluindo a discrepância na amostra analisada por Mills e Grotto (2017), onde os homens representam 82% dos respondentes que ocupam o cargo de líder na multinacional.

Outrossim, Raghuram & Fang (2014) problematizam que a viabilidade do teletrabalho também ocorre em função das diferentes práticas culturais e sociais que perpassam as localizações geográficas e que, por vezes, são transferidas de um país para outro. Este estudo foi realizado no setor privado chinês e sugere que o teletrabalho requer líderes treinados, que aprendam a usar ferramentas online para definir metas semanais e fornecer *feedbacks*; assim, os teletrabalhadores podem compreender quais são as expectativas em relação ao trabalho desenvolvido e se sentirem mais seguros quanto ao arranjo de trabalho remoto (Raghuram & Fang, 2014). Ademais, Shockley et al. (2021) evidenciam que a qualidade da comunicação diária entre líderes e liderados está associada ao desempenho e *burnout* de teletrabalhadores americanos do setor privado (especialmente na crise da Covid-19). Assim, ao invés de priorizar a quantidade, os líderes devem se concentrar na qualidade da comunicação, informando quais ferramentas serão usadas para a realização das tarefas (Shockley et al., 2021).

Estudos realizados com canadenses (Neufeld, Wan, & Fang, 2010) e holandeses (Gerards, Grip, & Baudewijns, 2018) apontam que a liderança no contexto de teletrabalho, seja na esfera pública ou no setor privado, deve considerar que a distância física não precisa ser compreendida como uma barreira para a eficácia da comunicação entre líderes e liderados(as) (Neufeld, Wan, & Fang, 2010), sendo que as *new ways of working* (NWW) impactaram positivamente o engajamento de teletrabalhadores quando as organizações potencializaram as habilidades dos(as) líderes (Gerards, Grip, & Baudewijns, 2018). Diferentemente dos achados tratados anteriormente, Santana e Cobo (2020) anunciam que a pertinência do teletrabalho está inter-relacionada às condições econômicas, políticas e sociais, não sendo limitadas ao desenvolvimento tecnológico e à mudança do local de trabalho. Apesar da escrita ser anterior ao contexto da Covid-19, Santana e Cobo (2020) problematizam a urgência na elaboração de políticas organizacionais que enfrentem as incertezas do futuro.

Adicionalmente à pauta sobre gênero nas organizações privadas, Riordan e Glikson (2020) alertam que o uso de *emojis* por quem ocupa o cargo de liderança – independente de gênero – produz percepções positivas e negativas sobre eficácia, obtenção de apoio e relacionamento com a equipe. A propósito, quando a relação é entre líder e lideradas (teletrabalhadoras), o uso de *emojis* por parte da liderança (homem ou mulher) foi compreendido como uma comunicação imprudente e inadequada para a relação de trabalho, presumida como formal (Riordan & Glikson, 2020). Além disso, no serviço público, a categoria gênero feminino pode ser razão para a não adesão ao programa de teletrabalho coreano (Kwon,

Cho, & Song, 2019), ou pode ser motivo de inclusão e permanência de trabalhadores americanos(as) (Bae, Lee, & Sohn, 2019).

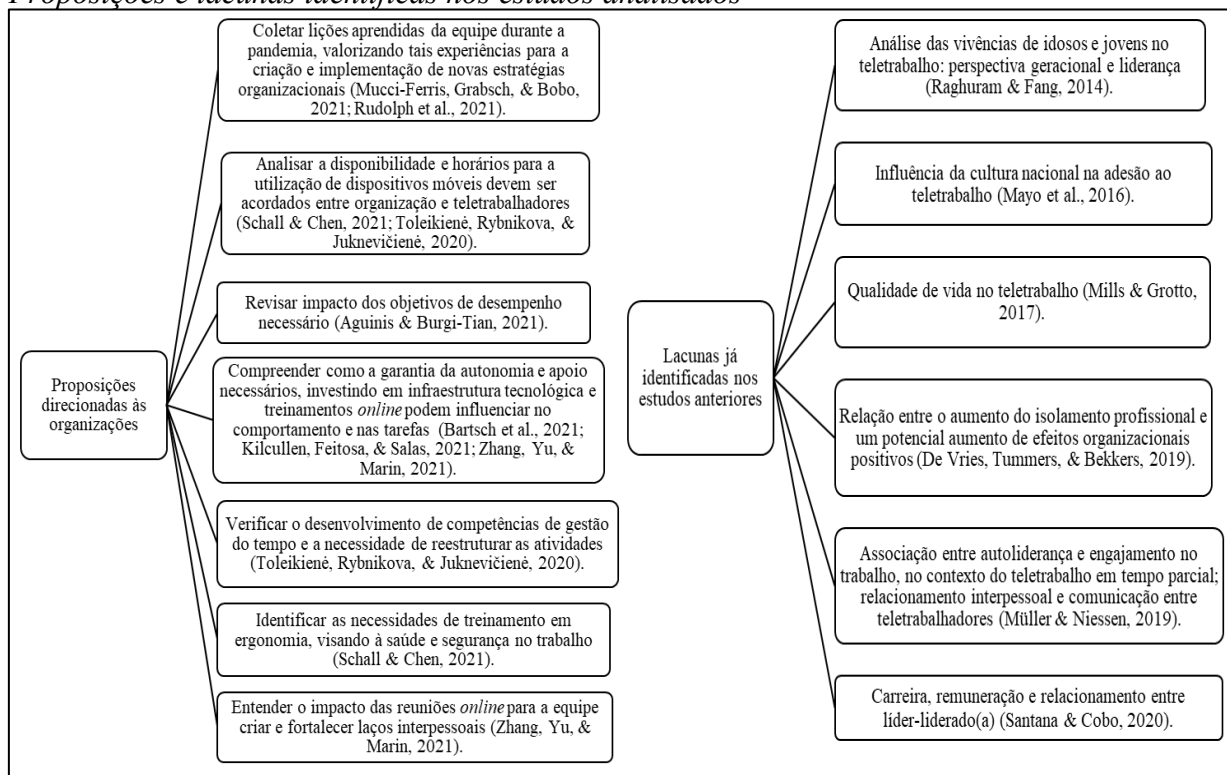
6. Agenda de pesquisa: novos desafios e possibilidades

O campo de estudos sobre teletrabalho apresentado nas sessões anteriores organiza pautas relevantes para a liderança e se inscreve no desafiador cenário pandêmico oriundo da Covid-19. Neste sentido, evidencia-se um campo escasso de estudos sobre a temática, indicando lacunas de publicações para pesquisas qualitativas e multimétodos, especialmente.

Surgem oportunidades de pesquisas que utilizem dados longitudinais (Bae, Lee & Sohn, 2019; Bartsch et al., 2021; Gerards, Grip & Baudewijns, 2018; Kwon & Jeon, 2020; Kwon, Cho & Song, 2019; Miglioretti et al., 2021; Neufeld, Wan & Fang (2010); Peters et al., 2014), bem como a realização de pesquisas experimentais (Bae, Lee & Sohn (2019). Essas oportunidades geraram proposições direcionadas às organizações e lacunas já identificadas nos estudos analisados que compuseram o *corpus* da pesquisa (Figura 5).

Figura 5

Proposições e lacunas identificadas nos estudos analisados



Fonte: elaborado pelas autoras.

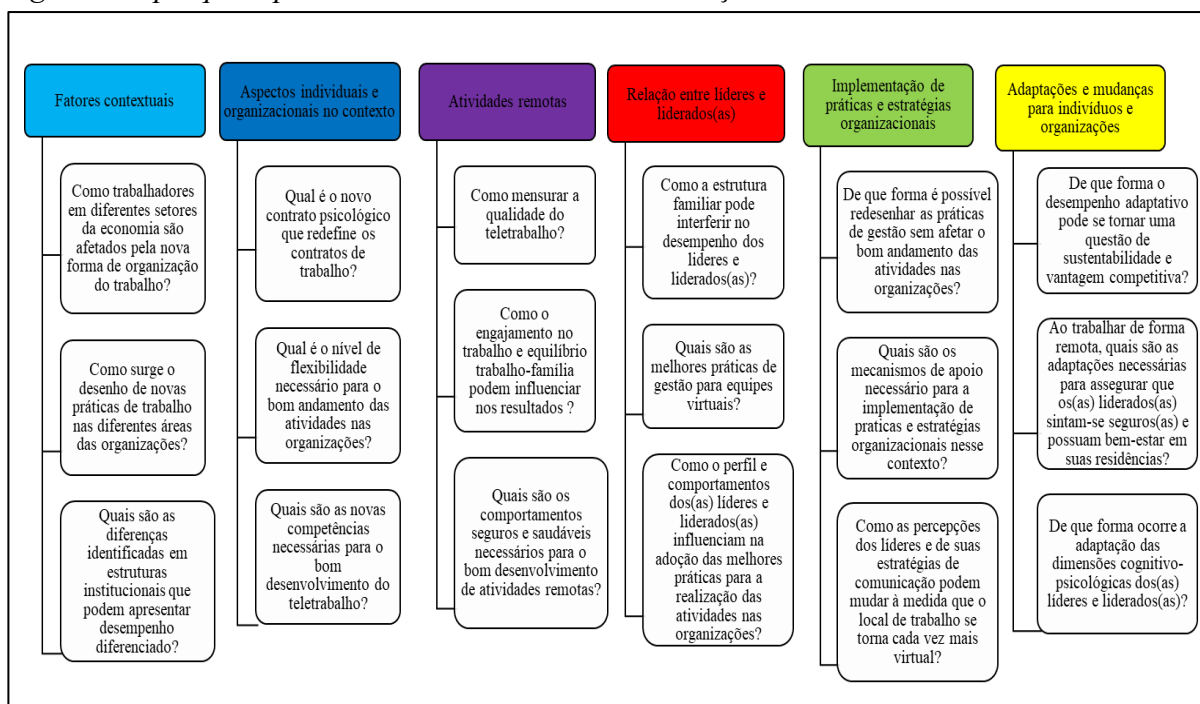
Para atingir o objetivo deste artigo, identificar os itinerários, tendências e desafios da liderança no contexto do teletrabalho, foi necessário apresentar as proposições e lacunas já encontradas em artigos publicados para então demonstrar que certos temas coincidem com aqueles já estudados, enquanto outros lançam luz em direção a novos desafios e possibilidades de pesquisa. Essa é a principal contribuição deste artigo, que partiu da análise e evolução do campo, para propor em seguida um direcionamento para futuras pesquisas.

Considerando os *insights* que organizam o presente artigo, nota-se que tal cenário é marcado pela inclusão de trabalhadores no arranjo de teletrabalho de forma compulsória em função da pandemia (Covid-19), o que segundo Zhang, Yu, & Marin (2021) torna ainda mais rica a compreensão de tais experiências, valorizando as diferenças individuais e a natureza do trabalho realizado. Isto posto, sugere-se temáticas e problematizações que demandam atenção: (i) percepção dos teletrabalhadores com relação à liderança no contexto pandêmico; (ii) desafios e êxitos, a partir das experiências de trabalhadores quanto ao teletrabalho compulsório (pesquisa comparativa entre os setores público, privado e terceiro setor); (iii) perfil e contribuições dos novos líderes que surgiram durante a pandemia; (iv) a relação entre liderança e qualidade de vida no teletrabalho mediada pelas práticas de GP; (v) o contexto da Covid-19 pode ter sido uma mola propulsora para lançar luz à proposta de teletrabalho? (vi) a atuação da liderança no contexto de teletrabalho compulsório produz oportunidade de repensar os estilos de liderança e as relações líderes-liderados(as)? (vii) o interesse acadêmico pelo teletrabalho pode ter aumentado em função do contexto pandêmico? (viii) arranjos flexíveis de trabalho já podem ser considerados como o futuro das organizações (especialmente no serviço público)? São desafios adicionados à agenda proposta que desnudam novas avenidas a serem percorridas nas investigações concernentes à liderança no contexto do teletrabalho.

A Figura 6 sintetiza a agenda de pesquisa proposta pelo presente estudo para o tema liderança no contexto do teletrabalho. Essa agenda foi desenvolvida considerando o agrupamento identificado na Figura 6, que gerou seis clusters. O foco da agenda apresentada está relacionado aos fatores contextuais, aspectos organizacionais e individuais, atividades remotas, relação entre líderes e liderados, implementação de práticas e estratégias organizacionais, bem como a adaptação e mudanças para os indivíduos e organizações.

Figura 6

Agenda de pesquisa para estudos ulteriores em liderança no teletrabalho



Fonte: elaborado pelas autoras.

Para avançar no campo de estudos da liderança no contexto do teletrabalho, é necessário compreender as mudanças nas estruturas sociais que estão forçando a reconfiguração dos ambientes de trabalho convencionais. Além disso, as práticas organizacionais sofrem influências de um novo contrato psicológico e social necessário para a sustentabilidade e busca da vantagem competitiva das organizações. Uma nova organização do trabalho se faz necessária, mas pouco se sabe como ela pode ser desenvolvida para promover uma gestão responsável que amenize o risco de má conduta.

Para melhor organizar o trabalho e apoiar a inclusão no trabalho por meio do distanciamento, as práticas de gestão devem ser redesenhadas, bem como o índice de qualidade do teletrabalho também precisa ser identificado. Essa identificação só será possível se pesquisadores analisarem o antes e depois da implementação do teletrabalho, para fornecer mais informações a respeito da mudança nos resultados.

Para abordar os desafios que os líderes enfrentam ao realizar a gestão, torna-se relevante identificar os resultados além de comportamentos, para compreender o desempenho adaptativo, as melhores práticas para equipes virtuais com intuito de alinhar as normas, o monitoramento de desempenho, os mecanismos de apoio, a comunicação e flexibilidade necessárias. Os novos desafios à segurança, saúde e bem-estar dos trabalhadores que não estavam familiarizados com o teletrabalho também carecem de investigações.

A comunicação é uma negociação entre líderes e liderados e, neste contexto, torna-se a ferramenta mais valiosa para a gestão e fundamental para o direcionamento e desempenho favorável das atividades. Para tanto, é preciso compreender as percepções de ambos, emissores e receptores, com relação às informações de forma online. Todas essas mudanças e adaptações desenvolvem um ambiente propício ao surgimento de novas competências que podem ser divergentes conforme o contexto geográfico e cultural dos diferentes locais e práticas. Esse fato é relevante para compreender que em outras estruturas institucionais, o uso do teletrabalho poderá apresentar desempenho diferenciado.

Considerar os processos de implementação e percepção de líderes e liderados em diferentes níveis na organização, além de abordar o papel ativo que os colaboradores podem desempenhar na formação das práticas, pode ser favorável para identificar como surge o desenho de novas práticas de trabalho e de que forma os trabalhadores experimentam essas novas práticas, que provavelmente serão moldadas e configuradas por valores e objetivos que podem entrar em conflito com o que já está definido. Essas práticas baseadas em evidências ajudarão as organizações a enfrentar os desafios durante momentos de crise e pós-crise para retomada do crescimento.

Faz-se necessário, por fim, reconhecer as limitações metodológicas de pesquisa, ao focar, exclusivamente na base de dados *Web of Science*, e considerar apenas artigos publicados em periódicos indexados no *Journal Citation Reports (JCR)*, escritos no idioma inglês. A opção feita para esta revisão vem de encontro ao ensejo de privilegiar a produção de alto impacto da academia internacional, em periódicos reconhecidamente excelentes. Mas se a intenção for produzir um mapeamento mais abrangente da produção no tema, recomenda-se a prospecção em outras bases de dados, como a *Scopus*, bem como a ampliação das áreas pesquisadas, idiomas e tipos de documentos, englobando *working papers*.

7. Conclusões

Neste artigo, foram apresentados os caminhos atuais e os novos desafios que se traduzem em novas possibilidades de investigação científica relacionados à liderança no teletrabalho, por meio de uma revisão sistemática da literatura. O objetivo foi identificar os itinerários, tendências e desafios da liderança no contexto do teletrabalho. Frentes de trabalho podem ser organizadas tendo como ponto de partida as proposições direcionadas às organizações e as lacunas identificadas nos artigos analisados, coligidas em uma agenda de pesquisa que se traduzem em novos desafios para pesquisadores e gestores, enfatizando os modos de viver de (tele)trabalhadores, bem como o mundo de (tele)trabalho futuro.

Se por um lado, o emaranhado das temáticas liderança e teletrabalho produz efeitos e desafios jamais imaginados, por outro lado, se traduz em bússola nos campos organizacionais e acadêmicos, orientando práticas, políticas e programas que incitam um repensar dos arranjos tradicionais de trabalho para trabalhadores, estudantes, pesquisadores, organizações e sociedade como um todo. Por conseguinte, este estudo representa um passo seminal que pretende convidar pesquisadores a abraçarem a agenda aqui proposta para que, retomando a pergunta que dá título ao artigo, a volta para casa seja segura, produtiva e, sobretudo, preserve a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas em teletrabalho.

Referências

- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*.
- Alcadipani, R. (2020). Pandemic and macho organizations: Wake-up call or business as usual? *Gender, Work and Organization*, 27, 1–13.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 40–68.
- Anderson, D., & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the worklife interface during lockdown. *Gender in Management*, 35(7/8), 677–683.
- Antonacopoulou, E. P., & Bento, R. (2018). From laurels to learning: Leadership with virtue. *Journal of Management Development*, 37(8), 624–633.
- Antonacopoulou, E. P., & Bento, R. (2020). Rethinking entrepreneurial leadership. In K. Pavlovich (Ed.), *Spirituality, entrepreneurship and social change*. Singapore: World Scientific.
- Antonacopoulou, E. P., Moldjord, C., Steiro, T., & Stokkeland, C. (2019). The new learning organisation: PART I—Institutional reflexivity, high agility organising and learning leadership. *The Learning Organisation Journal*, 26(3), 304–318.
- Antonacopoulou, E.P., & Georgiadou, A. (2021). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender Work Organ.* 28: 749-767.
- Araújo, R. F. & Alvarenga, L. (2011). A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, Florianópolis, v. 16, n. 31, p. 51-70.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: an R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975.

- Bae, K. B., Lee, D., & Sohn, H. (2019). How to Increase Participation in Telework Programs in U.S. Federal Agencies: Examining the Effects of Being a Female Supervisor, Supportive Leadership, and Diversity Management. *Public Personnel Management, 48*(4), 565–583.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M. & Huber, A. (2021). “Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic”. *Journal of Service Management, 32*(1), 71-85.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2002). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Buengeler, C., Leroy, H., & De Stobbeleir, K. (2018). How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review, 28*(3), 289-303.
- 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), 155-205.
- 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.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: a functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 4*(1), 27-43.
- Cho, E. (2020). Examining boundaries to understand the impact of COVID-19 on vocational behaviors. *Journal of Vocational Behavior, 119*, Article 103437.
- Chong, S., Huang, Y., & Chang, C. D. (2020). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. *Journal of Applied Psychology, 105*(12), 1408–1422.
- 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.
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management, September, 42*(3), 438+.
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration, 39*(4), 570–593.
- Di Bitetti, 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.
- Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D., & Bauman, A. (2019). Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review. *Building Research and Information, 47*(4), 468-479.
- Ferreira, M. C. (2017). *Qualidade de Vida no Trabalho*. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores. 3. ed. Brasília DF: Paralelo 15, 2017. v. 1. 344p.
- Fonseca, A. M., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea, 19*(3), 290-310.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1524–1541.

- Gerards, R., Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517-534.
- Ghislieri, C., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G., & Colombo, L. (2017). New technologies smart, or harm work-family boundaries management? Gender differences in conflict and enrichment using the JD-R theory. *Frontiers in Psychology*, 8(1070), 1-13.
- Hafermalz, E., & Riemer, K. (2020). Interpersonal Connectivity Work: Being there with and for geographically distant others. *Organization Studies*, 41(12), 1627-1648.
- Handy, S. L., & Mokhtarian, P. L. (1996). The future of telecommuting. *Futures*, 28, 227-240.
- Kane, G.C., Nguyen-Phillips, A., Copulsky, J. and Andrus, G. (2019), "How digital leadership is(n't) different", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 60 No. 3, pp. 34-39.
- Kelley, E. & Kelloway, E.K. (2012), "Context matters: testing a model of remote leadership", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 19 No. 4, pp. 437-449.
- Kilcullen, M., Feitosa, J., & Salas, E. (2021). Insights From the Virtual Team Science: Rapid Deployment During COVID-19. *Human Factors*.
- Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the COVID-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 119, Article 103442.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Organizational behavior* (10th ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2020). Do Leadership Commitment and Performance-Oriented Culture Matter for Federal Teleworker Satisfaction With Telework Programs? *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 36-55.
- Kwon, M., Cho, Y.J., & Song, H.J. (2019). How do managerial, task, and individual factors influence flexible work arrangement participation and abandonment?. *Asia Pac J Hum Resour.*
- Lamprinou, V.D.I., Tasoulis, K., & Kravariti, F. (2021). "The impact of servant leadership and perceived organisational and supervisor support on job burnout and work-life balance in the era of teleworking and COVID-19". *Leadership & Organization Development Journal*, 42 (7), 1071-1088.
- Liebermann, S.C., Blenckner, K., Diehl, J. H., Feilke, J., Frei, C., Grikscheit, S., Hünsch, S., Kohring, K., Lay, J., Lorenzen, G., & Reinhardt, J. (2021). Abrupt Implementation of Telework in the Public Sector During the COVID-19 Crisis. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisations psychologie A&O*, 65:4, 258-266.
- Malik, K. A., & Bakhtawar, B. (2014). Analysis of leadership taxonomies and organizational outcomes: empirical evidence from media industry of Pakistan. *European Scientific Journal*, ESJ, 10(10).
- Martinez-Sanchez, A., Perez-Perez, M., Vela-Jimenez, M.J. & Carnicer, P. L. (2008). "Telework adoption, change management, and firm performance", *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 7-31.
- Mayo, M., Gomez-Mejia, L., Firfiray, S., Berrone, P. & Villena, V.H. (2016), "Leader beliefs and CSR for employees: the case of telework provision", Vol. 37 nº. 5, pp. 609-634.
- Medeiros, F., Bortoluzzi, D., & Lopes, T. (2016). Finanças comportamentais: estudo bibliométrico acerca da produção científica nos anais do EnAnpad (2004-2014). *Revista da UNIFEFE*, 1(15), 51-66.
- Melo, E. A. D. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62.

- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). Not All Telework is Valuable. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 11 - 19.
- Mills, M.J. & Grotto, A.R. (2017). "Who can have it all and how? An empirical examination of gender and work-life considerations among senior executives", *Gender in Management*, 32(2), 82-97.
- Mucci-Ferris, M., Grabsch, D.K., & Bobo, A. (2021). Positives, Negatives, and Opportunities Arising in the Undergraduate Experience During the COVID-19 Pandemic. *Journal of College Student Development* 62(2), 203-218.
- Müller, T. & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *J Organ Behav.* 40: 883-898.
- Neufeld, D.J., Wan, Z., & Fang, Y. (2010) Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. *Group Decis Negot* 19, 227–246.
- Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. (1976). Telecommuting-an alternative to urban transportation congestion. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 2, 77-84.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. London, UK: Sage.
- O'Neill, T. A., Hambley, L. A., Greidanus, N. S., MacDonnell, R., & Kline, T. J. B. (2009). Predicting teleworker success: An exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New Technology, Work and Employment*, 24(2), 144-62.
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: a systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218-235.
- Peters, P., Poutsma, E., Van der Heijden, B. I. J. M., Bakker, A. B., & de Bruijn, T. de (2014). Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow. *Human Resource Management*, 53(2), 271-290.
- Raghuram, S., & Fang, D. (2014). Telecommuting and the role of supervisory power in China. *Asia Pac J Manag* 31, 523–547.
- Riordan, M. A., & Glikson, E. (2020). On the hazards of the technology age: How using emojis affects perceptions of leaders. *International Journal of Business Communication*.
- Rodríguez-Soler, R., Uribe-Toril, J., & Valenciano, J. P. (2020). "Worldwide trends in the scientific production on rural depopulation, a bibliometric analysis using bibliometrix R-tool," *Land Use Policy*, Elsevier, vol. 97(C).
- Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S., & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 1-35.
- Santana, M., & Cobo, M., J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*, Volume 38, Issue 6, Pages 846-862.
- Schall, M. C., & Chen, P. (2021). Evidence-Based Strategies for Improving Occupational Safety and Health Among Teleworkers During and After the Coronavirus Pandemic. *Human Factors*.
- Shockley, K. M., Allen, T. D., Dodd, H., & Waiwood, A. M. (2021). Remote workers communication during COVID-19: The role of quantity, quality, and supervisor expectation-setting. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1466-1482.
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139 e 145.
- Tennekes, M. (2018). tmap: thematic maps in R. *Journal of Statistical Software*, 84(6).

- Toleikienė, R., Rybnikova, I., & Juknevičienė, V. (2020). Whether and how does the Crisis-Induced Situation Change e-Leadership in the Public Sector? Evidence from Lithuanian Public Administration. *Transylvanian Review Of Administrative Sciences*, 16(SI), 149-166.
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538.
- Van Steenbergen, E. F., Van der Ven, C., Peeters, M. C. W., & Taris, T. W. (2018). Transitioning towards new ways of working: Do job demands, job resources, burnout, and engagement change? *Psychological Reports*, 121(4), 736-766.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97.
- Vecchio, R. P. (2009). *Comportamento organizacional: conceitos básicos*. Cengage Learning.
- Weinert, C., Maier, C., & Laumer, S. (2015). Why are teleworkers stressed? An empirical analysis of the causes of telework-enabled stress. *Proceedings der 12. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik*, 1407–1421.
- Wörtler, N. W. B., Yperen, V., & Barelds, D. P. H. (2020) Do blended working arrangements enhance organizational attractiveness and organizational citizenship behaviour intentions? An individual difference perspective, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Zhang, C., Yu, M. C., & Marin, S. (2021). Exploring public sentiment on enforced remote work during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(6), 797-810.