

**IZABETH DA CONCEIÇÃO CARDOSO RODRIGUES  
MENDES**

**TRABALHO REMOTO: UMA PERSPETIVA DA  
LITERATURA ANTES E DEPOIS DO  
SURGIMENTO DA COVID-19**

**Orientadora: Professora Doutora Maria Helena Gonçalves Martins**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias  
Escola das Ciências Económicas e das Organizações**

Lisboa  
2022

**IZABETH DA CONCEIÇÃO CARDOSO RODRIGUES  
MENDES**

**TRABALHO REMOTO: UMA PERSPETIVA DA  
LITERATURA ANTES E DEPOIS DO  
SURGIMENTO DA COVID-19**

Dissertação defendida em provas públicas para a obtenção do grau de Mestre no Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 24 de Novembro de 2022, perante o júri, com o Despacho de Nomeação N.º 329/2022, de 28 de outubro de 2022, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Arguente: Prof.ª Doutora Rosa Isabel da Costa Vicente Rodrigues

Orientadora: Prof.ª Doutora Maria Helena Gonçalves Martins

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**  
**Escola das Ciências Económicas e das Organizações**

Lisboa

2022

## **Resumo**

A revolução virtual e tendência mundial de trabalho conhecida como trabalho remoto, nomadismo digital ou teletrabalho foi fortemente potenciada pela pandemia COVID19. Este bioevento mudou não só a forma como trabalhamos, mas também como a investigação desenvolve esta temática.

Este trabalho visa dar uma visão panorâmica da área científica, através de uma abordagem sistemática à literatura publicada antes e após a pandemia. Assim, através do software VOS Viewer, desenvolvemos mapas visuais das referências bibliográficas indexadas à Web of Science por tópico para a área científica antes e após o bioevento COVID19.

Os resultados indicam uma clara diferença entre os dois períodos relativamente à investigação nesta área. Primeiramente, o número de artigos publicado por ano neste domínio aumentou significativamente, indicando um aumento do interesse nesta área de estudo e em segundo lugar o foco da pesquisa científica parece ter-se também alterado de forma significativa, o que nos permite ter uma perspetiva clara sobre as mudanças na forma de pensar sobre o trabalho remoto e das direções futuras deste campo de um ponto de vista teórico e prático.

**Palavras-Chave:** Trabalho remoto; COVID-19; Pandemia; Teletrabalho; Transformação Digital; Work from Anywhwre; VosViewer.

## **Abstract**

The virtual revolution and global working trend known as remote work, work from anywhere or teleworking was strongly boosted by the COVID19 pandemic. This bioevent changed not only the way we work, but also how research develops this theme.

This work aims to give a panoramic view of the scientific area, through a systematic approach to the literature published before and after the pandemic. Thus, through the VOS Viewer software, we developed visual maps of the bibliographic references indexed to the Web of Science by topic for the scientific area before and after the COVID19 bioevent.

The results indicate a clear difference between the two periods regarding research in this area. Firstly, the number of articles published per year in this domain has increased significantly, indicating an increase in interest in this area of study and secondly, the focus of scientific research also seems to have changed significantly, which allows us to have a clear perspective. about changes in the way of thinking about remote work and the future directions of this field from a theoretical and practical point of view.

**Keywords:** Remote work; COVID-19; Pandemic; Telework; Digital Transformation; Work from Anywhwre; VosViewer.

## **Lista de abreviaturas e siglas**

- ADU** – Accessory d'Welling Unit (Unidades de Habitação Acessória)
- API** – Application Programming Interface (Interface de Programação de Aplicativos)
- ATUS** – American Time Use Survey (Pesquisa Americana de Uso do Tempo)
- CNTS** – Centro Nacional de Tele Saúde
- CT** – Código do Trabalho
- ELB** – Enabling Leadership Behavior (Habilitando o Comportamento de Liderança)
- EU** – European Union (União Europeia)
- EUA** – Estados Unidos da América
- FCC** – Comissão Federal de Comunicações
- ILO** - International Labour Office (Escritório Internacional do Trabalho)
- MLB** – Managing Leadership Behavior (Gerência do Comportamento de Liderança)
- OCDE** – Organization for Economic Cooperation and Development (Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico)
- OIT**– International Labour Organization (Organização Internacional do Trabalho)
- OMS**–World Health Organization (Organização Mundial da Saúde)
- PNT** – Período Normal de Trabalho
- RW** – Remote Work (Trabalho Remoto)
- TIC's** - Tecnologia de Informação e Comunicação
- US\$** - Dólar dos Estados Unidos
- USPTO** – United States Patent and Trademark Office (Escritórios de Patentes e Marcas dos Estados Unidos)
- WFA** – Work For Anywhere (Trabalho em qualquer lugar)
- WFH** – Workaway From Home (Trabalho Fora de Casa)

## Índice

Resumo.....	iii
Abstract .....	iv
Lista de abreviaturas e siglas.....	v
Índice .....	vi
Índice de figuras .....	vii
Índice de tabelas .....	viii
Introdução.....	1
1. Revisão da literatura .....	3
1.1. Teletrabalho: origem e atualidade.....	3
2. Características relevantes em termos de adaptação ao teletrabalho .....	12
2.1. Características do trabalhador.....	12
2.1.1. Perfil psicológico do teletrabalhador .....	14
2.2. Características das equipas .....	16
2.3. Características dos líderes.....	20
2.4 Características do teletrabalho e as suas modalidades.....	23
2.5. Características da organização .....	29
3. Vantagens e desvantagens do teletrabalho.....	34
4. Metodologia.....	41
5. Resultados .....	43
5.1. Investigação acerca do trabalho remoto na era pre-COVID-19.....	43
5.2. Pesquisa sobre trabalho remoto no mundo pós-COVID-19 .....	45
5.3. Discussão .....	47
Conclusão .....	71
Limitações do estudo e pistas para futuras investigações .....	77
Referências bibliográficas .....	79

## Índice de figuras

Figura 1: Estrutura da presente dissertação .....	2
Figura 2: Mapa VOSViewer das co-ocorrências dos termos na literatura de 1 de janeiro de 2010 a 31 de dezembro de 2019. ....	45
Figura 3: Mapa VOSViewer de co-ocorrência de termos na literatura de 1 de janeiro de 2020 a 01 de janeiro de 2022.....	46

## **Índice de tabelas**

Tabela 1: Modalidades do teletrabalho.....	24
Tabela 2: Apresentação dos clusters e temas mais abordadas, antes e depois da pandemia ....	48

## Introdução

O conceito de teletrabalho, já existente desde antes dos anos 70 veio a tomar maior ênfase e importância durante a pandemia provocada pela COVID-19, altura em que os confinamentos obrigaram trabalhadores e estudantes à sua utilização generalizada, uma vez que tiveram que trabalhar e estudar a partir das suas casas (Ozimek, 2020).

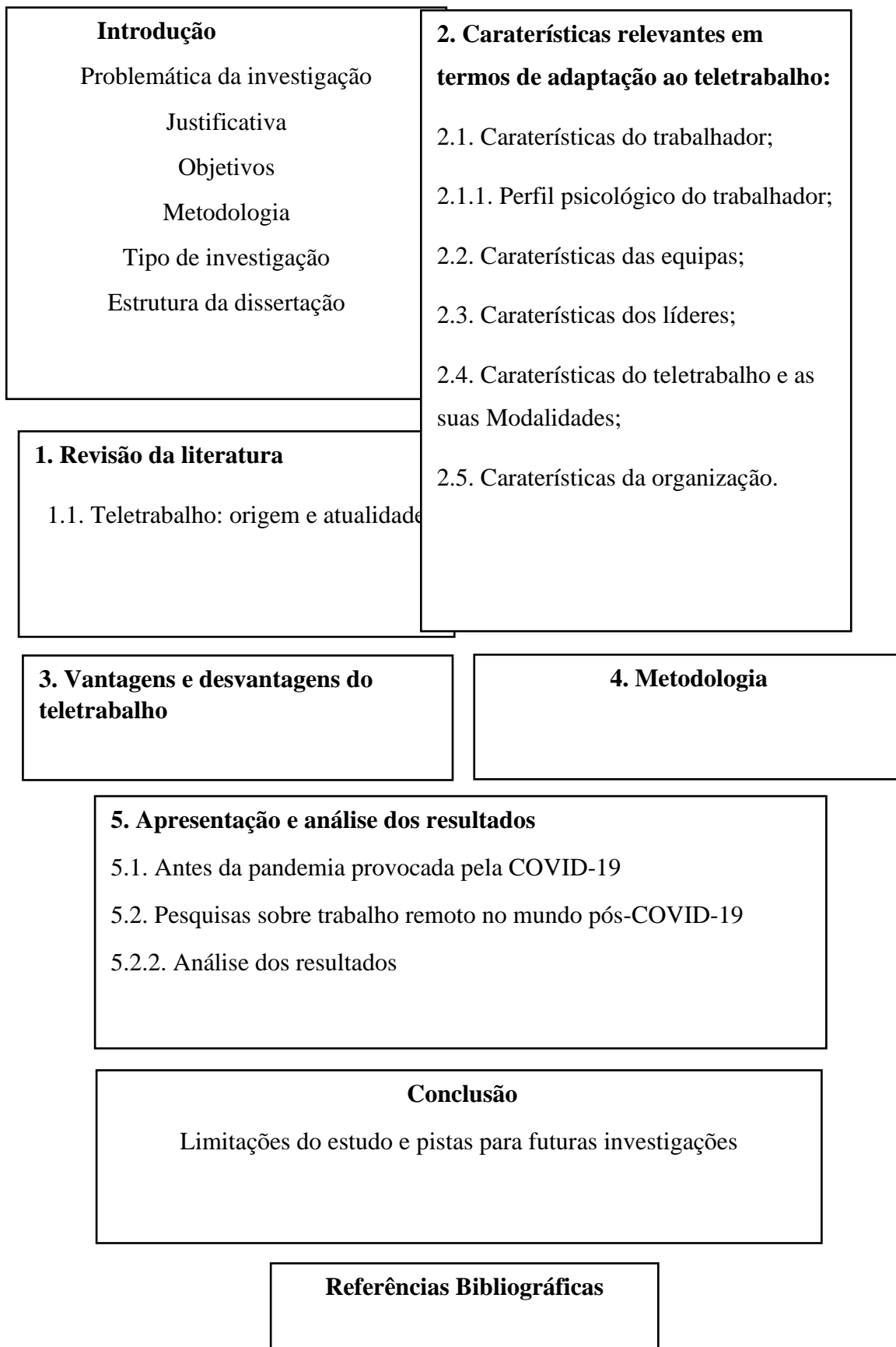
Esta repentina adoção por parte de algumas empresas e trabalhadores fez com que a temática do trabalho remoto se tornasse mais relevante e também alvo de mais estudos científicos, tendo a produção científica nesta área aumentada exponencialmente. Assim, torna-se fundamental compreender o campo de estudo e as suas principais áreas de crescimento, de modo a perceber quais os principais contributos e preocupações literárias.

Este estudo visa conhecer a literatura concetual acerca do tema recorrendo ao *VOSViewer*, para extrair o mapa visual que representa a frequência dos conceitos relacionados com o teletrabalho, antes e depois da pandemia provocada pelo COVID-19. Para tal recorreu-se aos artigos publicados na plataforma *Web of Science*.

Ao longo do estudo faz-se uma análise comparativa dos dados recolhidos com destaque para os conceitos relacionados com o trabalho remoto ou teletrabalho e o COVID-19 referidos nos respetivos artigos.

Com o intuito de concretizar os objetivos traçados, o presente trabalho de investigação inicia-se com uma pequena introdução, após as partes pré-textuais, seguida da estrutura da revisão da literatura, onde se debruçou sobre os conceitos de teletrabalho, referindo à origem e evolução do termo, bem como as características mais relevantes. São apontadas, ainda, as características do trabalhador, o seu perfil psicológico, as características das equipas, dos líderes, do trabalho em si e da organização. De seguida, apresenta-se as vantagens e desvantagens do teletrabalho, na perspetiva de alguns autores, a metodologia e, no final, apresenta as análises efetuadas dos diferentes *Clusters*, assim como, a discussão dos resultados, algumas perspetivas e reflexões acerca do impacto dos estudos sobre o teletrabalho, nos últimos anos, por fim, a conclusão da investigação, conforme a descrição da figura 1.

Figura 1: Estrutura da presente dissertação



## **1. Revisão da literatura**

### **1.1. Teletrabalho: origem e atualidade**

A modalidade do trabalho à distância, implementada em 1857, por Edgard Thompson, proprietário da empresa de caminhos-de-ferro Penn, utilizando o telégrafo como sistema privado na sua empresa, para gerir as divisões remotas, permitiu a descentralização e mobilização das operações (Krieger, 2013).

Em 1960, começou-se a falar de mudanças no modo de prestação de serviços, com base nas Tecnologias de Informação e Comunicação, designada por TIC's, defendido por alguns teóricos como “uma nova revolução industrial” (Toffler, 1980). Essa revolução criou uma sociedade diferente, denominada “Sociedade de Informação”, visível em todos os setores da vida social. A partir dos anos 60, a Europa retomou a forma de apresentar o trabalho, extinta nos finais do século XIX.

Na década de 70, a prestação de serviços a partir de casa estendeu-se a outros setores dos quais se destacam o encaixotamento, a arrumação, a produção de eletrotécnicos, produtos alimentares e bebidas, todos realizados em casa, passando o trabalho prestado a partir de casa e à distância a ser chamado por teletrabalho, prestado com maior flexibilidade, maior produtividade e maior comodidade (Toffler, 1980). Ainda, na sua obra “A Terceira Vaga”, Toffler (1980) tinha previsto que uma grande parte de pessoas, num futuro não muito distante daquela época, deslocaria os seus trabalhos do escritório para casa, transformando a casa em indústria, sustentada pela eletrónica, mudando o ambiente do lar, passando a ser o centro da sociedade. Vários fatores estiveram na base do surgimento do teletrabalho na década de 70, entre as quais a crise energética da época, as mudanças operadas desde nos finais dos anos 60, a redução do preço das TIC's, nomeadamente equipamentos informáticos, surgimento da telemática, designando a parceria entre as tecnologias da informação e as telecomunicações (Quintal, 2002).

A recorrência ao teletrabalho teve por objetivo essencial a redução dos custos às empresas, nomeadamente: os custos de deslocação, instalações e mão-de-obra, levando o trabalho ao trabalhador, e não o contrário; inclusão no mercado de trabalho de pessoas incapacitadas; desconcentração geográfica e urbana através da deslocalização

dos postos de trabalho; diminuição da circulação dos carros, bem como contaminação atmosférica.

Na tentativa de resolver o problema energético provocado pela crise do petróleo, Nilles (1987) começou a apresentar as suas ideias como forma de solucionar o problema das deslocações do domicílio para a empresa, bem como o seu regresso, surgindo assim o termo “*telecommuting*”, substituindo o transporte físico do trabalhador pelo transporte da informação, usando as telecomunicações.

Mesmo sendo bastante discutível, a paternidade da designação teletrabalho é comum os teóricos atribuírem-na a Nilles (1987), cientista norte-americano, muito conhecido na década de 70. Existem autores que refutam esta origem, destacando-se a norte-americana Olson (1985) que é de opinião que o termo “*dominetics*” foi criado por Kiron na década de 60, publicado pelo *Washing Post*. Chaparro (1996), por sua vez, é categórico de que quem inventou o teletrabalho é o espanhol Arroyo (Fernández, 1999).

Nos Estados Unidos da América (EUA), inicialmente, o teletrabalho teve uma grande ênfase, mas depois notou-se um declínio no interesse nesta área. No continente europeu, logo de início, dirigentes sindicais criticaram esse regime, porque percebiam o teletrabalho como algo com pouca qualificação e que permitia a exploração salarial. Por volta de 1990, o teletrabalho começou a ganhar ênfase na Europa, tendo conseguido maior adesão por parte das empresas e dos trabalhadores, continuando a ser considerada como mais “evolucionária do que revolucionária”, devido à gradual aceitação do teletrabalho pelas empresas de maior porte (Chaparro, 1996, p. 43).

Na década de 90, ao paradigma económico veio juntar-se o da deslocalização, com interesse pelo teletrabalho, acrescentando algum valor económico às empresas, passando a ser utilizado o termo tele-serviço, exigindo alterações nas estruturas organizacionais e do mercado de trabalho (Gil, 2005).

Etimologicamente, o substantivo “teletrabalho” deriva da junção do advérbio grego “*téle*”, que significa “longe”, “ao longe” e do verbo latino “*tripaliare*” que significa “trabalhar”, muitas vezes, designada por teletrabalho, *teletrabajo*, *teletravail*, *teleshvoro*, *telearbeit* (Mascaro, 2005, p. 636). São utilizadas várias expressões de acordo com as diversas modalidades de trabalho, entre as quais, *work from anywhere*, “*home-based telework* ou *homeworking*, *mobile telework*, *telecottages*, e *Work*, trabalho

remoto, trabalho em rede, trabalho flexível, trabalho à distância ou trabalho periférico” (Marasco, 2005; Martins, 2004, p. 165).

Nos EUA, apesar da designação *telecommuting* ser a mais comum, usa-se, também, a designação *teleworking*, de forma mais genérica do que *telecommuting*, que designa apenas os teletrabalhadores que não necessitam de fazer qualquer deslocação, nomeadamente viagem, para exercer a sua atividade, como é o caso dos teletrabalhadores domiciliários (Marasco, 2005; Martins, 2004); mais recentemente, o termo “*work from anywhere*” (WFA) tem sido mais adotado considerando não só a tendência de trabalhar a partir de casa, mas também ao fenómeno dos nómadas digitais: pessoas que se deslocam para outras zonas geográficas do globo, independentemente de onde está sediada a sua instituição empregadora (Martins, Maritsa & Rodrigues, 2022).

Para Quintal (2002), o teletrabalho é aquele que é realizado à distância, isto é, fora das instalações do empregador, recorrendo, de forma intensa, às tecnologias de informação e de comunicação, em que o empregador e o trabalhador estabelecem uma conexão e se comunicam. Para todos os efeitos, é importante precisar que o teletrabalho será sempre exercido por uma pessoa singular, não podendo ser prestado por uma pessoa coletiva.

Sempre que o trabalho for realizado à distância, existirá uma separação geográfica entre o local de execução da prestação e o local de acolhimento físico do processo produtivo. Neste caso, utiliza-se as tecnologias de informação e comunicação para o efeito, sendo uma característica básica desta modalidade.

Com a pandemia provocada pela COVID-19, o teletrabalho ou trabalho remoto ganhou novas formas de expressão, considerada como sendo a quarta revolução digital. Em finais de 2019, surgiu na República Popular da China o vírus denominado por SARS COVID-19, comunicado oficialmente em Portugal em fevereiro de 2020, que se espalhou rapidamente pelo mundo de tal forma que levou a Organização Mundial da Saúde (OMS) a declarar a pandemia mundial, em março de 2020. Em resposta, muitos governos e estados, a nível global, decretaram estado de calamidade e/ou emergência, seguidos de confinamentos obrigatórios e a impossibilidade de movimentação geográfica.

Segundo Winter (2005), a definição de teletrabalho ainda não é consensual no seio dos teóricos. O teletrabalho acarreta várias possibilidades concetuais, uma vez que, poderá estar em causa uma relação de trabalho subordinada, autónoma, intermediária, bem como uma relação de natureza privada ou pública.

Para que se possa falar em teletrabalho subordinado, terá que existir uma conexão ou ligação entre empregador e trabalhador, durante o período de trabalho, que comprove a subordinação virtual, processando-se eletronicamente a informação e mediante a utilização permanente de meios de telecomunicação, defendida por Dray et al. (2013) e Winter (2005) que reforça que o teletrabalho subordinado pode ser encarrado como uma forma especial de relação de trabalho à distância com recurso às Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020, p. 6), defende que o “teletrabalho é definido pelo uso de TIC, tais como *smartphones*, *tablets*, computadores portáteis e de secretária, no trabalho que é realizado foradas instalações da entidade empregadora”. Portanto, para que haja teletrabalho é necessário recurso às TIC’s, executado fora dos locais habituais da entidade empregadora, bem como o consenso entre as partes em relação ao contrato, local, horário, tarefas a serem realizadas, estratégias de acompanhamento e os instrumentos de avaliação dos trabalhos efetuados

O paradigmático Acordo-Quadro Europeu Sobre o Teletrabalho (Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho, 2020), consagra uma definição genérica e ampla de teletrabalho, com o intuito de abranger várias modalidades desta forma de trabalhar, se bem que diz respeito apenas ao teletrabalho subordinado. Conforme esse acordo, o teletrabalho pode ser considerado como uma forma de organização e/ou execução do trabalho, com recurso às tecnologias de informação, no contexto de uma relação laboral, em que a atividade contratada pode ser exercida nas instalações do empregador, ou fora delas, de forma regular.

Para Aranda (2001), pode-se destacar três elementos comuns nas definições de teletrabalho. Primeiro, a localização, espaço físico onde se desenvolve a atividade, situada fora das instalações do empregador. Segundo, a utilização das TIC’s. Terceiro, como consequência dos dois elementos anteriores, a produção de um câmbio na organização e realização do trabalho entre o trabalhador e o empregador. Tratam-se de

requisitos independentes entre si, mas deverão ocorrer em simultâneo para que se possa falar em teletrabalho (Masi, 2000). Desta forma, há necessidade de distinguir o teletrabalho daquelas situações em que o trabalho à distância e com recurso às tecnologias é residual, não existindo uma verdadeira alteração na forma de execução do trabalho.

Para Jardim (2003, p. 41) o teletrabalho é “o trabalho realizado num local distante da sede ou dos centros de produção, em que o trabalhador não mantém qualquer contato pessoal com os seus colegas, mas está em condições de comunicar com eles através das novas tecnologias”. Esta definição, tal como os próprios autores o reconhecem, é bastante ampla, abrangendo o teletrabalho *online* e *offline*, o teletrabalho a tempo completo ou parcial e o teletrabalho independente e subordinado.

Existem duas características essenciais para definir teletrabalho, segundo Quintal (2002), o facto de o trabalho ser realizado à distância e o recurso às tecnologias de informação e de comunicação. O trabalho realizado à distância, com e sem o recurso às tecnologias, nas instalações do empregador, não poderá ser reportado como teletrabalho. Para que o teletrabalho seja qualificado como subordinado, acresce mais uma particularidade: a comunicação entre o trabalhador e o empregador deverá ser enérgica, pelo menos potencial, durante o período de trabalho, a fim de subsistir a chamada telesubordinação (Quintal, 2002).

Wiener (1950) realizou várias experiências com o trabalho remoto, começando por supervisionar a construção de um prédio nos Estados Unidos da América, da sua casa na Europa, utilizando a comunicação por *fac-símile*. A partir de então, começaram a aumentar as experiências com o trabalho a domicílio na Europa em vários setores, nomeadamente nos vestuários e calçados, expandindo mais tarde para a alimentação industrial, bebidas e detergentes (Winter, 2005).

Começaram a surgir inúmeros trabalhos sobre o teletrabalho, apoiados pela União Europeia (UE), no início do século XXI, nos países europeus, com destaque para a criação de diversas associações de teletrabalho e centros de estudos, a maioria, à data de hoje, extinta. A partir desse momento, numerosas produções doutrinárias surgiram na União Europeia. A conciliação entre a vida profissional e a vida familiar tem sido uma

preocupação da Comissão Europeia, sendo o teletrabalho discutido nas instâncias superiores europeias (Raymond, 2003).

Por algum tempo, considerou-se que o teletrabalho abandonara, de forma definitiva, “a sua fase embrionária”, devido aos avanços da tecnologia e a crescente competitividade nos mercados (Cobos & Aranda, 2001).

Surgiu atenção para descrever um mundo em que os teletrabalhadores “se encontrariam nas praias com os seus computadores portáteis, realizando a sua prestação entre dois mergulhos” e, portanto, estaríamos perante “um dos novos mitos do direito do trabalho” (Gomes, 2007, pp. 736-737).

Existe uma grande tendência para chamar a este tipo de trabalho, trabalho a domicílio, o que para Gil (2005) está errado, pois, embora este seja realizado, na grande parte das vezes, em casa do colaborador, também, pode ser realizado num estabelecimento satélite da empresa, como numa filial, na sede da empresa. Para quem desempenha funções em teletrabalho pode dividir os dias da semana entre casa e empresa. Situação que leva alguns autores a confundir as diversas modalidades do teletrabalho com o trabalho domiciliário.

As mudanças de atitude em relação a onde e como o trabalho deve ser realizado, bem como a forma de o medir têm sido consideradas quando se fala de teletrabalho, conhecido por trabalho remoto, que vem ganhando popularidade e se tornando uma característica comum no mercado. O teletrabalho é definido como “a organização e/ou execução de tarefas realizadas fora dos escritórios centrais ou unidades de produção das organizações por um determinado período em horários de trabalho pré-estabelecidos” (Macedo et al., 2020, pp. 4-6). Este tipo de trabalho é realizado com base nas TIC’s, que permitem a comunicação entre os funcionários, podendo responder remotamente às demandas da organização.

Hoje em dia, o teletrabalho encontra-se num contexto de paradoxos. Nos últimos anos têm sido testadas com êxito muitas experiências de teletrabalho. Para inúmeros empregadores, o teletrabalho tornou-se um *modus operandi* privilegiado nas suas estruturas empresariais, devido à atual crise económica global, ao preço acessível dos equipamentos e instrumentos de trabalho informáticos, ao aforro financeiro e à maior produtividade do trabalhador, acentuando-se com a pandemia da COVID-19,

registada a nível mundial, momento em que as empresas viram-se obrigadas a fecharem as portas e a continuarem a prestarem serviços, a pagarem os trabalhadores, tendo como uma das saídas o teletrabalho.

Com a revolução industrial e a revolução dos transportes aéreos, terrestres e marítimos, facilitando a globalização, as pessoas passaram a deslocar-se com rapidez a nível intercontinental, o que facilitou a transmissão do vírus, tendo em poucos dias a contaminação a nível mundial. A 11 de março de 2020, foi decretada em Portugal “emergência de saúde pública ocasionada pela doença, COVID-19, como uma pandemia internacional, constituindo uma calamidade pública” (Decreto do Presidente da República, nº 14-A/2020, de 18 de março).

A partir desta data, várias revogações e alterações foram efetuadas, continuando, ainda, sob restrições diversas e aumentos consideráveis de casos positivos e picos de contaminação, com mutações do vírus combatidas por diversas vacinas, que têm surgido ao longo do período de pandemia.

Com a COVID-19 e a necessidade de as pessoas ficarem confinadas em casa, mas ao mesmo tempo a economia continuar a funcionar, houve uma necessidade abrupta de muitas pessoas trabalharem remotamente. Isto acelerou de forma muito acentuada o trabalho remoto a partir de qualquer lado. Assim, torna-se relevante estudar os acontecimentos derivados nesta fase e a forma como têm sido tratados na literatura, durante todo o período pandémico provocado pela COVID-19, mais concretamente no período que vai de janeiro de 2020 a janeiro de 2022.

Segundo Macedô, et al. (2020), o teletrabalho já é identificado como uma questão significativa para pesquisas futuras em Ergonomia, Gestão, etc. Tem merecido atenção por parte não só do público como também das organizações privadas, que têm estudado diversos temas relacionados com o teletrabalho e arranjos de trabalho flexíveis.

Os dados estatísticos têm demonstrado que, o número de teletrabalhadores tem aumentado. Nos EUA, o teletrabalho tem sido incitado pelas próprias agências governamentais, contrariando alguns prenúncios de decréscimo do fenómeno, antes do aparecimento do SARS- COVID-19, em 2019. Muitas empresas que antes foram impulsionadoras desta forma de organização de trabalho tinham decidido extingui-lo,

sendo de destacar a Xerox, a Dell, a American Express e a Apple. Em 2013, a Yahoo, por exemplo, exigia que, todos os trabalhadores que estavam em teletrabalho retomassem as suas atividades nas suas instalações, terminando assim com a política de teletrabalho praticada na empresa, decisão comunicada pela Diretora Executiva da Yahoo (Goudreau, 2013). Este recuo da Yahoo, de acordo com o memorando enviado aos teletrabalhadores, teve como principal razão a necessidade da partilha do mesmo espaço por todos eles.

Esta inversão de paradigma gerou e continua a gerar muita polémica. Os jornais de todo o mundo deram um grande destaque à notícia e os defensores das valências do teletrabalho ficaram desconcertados com a decisão, até porque, foram as empresas tecnológicas que mais impulsionaram o teletrabalho, pela sua inerente propensão para o trabalho à distância, em que se aproveitam os instrumentos de trabalho concebidos pelas próprias estruturas.

Segundo Matthews e Eric (2012), as estimativas sugerem que, mais de cinquenta milhões de trabalhadores norte-americanos (cerca de 40% da população ativa) poderiam trabalhar em casa, pelo menos parte do tempo, mas em 2008, apenas 2,5 milhões de funcionários, excluindo os autónomos, consideram sua casa seu principal local de trabalho. O número relatado de empregados que têm a casa como seu espaço principal de trabalho em 2010, nos Estados Unidos foi de 9,4 milhões (6,6% da força de trabalho), embora este número possa incluir os autónomos. Em 2017, cerca de 3,7 milhões de funcionários (2,8% da força de trabalho) trabalharam em casa pelo menos metade do tempo (Matthews & Eric, 2012).

Durante o período de confinamento, todas as empresas, que reuniam condições para que os trabalhadores trabalhassem a partir de casa, implementaram o teletrabalho como forma de manterem a atividade produtiva. Nos países mais desenvolvidos a sua utilização antes da pandemia já tinha alguma expressão, verificando-se uma tendência de aumento da adesão dos trabalhadores a este tipo de trabalho.

A ManpowerGroup Portugal realizou um estudo intitulado “De Regresso ao Trabalho”, em Portugal, em 2021, tendo chegado à conclusão que estiveram a trabalhar a partir de casa sessenta e quatro por cento dos inquiridos, sendo setenta e nove com melhoria na sua produtividade (Romeira, 2021). Concluiu ainda que, no futuro noventa

e oito porcentos dos inquiridos pretendem trabalhar a partir da sua residência habitual, sessenta e dois por cento aspiram prolongar a estadia no local de férias em regime de teletrabalho e, provavelmente, arrendariam o espaço de férias ou outro qualquer para continuarem em regime de teletrabalho. Ainda, Romeira (2021) salientou que Lisboa foi escolhida como cidade preferencial para trinta e dois porcentos dos inquiridos exercerem as suas funções, seguida pelas seguintes zonas costeiras: Porto (doze por cento), Faro (desaseis por cento) e Setúbal (onze por cento).

Os trabalhadores inquiridos pela ManpowerGroup demonstraram que, em Portugal os modelos de teletrabalho, em formato remoto ou híbrido, estão cada vez mais presentes e bem valorizados. A maioria dos trabalhadores parece não querer perder a flexibilidade adquirida durante a pandemia. Acrescenta, ainda, que as organizações devem respeitar as suas preferências e investir em modelos que permitem a flexibilidade de horários e de locais de trabalho, mas, também, devem oferecer outros incentivos de forma a aumentar a autonomia e a facilitar a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal. Só assim poderão desenvolver uma proposta de valor única que as torne mais competitivas no atual contexto (Romeira, 2021).

Pode-se dizer que, o teletrabalho é uma realidade em vias de consolidação e desenvolvimento como vetor que incorpora o ideal de flexibilização laboral. Embora não houvesse antes de 2020, nem se conjecturasse, uma razão para a adoção globalizada do teletrabalho, a pandemia veio realçar a sua importância para muitas empresas e famílias, a nível global.

## **2. Características relevantes em termos de adaptação ao teletrabalho**

### **2.1. Características do trabalhador**

Partindo da etimologia da palavra teletrabalho e ao legislar este tipo de trabalho, definiu-se o teletrabalhador como sendo o empregado que exerce as suas funções, preferencialmente, à distância, com suporte de aparelhos informáticos e da telemática, estando a exercer a função fora do espaço físico da empresa, mas não é considerado um trabalhador externo (Keller, 2018).

Pereira (2004) também é de opinião que, o teletrabalho depende do suporte da internet, das linhas telefônicas, dos meios sociais e institucionais digitais, das teleconferências ou videoconferências, entre outros meios digitais de comunicação. Porém, não deve ser considerado apenas como sendo um trabalho de informática ou ligado às novas tecnologias de informação. Dependendo da natureza da atividade exercida, a informática poderá ter uma maior ou menor importância, mas não constitui o objeto em si de trabalho.

Considerado dependente das novas Tecnologias de Informação e Comunicação, poder-se-ia pensar que o trabalhador deveria ter capacidades para lidar facilmente com as tecnologias, tornando-se disciplinado e responsável na gerência do seu tempo. Espera-se que o teletrabalhador seja metódico e organizado, assim como possuir uma personalidade forte, capaz de superar as angústias do isolamento e evitar depressão, sem necessidade de ser um programador, analista de sistemas, *expert* em informática, pois, precisater um conhecimento básico sobre o uso da internet e do computador, adaptar o seu ofício aos meios informáticos, ser um consultor, um gerente, um tradutor ou outro tipo de profissional qualquer (Pereira, 2004).

A adoção desta forma de trabalho não significa que exista ausência do poder de comando ou de direção. O teletrabalhador está ligado a uma empresa, é seu funcionário, o que implica que tenha que obedecer as regras e os valores. Este tipo de trabalhador apenas tem mais um pouco de liberdade, que influenciará, certamente, no bom

desenvolvimento do seu trabalho, em especial naquilo que esteja relacionado com o trabalho executado e com o dos outros.

Segundo Hau e Todescat (2018), a maioria dos teletrabalhadores da empresa, que fez parte da investigação que realizaram, era casado, de sexo feminino e tinha filhos. Quanto à motivação desses trabalhadores, o que afetava eram a relação familiar, a deslocação e a flexibilidade, defendida, também, por Nilles (1999), acrescentando que, a propensão ao trabalho remoto é proporcional ao tempo de deslocação trabalho-casa.

Para Sullivan e Lewis (2001), a motivação dos teletrabalhadores advém de razões familiares, laborais e individuais. Quanto às razões familiares e domésticas, os trabalhadores que preferem o trabalho remoto são os que têm filhos, são casados, estão grávidas ou que querem maior relacionamento familiar (Hau & Todescat, 2018). Em relação às causas laborais e individuais, destacaram-se a motivação em busca de autonomia no trabalho (Hill, Ferris & Martinson, 2003), procura de menos deslocações e flexibilidade (Hau & Todescat, 2018).

O teletrabalho proporciona melhor equilíbrio entre trabalho e família (Illegens, Verbeke & Jegers, 2001). Se o trabalhador tiver muitas responsabilidades em casa, a empresa deve analisar e encontrar estratégias que evitam a interferência da família no trabalho (Solis, 2017).

Segundo Pinto (2003), pode-se identificar oito atributos pessoais que o teletrabalhador deve possuir e que devem ser analisados previamente pelo empregador, nomeadamente: auto motivação, sentida através do interesse e entusiasmo que contagiam os colegas; autodisciplina, quando o empregado consegue controlar-se a si próprio, impõe-se um comportamento apropriado; confiança, quando acredita nas próprias qualidades e na potencialidade de resolver problemas com eficácia; flexibilidade, quando demonstra ter capacidades para adaptar-se às novas circunstâncias e é aberto aos novos conhecimentos; independência, isto é, toma decisões por conta própria, responsabilmente; bom senso quando equilibra-se nas suas colocações, nas emoções e nas atitudes; confiabilidade, que faz com que as pessoas tenham confiança nele, pelas suas colocações e atitudes; adaptabilidade, ajustando-se a qualquer ambiente tranquilamente.

O processo de teletrabalho, com base nas Tecnologias de Informação e Comunicação, colocou em risco a privacidade dos trabalhadores e deixaram-nos expostos a maiores riscos de estresse e dependências das TIC's (Ghislieri et al., 2019; Vayre & Vonthron, 2019). Foi, também, comprovado nos estudos de Molino et al. (2020) que foram geradas muitas expectativas à volta do crescimento do número de teletrabalhadores. Entretanto, essa ligação constante pode impedir a recuperação psicológica e levar à exaustão e problemas de saúde (Derks & Bakker, 2014). De acordo com Molino et al. (2020), pode-se ter uma associação positiva entre trabalho e família e exaustão por meio da mediação de *workaholism*.

Os estudos de Dolce et al (2020) demonstraram ainda que, existem diferenças significativas entre os géneros masculinos e femininos em relação aos níveis de recuperação, exaustão e preocupação com a pandemia provocada pela COVID-19. As mulheres demonstraram níveis mais baixos de recuperação do que os homens, em relação ao domínio e desapego. Em relação ao domínio e ao grau de desprendimento, os homens demonstraram maior nível do que as mulheres. Provaram que, nas mulheres o grau de exaustão é maior.

### **2.1.1. Perfil psicológico do teletrabalhador**

Diretamente relacionado com o teletrabalho estão vários vetores de extrema importância e um deles é precisamente a pessoa, o teletrabalhador. As propostas de teletrabalho implicam uma avaliação do candidato quanto à sua adequação para este tipo de trabalho, isto porque, para que uma pessoa desempenhe bem as suas tarefas, com esta independência e isolamento, é fundamental que possua iniciativa própria e que não tenha uma elevada necessidade de presença de colegas. O que significa que é fundamental analisar a personalidade e as preferências do candidato. Por exemplo, um jovem solteiro pode preferir trabalhar num escritório rodeado de colegas onde existem maiores possibilidades de se socializar e conhecer novas pessoas, em vez de ficar na sua casa.

A questão da personalidade é extremamente importante, pois, uma boa avaliação pode prevenir o aparecimento de problemas mais tarde, como por exemplo, o estresse de organizar o próprio tempo e as situações de angústia e depressão que o isolamento deste tipo de trabalho provoca.

As próprias preferências dos indivíduos podem ditar a forma como devem trabalhar. Uma pessoa que necessite de absoluto silêncio e calma para trabalhar, dificilmente o conseguirá num escritório, onde está rodeado de colegas. Outras pessoas produzem melhor em determinadas horas do dia que não se ajustariam com o horário de um emprego normal. Ainda, existem outras que podem apreciar as viagens diárias como forma de descontração ou divisão entre o trabalho e o lazer. Para essas pessoas o teletrabalho não seria uma boa opção.

Numa entrevista dada ao *Executive Digest*, Nilles (1999, citado por Fetzner, 2001) defende que um trabalhador deve possuir as seguintes características: auto motivação; autodisciplina; experiência de trabalho e competência profissional; flexibilidade e espírito de inovação; capacidade de socialização, de forma a evitar o isolamento; escolha do momento certo na vida e na carreira, e uma relação com a família que permita a conciliação entre as exigências da vida profissional e familiar. Aquelas pessoas que não conseguem combater certos vícios, como a gula, as drogas, o alcoolismo e todos os problemas que daí advêm como a desorganização, a falta de método no trabalho, o incumprimento de prazos e as quebras de qualidade, não têm o perfil indicado para esta nova forma de trabalhar. Do mesmo modo, os trabalhadores que necessitam de supervisão física direta, os que têm menor autoestima e disciplina ou os que necessitam de relações presenciais para não se sentirem isolados, não devem optar pelo teletrabalho (Nilles, 1999, citado por Fetzner, 2001).

O conjunto de tarefas a desempenhar pelo teletrabalhador é um aspeto, também, muito importante, no entanto, o teletrabalho não se aplica a todas. As que necessitam de um contacto intenso com os colegas, dificilmente adaptam ao regime de teletrabalho. As tarefas que beneficiam da sua execução em casa são aquelas que necessitam de elevada concentração, sem interrupções.

O ambiente onde vão ser desempenhadas as tarefas pelo teletrabalhador, é outro aspeto a ter em consideração. A habitação pode não ser o local mais indicado para o desempenho das funções, por motivos físicos e emocionais. Em termos físicos, é fundamental que o teletrabalhador consiga criar o seu próprio espaço, com as características adequadas ao seu bem-estar para assim desempenhar as suas funções da melhor forma, sem interrupções constantes e sem se deixar envolver nas atividades domésticas e nos problemas familiares. Em termos emocionais, o apoio da família é de

extrema importância, sendo necessária à sua compreensão para o facto de apesar da pessoa se encontrar em sua casa a trabalhar não está desligado das suas atividades profissionais.

Nenhum dos fatores mencionados funciona isolado, pois, as condições para o sucesso do teletrabalho estabelecem-se quando uma pessoa está satisfeita com o conjunto de tarefas que desempenha, possui um espaço apropriado em casa e a organização está pronta para adotar essa forma de trabalho.

Nos estudos de Bartsch et al. (2020) concluíram que as mulheres da categoria mais desequilibradas tiveram resultados menos favoráveis em relação às outras classes, nomeadamente reduzida coesão familiar, relacionamentos mais tensos e com nível de desempenho no trabalho mais baixo tanto a nível do Managing Leadership Behavior (MLB) como do Enabling Leadership Behavior (ELB). Os mesmos estudos apontaram ainda que, as mulheres que faziam trabalho de parto tiveram resultados mais pobres e menos consistente em relação às duas métricas (MLB e ELB) do que as mulheres que trabalhavam nas creches, pois, partiram do princípio de que estas trabalhavam mais horas no cuidado familiar, antes da terceirização das creches, do que as parteiras. Em relação aos homens, nos casais estudados, também, os resultados foram negativos, devido à menor coesão familiar e relacionamentos tensos. Não tiveram muitas mudanças no horário de trabalho, mas o desempenho no trabalho foi bastante baixo em comparação com muitas das outras classes. A causa poderia estar relacionada com a falta de foco no trabalho derivado de conflitos conjugais.

## **2.2. Características das equipas**

A palavra equipa, etimologicamente, vem da palavra francesa *équipe*, que significa conjunto ou grupo de pessoas para realizarem a mesma tarefa (Katzenbach & Smith, 2003), isto é, as pessoas agrupadas complementam-se, comprometem-se com um único objetivo, efetuam serviços de forma independente e todos se responsabilizam pelos resultados.

Normalmente, compara-se uma equipa com um grupo, a fim de distingui-los. Segundo Katzenbach e Smith (2003), nos grupos de trabalho os membros apenas dividem informações e melhores práticas ou perspetivas, tomam decisões para ajudar

cada indivíduo a melhor desenvolver tarefas na área de sua responsabilidade. Isto quer dizer que, no grupo não existe responsabilidade coletiva sobre um trabalho ou produto final comum. Assim sendo, o trabalho executado não é interdependente e pode não haver cooperação, ao contrário do que acontece numa equipa.

A equipa é caracterizada pelo esforço coletivo e interdependência entre os seus membros, tanto para o desempenho das funções necessárias ao alcance dos objetivos comuns, como para a partilha de recompensas e responsabilidades. Os elementos de uma equipa possuem aptidões complementares comprometidas com um objetivo comum e global, mesmo com metas específicas. O sucesso da equipa deriva tanto do esforço individual como do esforço conjunto dos seus membros, com maior grau de comprometimento (Levin & Rad, 2006). O que faz com que o nível de desempenho dos membros da equipa seja maior do que a soma dos esforços e talentos individuais. Por isso, numa equipa a comunicação entre os membros deve ter uma qualidade superior. As opiniões diferentes devem ser estimuladas, os seus membros devem estar dispostos a assumir riscos e a apostar no crescimento da equipa e na procura de soluções para os problemas que afetam o seu funcionamento (Gomes et al., 2010). Ao contrário de um grupo, não existe a figura do chefe e sim um coordenador ou líder da equipa, função desempenhada por indivíduos próximos dos elementos da equipa que participam ativamente no trabalho, promovendo uma rica interação entre todos os membros, favorecendo a criatividade e aumentando o respetivo comprometimento mútuo.

Segundo Gomes e Lopes (2010), o líder de uma equipa procura um tipo de liderança compartilhada, fazendo com que todos os elementos estejam, de certa forma, preparados para o substituírem quando necessário. Nas equipas, as competências individuais tenderão a ser complementares, ou seja, a insuficiência de um membro é superada pela aptidão dos outros e é devido a estas características que, cada vez mais, os projetos complexos e de grandes dimensões são desenvolvidos por equipas.

Os membros de uma equipa virtual trabalham fisicamente separados e interagem, basicamente, por meios eletrónicos (Polzer, 2004), através de redes de computadores e telefones. Quando as equipas atingem a maturidade alcançam o entendimento comum das suas metas e prazos de cumprimento, passam a ter uma clara visão da contribuição de todos os membros da equipa. A comunicação passa a ser fluida e constante, os conflitos são administrados de maneira direta e aberta e os membros

sentem-se motivados ou não. O tempo que dispõem para os contactos pode ser escasso, o que poderá afetar o dia-a-dia da equipa, pondo em causa a comunicação e a colaboração internas.

Silveira e Bahia (2017) definem equipa virtual como modelo de equipa composta por pessoas que trabalham de forma independente e fisicamente separadas, utilizando a tecnologia digital para se comunicar. Assim, pode-se considerar que o trabalho virtual é aquele realizado em ambientes como a Internet ou outra plataforma de trabalho abstrata, como sejam o dos profissionais da área das tecnologias da informação, de desenvolvimento de produtos de *softwares*, escritores, gestores de projeto e muitos outros que têm como objetivo a entrega de resultados de natureza e índole digital.

Para Lipnack e Stamps (1997), as equipas virtuais nada mais são do que uma manifestação da adequação dinâmica dos modelos de organização do trabalho às prerrogativas oferecidas pela massificação do uso das TIC. É um tipo de equipa similar às convencionais, que apenas delas difere pela forma como funciona, já que as atividades realizadas pelos seus membros não dependem da localização dos membros no espaço físico, e frequentemente, nem das pertenças organizacionais, nacionais ou linguísticas. Este autor partilha da mesma ideia defendida por Polzer (2004), segundo a qual, a interação é suportada por meios eletrónicos, ou seja, a comunicação faz-se, primordialmente, através de redes de computadores e telefones, o que permite que o trabalho seja realizado de forma simultaneamente interdependente e interconectada.

Uma das inovações das equipas virtuais, para esses autores, é a dos membros não precisarem de ter um espaço e tempo pré-definidos para trabalharem, nem horários rígidos, sendo o contacto entre eles realizado no momento que for acordado e mais oportuno para todos, podendo ser em simultâneo ou diferido (Robbins, 2007).

O trabalho em equipas virtuais, através das tecnologias de informação e comunicação, pode trazer enormes vantagens competitivas para as organizações oferecendo grandes oportunidades de expansão de negócios por meio de trabalhos realizados pelos membros em diferentes locais, em períodos diários contínuos.

Para que haja uma comunicação eficaz entre os membros dessas equipas, outros elementos além das tecnologias têm que estar presentes, como a confiança e o entendimento das diferenças pessoais e culturais (Robbins, 2007).

Quanto à formação, as equipas podem ser temporárias ou permanentes. Uma equipa temporária pode ser uma *task-force* nomeada para trabalhar numa tarefa específica e com tempo de vida limitado. Uma equipa permanente pode ser uma unidade funcional ou um departamento dentro de um ministério ou uma empresa.

Segundo Belanger e Allport (2008), as tecnologias colaborativas centralizam as informações e permitem partilhar os conhecimentos nas equipas, maior flexibilidade remota em projetos, embora reduzem as interações face a face. A vida dos trabalhadores remotos é estruturada de acordo com o projeto de trabalho que têm (Townsend et al., 1998), acabam usando as infraestruturas digitais de forma nómada, percorrendo vários espaços de serviços conforme as exigências do dia (Erickson et al., 2014). Os trabalhadores que se deslocam em serviço, que utilizam as Tecnologias de Informação e Comunicação para o fazerem, foram designados por trabalhadores nómades (Cohen, 2010), bem como aqueles cujo trabalho exige mudança de local ou aqueles para quem a mobilidade é trabalho, como, por exemplo, os cabeleireiros e motoristas de veículos.

A comunicação virtual pelas equipas deve possuir três competências: responsabilidade, confiança e adaptabilidade, segundo Lipnack e Stamps (1997). A falta de comunicação face-a-face tende a dificultar o esclarecimento de mal-entendidos (Lipnack & Stamps, 1997). Assim sendo, o reforço da confiança em cada estágio de desenvolvimento do trabalho é um fator importante a se ter em conta, uma vez que, quanto maior a confiança, maior é a facilidade e rapidez na execução das tarefas. A adaptabilidade ajuda-os a desenvolver novas habilidades.

A maior parte da comunicação entre os membros das equipas virtuais assume a forma escrita por intermédio de mensagens eletrónicas. O simples facto de a comunicação ser fundamentalmente escrita já constitui uma fonte de ruído adicional, pois, a falta de comunicação não-verbal pode fazer aumentar o grau de ambiguidade do processo de descodificação (Levin & Rad, 2006). Na maioria das vezes, leem e interpretam documentos, em tempo diferido em relação ao seu envio, o que pode levar a sérios problemas de comunicação, por isso, torna-se necessário a criação de um código de conduta para evitar tais situações. A competência de explanação escrita e verbal deve ser bem desenvolvida, de forma a evitar possíveis mal-entendidos (Cunha et. al., 2010). Destacam-se ainda, barreiras pessoais e institucionais, diversidade geográfica, experiências profissionais e objetivos individuais diferentes.

### **2.3. Características dos líderes**

Durante o período de pandemia que ainda o mundo atravessa, os gestores e líderes das empresas têm demonstrado um papel importante. No período que o mundo está atravessando, a liderança virtual revelou-se de grande importância e o estudo da contribuição da liderança virtual passou a ser fundamental. Para Dolce et al. (2020) torna-se necessário estudar os indicadores para a seleção e o treinamento dos líderes.

Com a pandemia, os diretores dos recursos humanos e demais gestores viram-se obrigados a recorrer a trabalhos realizados 100% remotamente, em circunstâncias nunca antes experimentados, num curto espaço de tempo, na maioria dos casos impostas pelos Governos, através das declarações dos estados de calamidade e de emergência, com confinamentos obrigatórios em muitos países e regiões. Este tipo de trabalho realizado no contexto de pandemia foi designado por “Trabalho de casa obrigatório”, pois não foi negociada, preparada e muito menos formalizada (Kniffin et al., 2020).

Muitos tiveram que trabalhar no seu espaço de confinamento e no seio familiar (Dolce et al., 2020). Os gestores tiveram um papel importante durante a pandemia na relação com os trabalhadores em teletrabalho, pois, serviram de mediador entre o trabalho assistida por tecnologia fora do horário de trabalho e as demandas cognitivas, autonomia e suporte social bem como a exaustão. Para Dolce et al. (2020), a liderança destrutiva afeta a recuperação e a exaustão por meio de alterações nas demandas e nos recursos do trabalho.

Importante esclarecer, também, a responsabilidade do empregador de treinar o empregado e fiscalizar as condições de trabalho, inclusive os seus equipamentos e trabalho, a fim de assegurar-lhe um ambiente de trabalho saudável e seguro.

Quanto ao perfil de um superior hierárquico de um teletrabalhador, em particular do domiciliário, terá que ter atributos específicos: postura de confiança, relacionamento empático e contacto frequente com o seu subordinado. Por um lado, poder-se-á atenuar o sentimento de isolamento do teletrabalhador e, por outro, uma forma de controlar o seu desempenho, ao solicitar-lhe amiúde explicações sobre o trabalho desenvolvido. O sucesso ou insucesso do teletrabalho tem várias componentes e começa, em nosso entender, precisamente por se escolher o trabalhador certo para teletrabalhar e o superior hierárquico certo para o supervisionar (Santos et al., 2016).

Para Grabo et al. (2017) o papel da liderança é fundamental para determinar os resultados organizacionais e o bem-estar dos funcionários. Para Dolce et al. (2020) existem comportamentos destrutivos dos líderes que os estudos não revelam, por vezes frequentes e com grandes impactos tanto na vida das pessoas como na organização, sendo destacado uma relação negativa entre a liderança destrutiva e o bem-estar dos líderes e liderados (Kaluza et al., 2020). Foram destacados muitos comportamentos destrutivos entre os quais a “intimidação, *bullying*, manipulação microgerenciamento, arrogância ou narcisismo e o envolvimento em comportamento abusivo ou antiético” (Webster et al., 2016, p. 346, *apud* Dolce et al., 2020).

Considera-se liderança destrutiva o processo no qual durante um extenso período de tempo, as atividades, experiências e/ou relacionamentos de um indivíduo ou dos membros de um grupo são repetidamente influenciados por seu supervisor de uma forma que percebida como hostil e/ou obstrutiva (Schyns & Schilling, 2013, p. 141, citado por Dolce et al., 2020).

Krasikova et al. (2013, p. 1308, *apud* Dolce et al., 2020) considerou uma liderança destrutiva como sendo aquela em que o líder possui um comportamento “volitivo” que pode “prejudicar ou pretende prejudicar a organização de um líder e seus seguidores”. Pode ser vista como destrutiva quando o comportamento implementado é sistemático e repetido, violando os interesses da organização e o bem-estar ou satisfação no trabalho dos seguidores (Einarsen et al., 2007, *apud* Dolce et al., 2020).

Os gerentes e supervisores das equipas em teletrabalho podem exercer de forma disfuncional o seu papel, levando a consequências negativas para os trabalhadores e organizações (Ghislieri et al., 2019; Schyns & Schilling, 2013). Essas formas negativas, entendidas como sendo lideranças destrutivas, acabam por afetar negativamente a saúde dos trabalhadores e o seu bem-estar (Webster et al., 2016). Destacam-se entre outras implicações: a sensação de desvalorização, sentindo-se diminuído com frequência, pelos erros anteriores, ou mesmo ignoradas as suas opiniões (Tepper, 2007); a tensão no trabalho e a exaustão emocional também foram apontadas por Harvey et al. (2007); os trabalhadores envolvem-se muito menos ao sentirem menos satisfação no trabalho e menor inserção no trabalho (O' Donoghue et al., 2016); o bem-estar no seio da família é menor e o *workaholism* (Molino et al., 2020; Macki, 2008; Tepper, 2007). Líderes destrutivos provocam tensão e criam um ambiente de trabalho

muito controlado que leva a intensificação do trabalho e evitam *feedback* negativo (O'Donoghue et al., 2016).

Os estudos realizados por Bartsch, Buttgen e Huber (2020) concluíram que o ELB (*Enabling Leadership Behavior*) influencia positivamente as variáveis do processo afetivo e comportamental, não tendo encontrado nenhuma influência do ELB na tensão do trabalho individual. Pode até ser que os funcionários individuais de serviços assumam menos responsabilidade pelo alcance das metas de desempenho quando o comportamento de liderança se concentra em permitir o trabalho em equipa em condições de trabalho flexíveis, o que não afeta a tensão individual no trabalho.

A MLB (*Managing Leadership Behavior*) não é universalmente negativa (Bartsch et al., 2020), porém, a autonomia é mais reduzida, embora tenha uma relação positiva com a coesão da equipa. A MLB afeta positivamente a coordenação de tarefas, o esclarecimento de expectativas e estabelece padrões bem definidos para os membros da *equipe*, que são importantes em ambientes de trabalho virtuais em tempos de crises, momentos em que as estruturas de equipas virtuais encontram-se fragilizadas e mal estruturadas. Ainda, se pode encontrar funcionários de serviços sobrecarregados por novos métodos de trabalho, com base em tecnologia (Pfeiffer, 2020) e responsabilidades familiares (Bennett, 2020). Esses fatores desencadeiam sentimentos de alta incerteza e estresse entre os funcionários do serviço.

A MLB fornece às equipas virtuais estruturas necessárias, reforçando a coesão interna. Ocorre um padrão ambivalente para a MLB (Bartsch et al., 2020). Apenas as variáveis do processo comportamental (ou seja, autonomia e coesão da *equipe*) estão positivamente relacionadas ao desempenho do trabalho dos colaboradores, enquanto as variáveis do processo afetivo (ou seja, trabalho individual e tensão em *equipe*) não apresentaram efeitos. Devido ao medo de consequências negativas da diminuição do desempenho em tempos de crise, os funcionários do serviço podem compensar essa potencial redução no desempenho causada pela perceção de tensão no trabalho.

Existe uma enorme incerteza relacionada à tensão no trabalho dos funcionários em teletrabalho, mas não encontraram nenhum efeito decrescente no desempenho individual do trabalho. Descobriram que “o impacto negativo da MLB sobre a

autonomia é mais fraco para empresas de serviços com níveis mais elevados de maturidade digital” (Bartsch et al., 2020, p. 80).

As empresas de serviços a nível de uso de tecnologias digitais têm usado processos de trabalho digital, inovaram o local de trabalho e cultivaram culturas organizacionais de mente digital. Portanto, consideraram que a MLB é menos diretiva e menos restritiva (Kane et al., 2017).

Comportamentos de liderança apropriados são decisivos para manter o desempenho do trabalho dos funcionários e guiá-los em tempos incertos (Bartsch et al., 2020), sendo que a liderança apropriada não implica a decisão entre a MLB e a ELB; pelo contrário, requer um equilíbrio entre os dois. Mostraram que ambos os comportamentos contribuem de forma distinta para resultados favoráveis no desempenho do trabalho dos colaboradores, tornando-se complementares.

Em tempos de crise, os gestores que lideram as *equipes* virtuais devem ter um comportamento orientado para as tarefas, fornecer orientações e estabelecer uma direção clara que ajudará a melhorar o trabalho em equipa; permitir que os trabalhadores sejam autónomos e oferecer os apoios necessários para que se adaptem a circunstâncias difíceis induzidas por crises individualmente de maneiras que funcionam melhor para cada indivíduo (Bartchs et al., 2020). Concluíram ainda que, quanto mais desenvolvida for a empresa digitalmente, maior é o desempenho dos trabalhadores em momentos de crise. Por isso, torna-se necessário investir na digitalização e na construção de capacidades digitais em toda a empresa (Kane et al., 2017).

## **2.4 Características do teletrabalho e as suas modalidades**

O teletrabalho pode assumir diversas formas ou dimensões, em função dos seguintes aspetos: o local onde o trabalho é realizado, o horário do trabalho, situação profissional e proporção do trabalho realizado (Gajendram & Harrison, 2007; Tremblay, 2002; Bailey & Kurhand, 2002; Fiolhais, 2007; Pérez, Sánchez & Carnicer, 2003), isto é, analisado sob várias dimensões, conforme se pode observar na tabela 1.

Tabela 1: Modalidades do teletrabalho

<b>Dimensões de análise do teletrabalho</b>	<b>Modalidades do teletrabalho</b>
Espaço onde o trabalho é realizado	No domicílio do trabalhador
	Em Centros-Satélites
	Em Tele-centros
	Móvel
Quantidade de trabalho executado	Tempo parcial
	Tempo integral
	Casual
Vínculo do trabalhador	Total no domicílio
	<i>Freelance</i>
Período de realização do trabalho	Durante o período normal de trabalho
	Fora do período normal de trabalho

Fonte: Produção própria

Estudos realizados por Stiles e Smart (2021) indicaram quatro categorias do local, que consideram o do teletrabalho, nomeadamente: em domicílios, centros satélites, tele-centros e móvel, casa de outras pessoas, cafés ou bibliotecas e veículos, podendo ser trabalhadores que se encontram em um único local ou em vários locais. Existe uma possibilidade de trabalhar em qualquer lado, desde que se tenha as condições mínimas, tornando este conceito muito mais abrangente. Trabalhar enquanto se viaja, originou o conceito de nómada digital (Matos, 2018), considerado aquele profissional que prefere um estilo de vida *location independent*, ou seja, sem escritório fixo, que lhe permite viajar e trabalhar de qualquer lugar do mundo (Mohn, 2014).

O teletrabalho em casa ocorre quando o trabalhador continua a partir de casa ligado a um escritório central ou sede. Para que esta modalidade tenha sucesso torna-se necessário cumprir algumas condições, nomeadamente: limitar ou simplificar ao máximo os equipamentos eletrónicos, tais como computadores e telemóveis; deixar o trabalhador controlar o seu ritmo de trabalho; os resultados do trabalho devem ser de fácil mensuração; as atividades devem permitir a concentração intelectual e os planos de trabalho devem ser bem definidos.

O teletrabalho pode ocorrer num centro-satélite ou escritório satélite, que pertence à empresa, localizada num local diferente da sede, próximo da residência do trabalhador, equipados com todas as condições que necessita para prestar o serviço, principalmente as comunicações eletrônicas.

Os centros de teletrabalho são designados por centros de recursos ou centros partilhados, à semelhança dos escritórios satélites, possuem todos os equipamentos eletrônicos e informáticos de que precisam para prestarem o trabalho a distância, localizam perto da residência do trabalhador, mas normalmente podem ser executados por trabalhadores por conta própria, pequenas empresas de negócios e público indiferenciado.

O teletrabalho móvel assemelha-se ao escritório móvel, sendo possível trabalhar em qualquer lugar. Apareceu com o desenvolvimento tecnológico na área das telecomunicações móveis e da informática e, principalmente, da Internet. É utilizado por profissionais exigentes que se deslocam habitualmente e necessitam de estar em contacto com as suas empresas, clientes ou fornecedores.

De entre essas modalidades o teletrabalho a domicílio é o mais usual (Fiolhais, 2007), podendo o trabalhador fazer uso das TIC's, permitindo-lhe fazer ligação direta e indireta, *online*, com a sua equipa.

Proporcionalmente ao trabalho realizado, distinguem-se três tipos de teletrabalho: tempo integral, tempo parcial e casual. No Reino Unido foi provado nos estudos de Haddad et al. (2009) que, quando o trabalhador escolher pela realização de um período de trabalho em casa e outra na sede da empresa, mesmo que o período na empresa seja maior, os teletrabalhadores consideram-no tempo integral. Consideraram que o trabalhador deve evitar permanecer no local de trabalho o dia inteiro, isto é, quando o trabalhador exerce a função exclusivamente em regime de teletrabalho, preenche as horas todas do seu dia de trabalho a efetuar uma atividade por teletrabalho. Considera-se a tempo parcial quando o trabalhador não realiza o trabalho exclusivamente em regime de teletrabalho, mas realiza outro trabalho de forma independente ou mesmo dentro da empresa.

Dessas modalidades advêm vantagem ou desvantagem. Como vantagem, o teletrabalhador pode gerir o seu horário, escolhendo se realiza o teletrabalho a tempo

inteiro ou a tempo parcial, alternando uns dias em teletrabalho, outros em regime presencial (Gajendran & Harrison, 2007). Como desvantagem, a gestão de horários em teletrabalho pode aumentar o desafio entre conciliar a vida pessoal e familiar com a vida profissional.

Segundo Gajendran e Harrison (2007) as modalidades de teletrabalho poderão ser caracterizadas pela proporção do trabalho que é realizado em relação ao tempo integral, parcial e casual. Considera-se teletrabalho em tempo integral quando o trabalhador executa toda a sua atividade no seu domicílio. Quando o trabalho é executado uma parte em casa do trabalhador e outra no escritório da empresa é denominado teletrabalho em tempo parcial. O teletrabalho casual ocorre em casa de forma ocasional, derivado de impedimentos pessoais, temporários tais como doença, cuidados infantis e outros imprevistos.

Towers, Duxbury, Higgins e Thomas (2006) defendem que o teletrabalho pode ser classificado conforme o horário de trabalho ou período em que se realiza. Pode ocorrer-se no período normal de trabalho (PNT) ou fora do horário de trabalho normal, por exemplo à noite ou aos fins-de-semana, compensando o trabalho não realizado durante o horário normal.

A flexibilidade de horários levanta ainda uma questão importante relacionada com a avaliação de desempenho. Tendencialmente, a avaliação assenta na observação e no controlo de tarefas. Todavia, no teletrabalho a avaliação foca-se mais na produtividade e qualidade do trabalho entregue, do que no número de horas trabalhadas. No regime flexível de horários, o trabalhador nem sempre estará disponível e contactável, pelo que, é importante privilegiar a comunicação assíncrona.

Quanto à situação profissional ou vínculo laboral, pode-se ter duas modalidades: trabalho assalariado e trabalho independente (Martínez-Sanchez et al., 2008). No primeiro, existe um vínculo contratual com subordinação jurídica a uma entidade empregadora, podendo exercer o trabalho no domicílio ou na empresa. No segundo, trata-se de profissionais autónomos, como os profissionais liberais e os *freelancers*.

Em primeiro lugar, o requisito da subordinação jurídica é intrínseco a qualquer relação de trabalho, assumindo-se como um dos principais fatores diferenciadores do teletrabalho face a outras figuras como o contrato de prestação de serviços.

Quanto à realização da atividade habitualmente fora da empresa, entende-se que o recurso ao teletrabalho não tem de ser exclusivo em todos os momentos da prestação de trabalho. Embora algumas empresas do sector tecnológico já permitissem o teletrabalho enquanto prática flexível, a maioria das pequenas e médias empresas não se encontrava preparada para uma mudança tão radical em tão pouco tempo.

Em Portugal, o teletrabalho encontra-se regulamentado no Código do Trabalho (CT), definindo-o como sendo "a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação" (artigo 165º). Apesar desta regulamentação, foi apenas com a pandemia de COVID-19 que esta forma de trabalho começou a ser mais utilizada, devido à obrigatoriedade de trabalhar em casa em períodos de confinamento.

Segundo o CT português, o teletrabalho está dividido em três categorias contratuais, sendo a primeira correspondente a um contrato de trabalho empregatício (subordinado), o segundo a um contrato de trabalho autónomo e o terceiro a um contrato de trabalho autónomo com dependência económica do prestador.

O teletrabalho, como contrato de trabalho subordinado, está previsto nos artigos 165º a 171º do Código do Trabalho (CT), sendo certo que dois principais elementos desse contrato especial estão na restrição da figura do teletrabalho, em seus requisitos contratuais, e na situação do teletrabalhador. O primeiro elemento disposto no art.º 165º refere que a própria atividade desenvolvida tem carácter limitador. Por isso, exige obrigatoriamente a utilização de equipamentos tecnológicos de informação e comunicação, devendo tais tecnologias estarem conjugadas, sendo indispensáveis ao desenvolvimento do trabalho prestado. O segundo corresponde ao local onde será executado o trabalho. Com esta lei, o teletrabalhador poderá trabalhar rotineiramente ausente dos estabelecimentos de seu empregador, não sendo obrigatoriamenteem sua residência.

O CT possibilita diferenciar dois tipos de contrato de teletrabalho subordinado. O primeiro, chamado de teletrabalho externo, em que o empregado é contratado desde o

início para exercer a atividade de teletrabalho (art.º 166º, nº 1, do CT), e o segundo, de teletrabalho interno, em que todo o trabalho se realiza na sede da empresa ou nas suas filiais. Todavia, pode ser alterado para teletrabalho, desde que haja acordo entre as partes (art.º 406º, nº 1, do Código Civil português). Além disso, no modelo de teletrabalho interno, o pacto deve estar sujeito a um prazo inicial de três anos, exceto se houver disposição diversa em norma coletiva (art.º 167º, nº 1, do CT), podendo, no término desse período, retornar ao seu cargo inicialmente contratado (art.º 167º, nº 3, do CT). Oportunamente pode ser rompido por qualquer uma das partes no período de trinta dias (art.º 167º, nº 2, do CT).

O teletrabalhador subordinado merece o mesmo tipo de tratamento que o empregado subordinado comum, de acordo com o princípio de igualdade de tratamento (artigos 168º, 169º e 170º, nºs 1 e 2 e 171º, do CT), garantia de privacidade e de encaminhamento da formação profissional do teletrabalhador.

Em Portugal, o teletrabalho foi regulamentado em 2003, no Código do Trabalho, limitando-se à relação de subordinação jurídica do trabalhador com a entidade contratual. De acordo com Dray et al. (2013), essa regulamentação teve por base integrar um modelo de flexibilização laboral, promover o recurso a novas tecnologias em contexto de trabalho. Em 2009, a nova redação do CT conservou o regime anterior. Entretanto, passou a constar as modalidades do contrato de trabalho: contrato especial ao lado do contrato a termo resolutivo, a tempo parcial, intermitente, comissão de serviço e temporário. Portanto, o desenvolvimento prático do teletrabalho em Portugal está ainda numa fase embrionária.

Em qualquer uma das modalidades descritas, e independentemente de existir uma subordinação jurídica, face ao crescimento do trabalho à distância, as empresas necessitam de implementar mudanças a nível de estrutura e cultura organizacional. Mudanças que passam por reforçar as relações de confiança, promover a autonomia e poder de decisão e que se tornam fundamentais para responder aos desafios trazidos pelas novas formas de trabalho.

Martínez-Sánchez et al. (2008) dividem o teletrabalho conforme o vínculo estabelecido com a entidade patronal em teletrabalho no domicílio total para uma única

entidade patronal e teletrabalho *freelance* onde o trabalho é feito em casa ou num local divergente da empresa, mas vinculados a diversas entidades patronais.

Combinando todas estas possibilidades (em termos de local, de horário e de situação profissional e vínculo do trabalhador) conclui-se que, existe uma grande quantidade de modalidades ou formas que o teletrabalho pode assumir, pelo menos teoricamente. O que justifica, plenamente, a qualificação de flexível, que se costuma aplicar ao teletrabalho, e que constitui um dos grandes motivos do interesse atual em relação ao teletrabalho.

## **2.5. Características da organização**

Para se conhecer uma organização é necessário compreender a sua estrutura, isto é, a forma como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas, tendo em conta seis elementos básicos: especialização do trabalho; departamentalização; cadeia de comando; amplitude de controlo; centralização e descentralização; e formalização (Robbins, 2007).

A especialização do trabalho começou a ser implementada no início do século XX, quando Henry Ford atribuiu a cada funcionário uma tarefa específica e repetitiva, na sua fábrica de automóveis. Conseguiu demonstrar que ao dividir o trabalho em pequenas tarefas padronizadas, conseguia-se mais eficiência a partir da especialização dos trabalhadores, pela repetição. Atualmente, o termo especialização do trabalho vem sendo utilizado para descrever o grau em que as tarefas na organização são subdivididas em funções diferenciadas. O trabalho em vez de ser realizado do início ao fim por um único trabalhador, a atividade é dividida em etapas específicas, atribuídas a funcionários diferentes, com especializações diferentes.

Depois da especialização, faz-se a departamentalização, a base segundo a qual as tarefas são agrupadas. Para agrupar as atividades leva-se em conta as funções desempenhadas. Neste caso, as funções são diferentes, refletem os objetivos e as atividades característicos de cada organização. A principal vantagem desse tipo de agrupamento é a obtenção de eficiência resultante da alocação conjunta dessas especialistas. A departamentalização funcional busca a economia de escala ao reunir pessoas com habilidades e orientações comuns na mesma unidade. Pode ser efetuada de

acordo com o produto que a organização produz, tipo de serviço, critérios geográficos ou territoriais. O foco no tipo de cliente a conquistar é a última categoria da departamentalização.

Nos anos 70 do século passado, a cadeia de comando era o alicerce fundamental no planeamento de uma organização. Embora com menos ênfase atualmente, ainda os gestores devem considerar suas implicações ao decidir qual a estrutura mais adequada para as suas organizações. A cadeia de comando é uma linha única de autoridade que vai do topo da organização até o escalão mais baixo, determinando quem se reporta a quem na empresa.

A amplitude do controlo é importante porque é ela que vai determinar o número de escalões de chefia que uma empresa terá. Se tudo se mantiver estável, quanto maior a amplitude, maior a eficiência em termos de custo. Com o crescimento, o desempenho será prejudicado, exigindo maior atenção por parte dos chefes a nível de apoio e liderança. Quanto menor a amplitude do controle, maior será a proximidade entre a chefia e o funcionário.

A centralização e a descentralização dependem da organização. A centralização refere-se ao grau em que o processo decisório está concentrado em um único ponto da organização. Ao dizer que uma organização é centralizada pensa-se logo em quem toma as decisões essenciais, se há ou não participação dos funcionários, ou de escalões inferiores. Considera-se centralizada quando a cúpula toma todas as decisões essenciais com pouca ou nenhuma participação do pessoal dos escalões inferiores. Portanto, quanto maior descentralização, maior a participação dos escalões inferiores nas tomadas de decisão.

Numa organização descentralizada, as ações para a resolução dos problemas podem ser mais rápidas, mais pessoas participam das decisões e os trabalhadores sentem-se menos distantes daqueles que tomam as decisões que afetam sua vida profissional. A tendência é para maior descentralização do processo decisório.

A formalização é o grau de padronização das tarefas executadas na organização. Se a tarefa for altamente formalizada, o responsável por ela detém pouca autonomia para decidir o que fazer, quando e como. Espera-se que os funcionários transformem os mesmos *inputs* uniformemente, produzindo um resultado consistente e

homogéneo. Nas organizações que se caracterizam por alto grau de formalização, existem descrições explícitas de tarefas, muitas regras organizacionais e procedimentos claramente definidos sobre os processos de trabalho. Quando a formalização é baixa, os comportamentos são relativamente não programados e os funcionários desfrutam de boa dose de liberdade para tomar decisões sobre o trabalho.

As organizações podem ter uma estrutura simples, burocrática ou matricial. Uma organização com estrutura simples é aquela não muito elaborada, que apresenta baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controlo e formalização reduzida. Muitas vezes, achatada, com dois ou três níveis verticais, um grupo pouco ordenado de funcionários e um indivíduo que concentra toda a autoridade do processo decisório. O ponto forte desta estrutura é a simplicidade, difícil de ser adotada por grandes empresas.

A estrutura burocrática caracteriza-se sobretudo pela padronização. A burocracia é caracterizada por tarefas operacionais altamente rotineiras, realizadas mediante a especialização, bem como regras e regulamentos muito formalizados, tarefas agrupadas em departamentos funcionais, autoridade centralizada, amplitude de controlo reduzida e processo decisório que acompanha a cadeia de comando. O principal ponto forte é a capacidade de promover a execução de atividades padronizadas de maneira altamente eficiente. O seu maior ponto fraco é o facto de que a especialização gera conflitos entre as unidades, bem como o excesso de obediência a regras. As metas das unidades funcionais podem se sobrepor às da organização como o todo.

A estrutura matricial é o resultado da combinação da departamentalização funcional e a por produto. Na departamentalização funcional destaca-se pela positiva o agrupamento de especialistas, o que reduz o número deles, ao mesmo tempo que permite partilhar os recursos especializados entre os diversos produtos. O principal ponto fraco desta estrutura é a dificuldade de coordenar as tarefas dos diversos especialistas funcionais, de modo que as atividades sejam concluídas dentro do orçamento e dos prazos. A departamentalização por produto oferece exatamente o contrário, facilitando a coordenação entre os especialistas para o atendimento de prazos e limitações orçamentárias.

A estrutura de *equipe* (Robbins, 2007) vigora quando a administração utiliza as *equipes* como meio básico de coordenação. Caracteriza-se, sobretudo, por desmontar as barreiras departamentais e descentralizar o processo decisório no nível das *equipes* de trabalho. Embora seja mais frequente em pequenas organizações, as grandes empresas recorrem frequentemente a esta estrutura, para complementar o que seria uma burocracia típica, permitindo que a organização obtenha ao mesmo tempo a eficiência da padronização burocrática e a flexibilidade proporcionada pelas *equipes*.

Muitas empresas recorrem à estrutura virtual (Robbins, 2007), terceirizando a maior parte de suas funções de negócios. As empresas que assumem esta estrutura são normalmente altamente centralizadas, com poucas ou nenhuma departamentalização. A procura pela flexibilidade máxima, fez com que as empresas com esta estrutura criassem uma rede de relacionamentos por meio da qual podem contratar a prestação de serviços de manufatura, distribuição, marketing ou qualquer função sempre que os dirigentes perceberem que outros podem fazê-lo melhor ou por menos dinheiro.

A estrutura virtual contrasta com a burocrática típica, composta de diversos níveis gerenciais e na qual o controlo é exercido por meio da propriedade. A essência da organização virtual é a criação de um pequeno grupo de executivos cujo trabalho consiste em supervisionar diretamente as atividades executadas dentro da empresa e coordenar as relações com os terceirizados, que respondem pela manufatura, pela distribuição e por outras funções cruciais. A sua principal vantagem é a flexibilidade e a desvantagem mais relevante é a redução do controlo dos dirigentes em relação a aspetos essenciais do negócio.

As organizações sem fronteiras são aquelas que procuram quebrar as barreiras verticais e horizontais, internas e externas entre as empresas e os fornecedores e clientes (Robbins, 2007). Permitem eliminar a cadeia de comando, ter amplitude ilimitada de controlo e substituir os departamentos por *equipes* autónomas. Ao eliminar as fronteiras internas, a organização torna-se hierarquicamente mais achatada, os cargos e *status* perdem importância, perde a estrutura piramidal. Os departamentos funcionais por *equipes* multifuncionais organizam-se em torno de processos.

Segundo estudos da OIT (2020), com a pandemia, o teletrabalho exigiu modelos de gestão mais virtuais, priorizando a confiança entre os dirigentes e os

teletrabalhadores, baseado mais em resultados. Tornaram-se mais autónomos, mais flexíveis e com mais adaptabilidade circunstanciais e preferenciais do que anteriormente. As medidas impostas pelo confinamento e distanciamento físico, como forma de reduzir as infeções, levaram as empresas a aceitar ou a exigir licenças obrigatórias, *lay-off*, redução das horas de trabalho e de algumas remunerações, bem como recurso a despedimentos e enceramento das empresas.

### **3. Vantagens e desvantagens do teletrabalho**

Como em todas as outras formas de trabalho ditas tradicionais, o teletrabalho apresenta implicações a nível económico, social, psicológico, entre outras, das quais resultam vantagens e desvantagens para o teletrabalhador, para as empresas e para a sociedade em geral. Quanto às consequências do trabalho remoto, elas podem ser negativas ou positivas (Leite, Lemos & Scheinder, 2019), alterando as sensações de ansiedade, depressão, desespero, irritação, mau humor, cansaço e dor no corpo. Para as empresas, o teletrabalho contribui para a melhoria das condições de negócio, aumento da rentabilidade e da produtividade, por reduzirem os custos com as infraestruturas e equipamentos, efetuarem a rotação do pessoal, realocização dos trabalhadores, ganhando maior otimização do tempo de trabalho, maior flexibilidade na empresa, eliminam as distâncias, conseguem obter mesmo serviço de qualquer lugar, desenvolvendo as suas capacidades de adaptação e produção. Reduz também o risco de perder os seus trabalhadores e fica menos afetado com as variações climáticas ou greves dos transportes públicos, reduzindo assim o absentismo (Leite, Silveira & Lemos, 2020)

Hau e Todescat (2018) partilham da mesma ideia que Lemos et al. (2019) que o teletrabalho melhora a qualidade de vida em família, a organização do tempo livre, diminui o estresse com o trânsito e reduz as despesas de alimentação, vestuário e deslocação.

Na Califórnia, foi realizado um estudo sobre as viagens diárias dos funcionários estaduais num programa de teletrabalho, assim como a membros de um grupo de controlo tendo chegado a conclusão que houve uma redução nas viagens semanais de trabalho e também nas viagens não relacionadas com o trabalho por membro da família (Stiles & Smart, 2021). O teletrabalho reduziu também as milhas percorridas por veículos, comprovado nos estudos efetuados por Choo et al. (2005). Ainda, as reduções das viagens foram provadas num estudo realizado em 2010, uma meta análise, onde se envolveu 35 estudos empíricos relacionados com o teletrabalho (Stiles & Smart, 2021).

Em relação ao trabalho em si, denota-se a melhoria das competências individuais, nomeadamente: a agilidade (Aderaldo & Lima, 2017), a proatividade e a

responsabilidade; maior concentração, acrescentando-se segundo Hau e Todescat (2018) a flexibilidade, a maior motivação e a redução de custos com infraestruturas. Já para Abdullah e Ismail (2012) o teletrabalhador fica mais satisfeito com o que faz, tendo menor interrupções e maior produtividade.

Negativamente, o trabalho remoto pode levar o teletrabalhador a isolar-se, exige a transferência de custos, a redução da interação profissional, corre o risco de perder a promoção, sendo a empresa também afetada, pois, os dados ficam mais vulneráveis e a diversidade de trabalho aumenta, exigindo maior administração (Hau&Todescat, 2018).

Ainda, a distração com a família e as atividades domésticas podem influenciar negativamente o desempenho do teletrabalhador. A interação pessoal presencial é claramente reduzida. A empresa fica mais vulnerável e a confidencialidade não deve ser negligenciada, pois, o risco de exposição é maior em casa. Ainda, os trabalhadores perdem a possibilidade de interagirem com os colegas (Hau & Todescat, 2018).

Para Macedô et al. (2020), os estudos realizados têm apresentado resultados empíricos que demonstram que o teletrabalho não é apenas benéfico para os indivíduos e suas organizações, mas é igualmente benéfico para a sociedade como um todo. Os teletrabalhadores podem beneficiar de um conjunto de vantagens que o teletrabalho pode trazer e conseqüentemente melhorar a sua qualidade de vida:

- a possibilidade de estabelecer o seu próprio horário de trabalho (horário flexível);
- redução do tempo despendido na deslocação para o emprego ou mesmo eliminação deste, o que pressupõe também uma economia significativa no uso dos combustíveis;
- oportunidade de aproveitar melhores hipóteses de trabalho sem sair da área de residência;
- regulação da vida familiar, pois, como o horário é flexível pode-se facilmente conciliar a vida profissional e familiar;
- aumento da motivação do teletrabalhador e do seu grau de independência como consequência da confiança que ganham em si próprios;

- melhoria da qualidade de vida e bem-estar social, gerindo com maior facilidade o volume de trabalho, conjugando-o com a família e a sua inserção na comunidade em geral.

Segundo Keller (2018), houve um ganho considerável a nível económico com o teletrabalho, pois reduz os custos operacionais da empresa ou empregador, contribui para uma maior produtividade dos empregados, menos deslocações e conseqüentemente menos custos com as deslocações de casa para o local de trabalho, evitando os congestionamentos, as paralisações nos transportes públicos e as condições climáticas, por vezes adversas. Partilha da mesma ideia que os trabalhadores ficam isolados e podem sofrer problemas psicossociais.

As sociedades podem também beneficiar de vantagens trazidas pelo teletrabalho que poderão contribuir para uma melhoria das condições de vida e bem-estar:

- redução dos fluxos de tráfego, sobretudo nas grandes cidades e nas chamadas horas de ponta e redução de problemas relacionados com o estacionamento;
- melhor ambiente resultante da redução dos níveis de poluição provocados pelos automóveis;
- combate à desertificação do interior rural, oferecendo às suas populações melhores oportunidades de trabalho, sem os habituais problemas de deslocação;
- integração no mercado de trabalho de pessoas com deficiências, donas de casa, jovens-mães, que de outra maneira não seria possível aproveitar as suas competências, combatendo-se assim a exclusão social.

Estudo realizado por Shimura et al. (2020) evidenciou algumas implicações positivas do trabalho remoto, destacando-se diminuição das respostas de estresse psicológico e físico ao controlar os fatores de confusão, como estresses no trabalho, suporte social e *status* do sono como fatores intervenientes pessoais. Não encontraram muitas implicações do trabalho remoto no presenteísmo, embora sejam negativos.

Concluíram também que, a literatura existente até 2020 não são conclusivos em relação à implicação do trabalho remoto na saúde mental, produtividade do trabalho e presenteísmo, por não terem levado em consideração os fatores relacionados com a confusão, bem como o ambiente de trabalho, fatores pessoais, entre os quais o sono, conflitos no seio familiar, multiplicidade de tarefas domésticas e executadas em simultâneo com o trabalho remoto (Di Martino & Wirth, 1990; Darouei & Pluut, 2021).

O trabalho remoto pode ser mais produtivo e os trabalhadores podem ter menos estresse, se forem melhorados os ambientes de trabalho, nomeadamente, a diminuição do tempo de serviço, demandas físicas, controle do trabalho, utilização de habilidades, conflito interpessoal, ambiente físico, adequação ao trabalho e o significado do trabalho (Shimura et al., 2020). O teletrabalho promove o apoio social entre os trabalhadores e seus supervisores, colegas, familiares e amigos, o dormir bem, o que melhora a qualidade do sono, tomada de alguns procedimentos com mais calma e atenção tais como evitar a touca noturna, evitar o uso de aparelhos eletrônicos na cama, expor-se ao sol pela manhã, manter o horário regular das refeições e comer uma quantidade suficiente de vegetais. O trabalho remoto pode ser uma ferramenta útil para equilibrar a saúde mental dos trabalhadores, embora haja escassos estudos realizados nesta área que avaliam as formas de melhorar a saúde mental ocupacional (Richardson & Rothstein, 2008).

Para Bartik et al. (2020) mais de um terço das empresas que optaram pelo trabalho remoto no período pandémico provocado pela COVID-19 defende que é provável que continuem com os trabalhadores em trabalho remoto, depois da pandemia. Vários estudos realizados na França concluíram que, o teletrabalho foi usado como um recurso que tem revelado uma arma importantíssima para superar a crise, mas que trouxe desvantagens, nomeadamente, revelando-se como uma fonte de estresse, as pessoas sentiram-se necessidade de conciliarem a vida profissional com a privada, muitas vezes sentindo-se invadidas no próprio lar, criando excesso de trabalho e fadiga (Dolce et al., 2020).

Para os trabalhadores, o teletrabalho apresenta algumas desvantagens que poderão estar na origem da pouca recetividade ao teletrabalho (Dolce et al., 2020):

- isolamento social que pode levar a uma situação de angústia, depressão, estresse, em consequência da redução do contacto com os colegas de trabalho e respetivos superiores hierárquicos;
- higiene e segurança no trabalho, pois sobretudo as condições ergonómicas poderão ficar de parte e prejudicar o seu desempenho a curto prazo;
- dificuldades em organizar o seu próprio trabalho e gerir da melhor forma o seu tempo, pois nem todas as pessoas o conseguem fazer;
- aumento da precaridade de emprego e aumento do trabalho a tempo parcial;
- dificuldade na defesa dos seus interesses laborais e a perda de regalias sociais;
- invasão do trabalho no lar e nos tempos-livres;
- perda do sentimento de pertença em relação ao seu grupo profissional.

Kniffin et al. (2020) afirmaram que, a obrigatoriedade do trabalho a partir de casa evidenciou maior precariedade das condições de trabalho, demandas crescentes e alguma dificuldade em garantir recursos adequados. No contexto empresarial, existem também desvantagens inerentes ao teletrabalho que poderão contribuir, tal como nos trabalhadores, para a resistência a esta modalidade de trabalho (Kniffin et al., 2020):

- aumento dos custos com a energia e equipamentos;
- impossibilidade em assegurar a disponibilidade imediata do trabalhador no local de trabalho;
- dificuldades de supervisão;
- destruição da cultura organizacional e do coletivo de trabalho;
- só é aplicável a certas funções e a certos empregados;
- problemas com a segurança da informação.

Ao nível da sociedade, o teletrabalho pode trazer também algumas desvantagens no que diz respeito a condições de emprego e relacionamento entre os indivíduos: pagamento de baixos salários como consequência da ausência de legislação;

carácter individualista dos cidadãos em sociedade, fruto da diminuição do espírito de equipa e de interajuda entre os colegas; possível integração de menores no mercado de trabalho (Kniffin, 2020).

Zappalá e Toscano (2021) realizaram um estudo em Itália, com uma amostra constituída por funcionários públicos italianos, avaliaram o engajamento no trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19 e estudaram a relação entre a perceção do desempenho geral do trabalho e a produtividade do trabalho remoto (RW). Testaram ainda se morar com crianças menores de 18 anos na casa moderou as relações entre o desempenho geral no trabalho e a produtividade do RW, por um lado, e o engajamento do RW e a produtividade do RW, por outro. Chegaram a conclusão que (Zappalá & Toscano, 2021) o desempenho geral autopercebido influenciou direta e indiretamente a produtividade do trabalho remoto (RW). A coabitação do trabalho com os filhos em casa tornava a relação entre as perceções de desempenho geral e a produtividade mais forte do que na condição de sem filhos menores morando juntos. A relação entre engajamento de RW e produtividade de RW foi moderadamente negativa pela convivência com filhos menores de 18 anos.

Segundo Choudhury, Foroughi e Larson (2020), no estudo sobre *O trabalho em qualquer lugar: Os efeitos da produtividade sobre a flexibilidade geográfica* chegaram a conclusão que, o trabalho remoto emergente permite que os funcionários trabalhem em qualquer lugar e podem optar-se por viver num local geográfico preferencial, oferecendo flexibilidade temporal e geográfica, ao contrário dos programas tradicionais de trabalho fora de casa (WFH). Os programas de trabalho em qualquer lugar (WFA) são preferidos pelos funcionários, com benefícios não especificados, com maior utilidade ao deslocarem-se da sua localização atual para a sua localização preferencial.

Nos EUA, conforme Choudhury et al. (2020), nos Escritórios de Patentes e Marcas (USPTO) registou-se um aumento da produção de 4.4% com a transição dos trabalhadores do WFH para os WFA. As evidências demonstraram que os trabalhadores exercem maior esforço com visto a obterem aumento de produtividade, quando autoescolhem a transição para sua localização preferida. Na sequência dos estudos que realizaram, concluíram que, a flexibilidade geográfica contribui para que os trabalhadores tenham maior satisfação com o local escolhido para residirem. Gajendran

e Harrison (2007), também partilham da mesma ideia, ao considerarem que o trabalho realizado em casa tem apresentado indícios de flexibilidade temporal e na escolha das condições de trabalho.

Bloom et al. (2015) tinha defendido que o WFH oferece mecanismos de aumento da produtividade, entre os quais a redução do tempo de deslocação, redução de pausas no trabalho e dos dias de doença, bem como os benefícios de um ambiente de trabalho mais silencioso. Em média, os trabalhadores preferem trabalhar em qualquer lugar, trabalhos remotos, com uma redução de oito por cento dos seus salários. No entanto, Choudhurt et al. (2020) defenderam que, o exercício de um trabalho remoto pode criar valor para a empresa, com os mesmos salários, com o aumento na produtividade do trabalhador e na economia imobiliária.

## 4. Metodologia

A recolha das informações, em qualquer investigação, requer a utilização de um conjunto de métodos e técnicas que permitem testar e confrontar os resultados obtidos com a teoria (Gil, 2008). O investigador pode recorrer a diversas perspetivas para analisar o objeto de investigação, os objetivos e a abordagem, conforme a sua natureza (Gil, 2010).

De acordo com os objetivos, uma investigação pode ser exploratória, descritiva e explicativa. A exploratória permite proporcionar maior familiaridade com o problema e explicitá-lo. A descritiva permite descrever as características de determinadas populações ou fenómenos e a explicativa identifica as suas causas (Gil, 2010). Com base nesta teoria, o estudo em curso é considerado exploratório.

Segundo Macedô et al. (2020), qualquer trabalho científico necessita de pesquisas bibliográficas. Para que seja concretizada a investigação em curso, conhecer e analisar o problema, recorreu-se a estudos já realizados e publicados em revistas científicas, que auxiliaram desde o princípio, permitindo a identificação do método de investigação mais adequado.

Optou-se por utilizar uma abordagem baseada numa filtragem de dados publicados nas referidas revistas, com recurso a *VOSViewer*, um *software* que permite criar e analisar redes bibliométricas sobre os resultados que constam nos bancos de dados bibliográficos.

Recorreu-se à plataforma *Web of Science*, com a equação *booleana* trabalho remoto e COVID-19, para recolher os estudos já realizados sobre o trabalho remoto de 1 de janeiro de 2010 a 1 de janeiro de 2022, dividido em duas fases, antes e após a pandemia provocada pela COVID-19. Procurou-se conhecer os termos mais frequentes, assim como os que coocorrem na literatura, permitindo ter conhecimento geral dos assuntos abordados e publicados, com exibição das tendências de como as redes nomológicas foram interpretadas.

O *Software VOSViewer* permite visualizar a literatura do campo de pesquisa através de redes gráficas, distinguindo-as por cores (Martins et al., 2012), permitindo

fazer o mapeamento com a técnica de *Clustering*, facultando uma estrutura, com o *layout* e identificação gráfica das palavras utilizadas no mapa.

## 5. Resultados

O trabalho remoto tem vindo a ser estudado desde 1970. Porém, ganhou ênfase com a pandemia provocada pelo SARS COVID-19, originário da China e que devido à globalização, ligação mundial, por diversos meios de transportes, principalmente aéreos, se expandiu à escala mundial, num curto espaço de tempo. Em menos de três meses o vírus já tinha afetado a Europa, a América e a África.

Dado ao desconhecimento do vírus e o medo que se instalou no seio da população, fez com que as empresas optassem, obrigatoriamente, pelo teletrabalho ou trabalho remoto, o que anteriormente já tinha sido rejeitado por algumas empresas. Muitos trabalhadores preferiram trabalhar em casa, em vez de se deslocarem ao escritório, evitando riscos. Com isso, o trabalho remoto começou a ser estudado sob outras perspetivas, passando a ser considerado até como uma nova revolução. A frequência do estudo do trabalho remoto, após a pandemia, será analisada de acordo com os diferentes *Clusters* apresentados na figura 3.

### 5.1. Investigação acerca do trabalho remoto na era pre-COVID-19

Os resultados das pesquisas efetuadas nas revistas publicadas na plataforma *Web of Science* apontam para uma divisão em seis *Clusters* interligados e sobrepostos, conforme se pode observar na figura 2:

1. **Tecnologia para avaliação e segurança no desempenho do trabalhador** (*Cluster* vermelho, 189 itens) – com palavras-chave como sensoriamento remoto, *deep learning*, dinâmica, fusão, calibração, avaliação de qualidade. Este *Cluster* indica que na era pré-COVID-19, uma das principais fontes de interesse em pesquisa foi como a tecnologia poderia ajudar a garantir que os trabalhadores realmente estavam fazendo sua parte no trabalho que haviam sido contratados para fazer, em um contexto onde eles não estavam nas mesmas instalações que seu chefe.
2. **Aspetos psicossociais para o trabalho remoto** (*Cluster* verde, 53 itens) – Neste *Cluster* vemos palavras como exaustão, satisfação no trabalho, equilíbrio vida

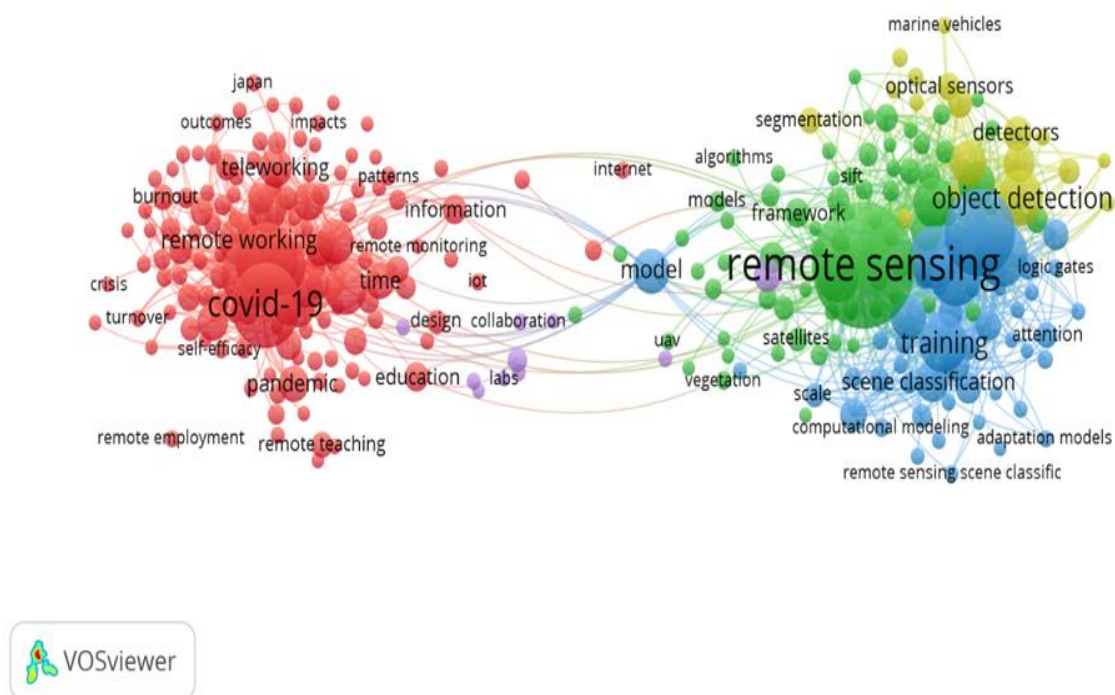
profissional, confiança, produtividade, personalidade, antecedentes, local de trabalho indicando que outro tema importante na literatura pré-COVID-19 foi o impacto da AFA na qualidade e bem-estar do trabalhador.

3. **Saúde em áreas remotas** (*Cluster* azul, 39 itens) – Este *Cluster* parece abordar principalmente aspetos sobre o potencial da WFA como forma de proporcionar o acesso à saúde e cuidados de saúde mental a pessoas em áreas remotas. Os termos-chave incluem enfermeiros, comunidade, *burnout*, saúde remota, saúde mental, saúde rural.
4. **Escolha do trabalho remoto** (*Cluster* amarelo, 28 itens) – Este *Cluster* inclui palavras-chave como acessibilidade, adoção, barreiras, deslocamento, distância, mobilidade e tempo. Parece apontar para a necessidade de pensar sobre o que se pode fazer com que os trabalhadores optem pelo trabalho remoto.
5. **Ensino remoto** (*Cluster* roxo, 27 itens) – com palavras-chave como educação a distância, *e-learning*, educação em engenharia, colaboração remota, laboratórios remotos, espaço, ciência e realidade virtual. Este *Cluster* foca nas realidades de aprender e construir conhecimento em conjunto.
6. **Inovação** (*Cluster* turquesa, 20 itens) – com palavras-chave como atenção, comunicação, criatividade, desempenho, rede, emaranhamento, computação em nuvem, futuro e teletransporte. Este *Cluster* parece estar focado no futuro e na inovação gerada por e para a WFA.



realizando trabalhos a partir de casa, logo no início do ano 2020. O teletrabalho que estava projetado para o futuro foi antecipado devido à pandemia (Szimanouski, 2020).

Figura 3: Mapa VOSViewer de co-ocorrência de termos na literatura de 1 de janeiro de 2020 a 01 de janeiro de 2022



1. **Impacto da COVID-19** (*Cluster* vermelho, 136 itens) – Este "super *cluster*" aglomera todos os tipos de consequências e impactos do COVID-19 no trabalho remoto. As palavras-chave neste *cluster* parecem incluir, claro, COVID-19, ansiedade, benefícios, desafios, crise, emergência de ensino remoto, impacto, internet, IOT, vida, gestão, motivação, saúde mental, autoeficácia, estresse, equilíbrio *work-vida*, *workaholismo*.
2. **Tecnologia para avaliação/seguro de desempenho do trabalhador** (*cluster* verde, 69 itens) – com palavras-chave como sensoriamento

remoto, *deep learning*, dinâmica, fusão, calibração e avaliação de qualidade. Este *cluster* indica, na era pós-COVID-19, como a tecnologia pode ajudar a garantir que os trabalhadores realmente estavam fazendo sua parte no trabalho que tinham sido contratados para fazer, em um contexto onde eles não estavam nas mesmas instalações que seu chefe.

3. **Análise de tarefas na aprendizagem** (*cluster* azul, 49 itens) – as palavras-chave neste *Cluster* incluem treinamento de análise de tarefas, atenção, modelos de adaptação, aprendizado supervisionado e transferência de aprendizagem, apontando para um interesse em como a aprendizagem pode levar ao desenvolvimento civilizacional.
4. **Segmentos específicos** (*cluster* amarelo, 19 itens) – com palavras-chave como análise geoespacial, detecção de navios, convolução, sensoriamento remoto ótico e imagem ótica. Este *cluster* parece apontar para áreas de trabalho muito específicas onde a distância é um elemento importante que ainda deve ser abordado.
5. **Infraestrutura** (*cluster* roxo, 10 itens) – as principais palavras-chave incluem realidade aumentada, colaboração, laboratórios, rede, realidade virtual, colaboração. Este *cluster* aponta para a necessidade de ter uma infraestrutura confiável para realizar todos os projetos e perspectivas de trabalho remoto.

### 5.3. Discussão

Conforme se pode observar na tabela 2, bem como nas figuras 2 e 3, antes da pandemia já se vinha estudando o teletrabalho ou trabalho remoto, tanto é que, se pode observar que, foram encontrados um total de 356 coocorrências de palavras-chave relacionados com o teletrabalho antes da pandemia, demonstrando um grande interesse dos pesquisadores em conhecer os problemas advenientes da deslocação do trabalhador do escritório para outro lugar, prestando serviço à distância.

Tabela 2: Apresentação dos clusters e temas mais abordadas, antes e depois da pandemia

<i>Clusters</i>			
<b>Antes da pandemia</b>		<b>Depois da pandemia</b>	
<b>1.Tecnologia para avaliação/seguro de desempenho do trabalhador</b> ( <i>Cluster</i> vermelho, 189 itens)	Sensoriamento remoto, deep learning, dinâmica, fusão, calibração, avaliação de qualidade; a tecnologia para garantir o trabalho.	<b>1.Impacto COVID-19</b> ( <i>Cluster</i> vermelho, 136 itens)	COVID-19, ansiedade, benefícios, desafios, crise, emergência de ensino remoto, impacto, internet, IOT, vida, gestão, motivação, saúde mental, autoeficácia, estresse, equilíbrio work-vida, workaholismo.
<b>2.Aspetos psicossociais para o trabalho remoto</b> ( <i>Cluster</i> verde, 53 itens)	Exaustão, satisfação no trabalho, equilíbrio vida profissional, confiança, produtividade, personalidade, antecedentes, local de trabalho.	<b>2.Tecnologia para avaliação/seguro de desempenho do trabalhador</b> ( <i>cluster</i> verde, 69 itens)	Sensoriamento remoto, deep learning, dinâmica, fusão, calibração e avaliação de qualidade.
<b>3.Saúde em áreas remotas</b> ( <i>Cluster</i> azul, 39 itens)	WFA, saúde mental a pessoas em áreas remotas; enfermeiros, comunidade, saúde remota, saúde rural	<b>3. Análise de tarefas na aprendizagem</b> ( <i>cluster</i> azul, 49 itens)	Treinamento de análise de tarefas, atenção, modelos de adaptação, aprendizado supervisionado e transferência de aprendizagem,
<b>4.Escolha do trabalho remoto</b> ( <i>Cluster</i> amarelo, 28 itens)	Acessibilidade, adoção, barreiras, deslocamento, distância, mobilidade e tempo.	<b>4.Segmentos específicos</b> ( <i>cluster</i> amarelo, 19 itens)	Análise geoespacial, deteção de navios, convolução, sensoriamento remoto ótico e imagem ótica
<b>5.Ensino remoto</b> ( <i>Cluster</i> roxo, 27 itens)	Educação a distância, e-learning, educação em engenharia, colaboração remota, laboratórios remotos, espaço, ciência e realidade virtual.	<b>5.Infraestrutura</b> ( <i>cluster</i> roxo, 10 itens)	Realidade aumentada, colaboração, laboratórios, rede, realidade virtual, colaboração.
<b>6.Inovação</b> ( <i>Cluster</i> turquesa, 20 itens)	Atenção, comunicação, criatividade, desempenho, rede, emaranhamento, computação em nuvem, futuro e teletransporte		

Fonte: Elaboração própria.

Com a pandemia provocada pelo SARS COVID-19, desde finais de 2019, agravada pelas medidas impostas pelas organizações de saúde, a nível mundial, principalmente pelo confinamento da população nos primeiros meses de 2020, as organizações tiveram que se adaptar às mudanças repentinas, por vezes, perturbadoras do funcionamento que tinham sido habituados. As exigências sanitárias levaram os profissionais de saúde à linha da frente (Taylor, 2020). Muitas empresas viram como solução a colocação dos trabalhadores em regime de teletrabalho, para evitarem o encerramento dos serviços, garantindo a continuidade dos seus negócios, mesmo à distância, evitando uma crise económica e social mais grave do que tem sido nestes últimos dois anos.

Quanto ao primeiro *cluster*, “Tecnologia para avaliação e segurança no desempenho do trabalhador”, destacaram-se vários estudos a nível internacional, sendo que a maior preocupação recaía sobre as tecnologias (189 itens), com destaque para comunicação e informação, como forma de avaliar o desempenho dos trabalhadores, a qualidade dos serviços prestados e garantia de funcionamento do serviço à distância.

No período pré-pandémico, destacaram-se os estudos de Perez et al. (2003) que já tinha afirmado que o acesso ineficiente à tecnologia e documentos era uma das principais desvantagens do teletrabalho. Na mesma linha de pesquisa, Cooper e Kurland (2002) defenderam que o teletrabalho tinha sido mais bem-sucedido em organizações que forneciam aos teletrabalhadores tecnologia e ferramentas apropriadas, fazendo com que aumentasse a produtividade, bem como a satisfação com o teletrabalho.

Pode-se constatar que, com a pandemia, as tecnologias continuaram a ter grande importância para os teletrabalhadores, ocorrendo no segundo *cluster*, com 69 palavras-chave. Porém, os impactos da COVID-19 passaram para o primeiro *cluster*, e alargou-se o âmbito de estudo, com prevalência para a saúde e o bem-estar dos funcionários, bem como a melhor forma de os trabalhadores prestarem os serviços, sem risco de contaminarem a si e aos seus colegas. Vários estudos foram realizados, destacando-se de entre outros o intitulado “Trabalho remoto diminui respostas de estresse psicológico e físico, mas trabalho completo aumenta o presenteísmo” (Shimura, Yokoi, Akatsuka, Ishibashi & Inoue, 2021). Neste estudo, constataram que, o trabalho

remoto leva à redução das respostas ao estresse psicológico e físico independentemente de mudanças de estressores no trabalho, apoio social, perturbação do sono e tempo total de sono em dias úteis; no entanto, os autores referem que se for exercido durante 5 dias por semana a produtividade do trabalho diminui.

No primeiro *cluster*, depois da pandemia, destacaram-se, ainda, os estudos efetuados, por exemplo, por Macedô (2020), Zappalá e Torriano (2021), de onde concluíram que o trabalho remoto afeta positivamente a vida e o bem-estar de muitos funcionários, a empresa e a sociedade em geral, especialmente na organização do tempo livre, diminuição do estresse, redução das despesas alimentares, do trânsito, do vestuário e deslocamentos. Os indivíduos ganharam maior confiança em si mesmos, melhor inserção na comunidade digital, melhorias na agilidade pró-ativa, maior responsabilidade, maior concentração e habilidade. Nas empresas, se por um lado, houve redução dos conflitos interpessoais, porque a maioria dos trabalhadores encontrava-se à distância, por outro, promoveram maior apoio social e comunicação entre os colegas, houve melhoria da higiene empresarial, maior engajamento dos funcionários durante a pandemia, maior produtividade, menos interregno do trabalho, proporcionando economia de energias, bem como a compra de equipamentos e imóveis. Negativamente, a empresa é afetada porque os dados ficam vulneráveis, a diversidade do trabalho aumenta as exigências na administração, menor privacidade do trabalhador e mais dependência das TIC's.

Os avanços tecnológicos (cluster 2 do período pós-pandémico) explicam as circunstâncias que suavizaram a transição para o trabalho remoto em 2020 para a maioria dos trabalhadores. Empresas que estavam orientadas para o trabalho remoto e não estavam preparadas, aceleraram os investimentos em ferramentas de software em nuvem (*cloud-based software*), assinaturas eletrônicas para documentos e adquiriram equipamentos para dar suporte ao trabalho remoto. Com um aumento na demanda por essas áreas de tecnologia específicas, as startups em tecnológicas atraíram investimentos em larga escala. Além disso, a COVID-19 mudou os pedidos de patentes para tecnologias que suportam o trabalho remoto (Sako, 2021), o que significa que houve um esforço conjunto para permitir que os trabalhadores se comuniquem melhor uns com os outros.

Nash, Jarrahi e Sutherland (2020), no artigo intitulado “Trabalho nômade e independência de localização: o papel do espaço na formação do trabalho dos nômades digitais”, analisaram as imagens de espaços de trabalho do Twitter, estudaram a relação existente entre diferentes espaços de trabalho, práticas de trabalho e tecnologias que ajustam ao trabalho nômade. Defenderam o argumento de que, os trabalhadores nômades podiam trabalhar de qualquer lugar, a qualquer hora, levando em conta que o espaço tinha um grande papel na realização do trabalho. Reconheceram que, a independência do local não podia ser alcançada por qualquer trabalhador nômade.

No artigo “Associação entre dor musculoesquelética e teletrabalho no contexto da pandemia de COVID-19: uma revisão integrativa” (Santos, Pernambuco, Silva, Ruela & Oliveira, 2021), cujo objetivo era analisar as principais evidências científicas sobre a associação entre dor musculoesquelética e trabalho em *home office* durante a pandemia COVID-19, concluiu-se que, sem exercício físico, o aumento do sedentarismo, a má postura física e o excesso de trabalhos levaram ao aumento das dores musculoesqueléticas, sobretudo na região lombar, cervical e no pescoço. Portanto, a pandemia piorou a saúde osteomuscular de trabalhadores de diversas áreas cujas atividades laborais foram mantidas em casa na modalidade remota.

A tele-saúde (cluster 3 pré-pandemia) é aquela que oferece serviços de saúde à distância, por meio das tecnologias de informação e comunicação, gerindo, acompanhando e dando todo o apoio necessário, nos atendimentos ao público, administração das tarefas e aperfeiçoamento profissional e sensibilização dos utentes. Esse sistema de prestação de serviço diminui as limitações geográficas, barreiras temporais na acessibilidade à saúde, fazendo com que os serviços de saúde tenham continuidade e para que os profissionais e utentes se sintam integrados e com melhor planeamento das atividades (Centro Nacional de Tele Saúde [CNTS], 2020). Portanto, a nível da tele-saúde tem-se registado enormes ganhos, auxiliados pelas decisões da OMS principalmente durante a pandemia.

Com o tempo, a combinação de um mercado nacional de saúde e provedores totalmente remotos ganham potencial e diminuem o congestionamento e atrasos frequentes no atendimento presencial nos serviços de saúde público. Em vez de exigir que pacientes com doenças crônicas entrem com frequência para visitas, o que é difícil para pacientes rurais e aqueles que vivem em desertos hospitalares, tecnologias remotas

podem monitorar a saúde do paciente, e consultas de tele-saúde podem atender a muitas necessidades médicas (Martins & Dores, 2021). As visitas hospitalares presenciais podem ser reservadas para procedimentos urgentes que requerem um exame físico (Martins & Dores, 2021), o que tem sido realizado e comprovado com o surto do COVID-19, em que muitos hospitais fizeram atendimentos apenas aos doentes em estado grave, deixando muitos crónicos sem seguimento (CNTS, 2020).

O que poderá ser efetuado caso houver tele monitorização, isto é, acompanhamento à distância dos doentes que apresentam sintomas, solicitando os seus dados biométricos, entre os quais, a temperatura, o peso corporal, a glicemia, a medição da pressão arterial e o batimento cardíaco, podendo enviá-los aos profissionais por via de telefone ou outros meios de comunicação e informação (CNTS, 2020). Ficaram provados, com eficácia, em alguns países, nomeadamente Portugal e Cabo Verde, que é possível realizar esses procedimentos no atendimento ao público, pois, por exemplo, os doentes com COVID-19 foram atendidos, primeiro, por telefone, onde indicavam os sintomas de que padeciam, para depois serem encaminhados ao centro de saúde ou receberem alguma orientação médica, bem como os comprovativos de que o paciente se encontrava doente, no caso de necessitar de baixa médica, marcação das análises, bem como o recebimento de respostas hospitalares por via de email e mensagens em telemóveis. Até os doentes internados com COVID-19 nesses países, por exemplo, podiam comunicar com os seus entes queridos e familiares por via digital, com destaque para telemóveis e videochamadas (CNTS, 2020).

No que se refere ao cluster 4 pré-pandémico, as habilidades de planeamento de tempo e a autonomia foram apontadas como importantes vantagens do teletrabalho na pesquisa existente (Morgan, 2004), especialmente para as famílias com crianças pequenas (Ammons & Markham, 2004). Estudos anteriores mostraram que, a eficácia dos teletrabalhadores depende do trabalho em horários de pico de eficiência (Baruch, 2000; Martin & MacDonnell, 2012). Portanto, a fim de aumentar a produtividade enquanto trabalha de forma autónoma, boas habilidades de planeamento de tempo são consideradas como um recurso importante (Harpaz, 2002).

O teletrabalho é uma forma de trabalho preferida pelos nómadas digitais, pois, negam a conceção tradicional da relação laboral, carreira ou contrato, bem como a flexibilidade de trabalho tido como cultural e pessoal. Segundo a publicitária Débora

Corrano, trata-se da procura de liberdade (Aguilar, 2015). Percebe-se que faz sentido ser nômada no momento em que se enxerga que se gasta quatro horas do dia em deslocamentos para trabalhar em algo que talvez não goste muito (Aguilhar, 2015).

Para trabalhar, o nômada digital não carece de um lugar fixo, efetua as suas funções à distância, aproveitando as viagens no país onde executa a tarefa, quer a nível internacional, mudando frequentemente de localização. Enquanto que, de acordo com o conceito de trabalho remoto móvel, o trabalhador pode estar onde quiser, ao passo que, o teletrabalhador que se mantém na sua área de residência é associado a um trabalho remoto fixo.

O teletrabalho permite estabelecer um ritmo que melhor se adapte às preferências individuais porque os teletrabalhadores têm maior controle sobre sua situação de trabalho (Tremblay, 2007). Os teletrabalhadores enfrentam menor visibilidade e menor suporte ao supervisor (Cooper & Kurland, 2002). Supõe-se que, quanto mais trabalhadores encontrarem-se em casa, menor a possibilidade de ganhar apoio dos outros no processo produtivo (Lapierre et al., 2015), principalmente dos seus supervisores.

Antes do COVID-19, estudos encontraram correlação negativa entre o tempo gasto em teletrabalho e desempenho individual e de equipa. Além disso, a quantidade de tempo gasto no teletrabalho e a extensão da interação presencial foram encontradas moderadas, respetivamente, negativa e positivamente. Negativamente, para os trabalhadores houve alterações das sensações de ansiedade, depressão, desampara, desespero, cansaço, irritação, dor no corpo (Leite, Lemos & Scheidei, 2018). Em linha com a pesquisa anterior, o uso de tecnologias digitais para se comunicar pode apenas mitigar parcialmente o isolamento experimentado pelos trabalhadores em comparação com os contatos sociais que, geralmente, são vivenciados por indivíduos em seus locais de trabalho, bem como na vida social, como frequentar a academia ou encontrar amigos.

As organizações têm colocado obstáculos nos teletrabalhos, devido à preferência dos gestores em ter funcionários no escritório e as preocupações com o isolamento dos funcionários, bem como os desenvolvimentos na carreira (Cooper & Kurland, 2002). São apontados outros impedimentos das empresas em aceitar o teletrabalho tais como o tempo de deslocação, o estresse, o desejo de independência, as

distrações em casa e a perda da socialização no local de trabalho (Mokhtarian & Salomon, 1998).

Os estudos de Fortune 100 (Olson, 1989), não chegaram a provar os impactos do teletrabalho nas organizações, pois a conclusão do estudo demonstrou que a produtividade permaneceu inalterada entre os trabalhadores domésticos em comparação com os trabalhadores no escritório.

Outros autores abordaram os efeitos do teletrabalho no teletrabalhador, mais especificamente em relação à saúde mental, estresse, *technostress* e exposição ao ruído, destacando-se:

- Wellbeing costs of technology use during covid-19 remote working: an investigation using the Italian translation of the technostress creators scale (Molino et al, 2020);
- Case study: A survey of perceived noise in Canadian multi-unit residential buildings to study long-term implications for widespread teleworking (Andargie, Tonchie & O'Brien, 2021);
- Mental health of teachers who have teleworked due to covid-19 (Palma-Vasquez, Carrasco & Hernando-Rodrigues, 2021);
- A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimize health? (Oakman, Kinsman, Stuckey, Graham & Weale, 2020);
- Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal (Chong, Huang & Chang, 2020);
- The cost and benefits of home office during the covid-19 pandemic: Evidence from infections and an input-output model for Germany (Fadinger & Schymik, 2020);
- Anticipated health effects and proposed countermeasures following the immediate introduction of telework in response to the spread of COVID-19: The findings of a rapid health impact assessment in Japan (Nagata et al., 2021);
- Psychological impacts of the New Ways of Working (NWW): A systematic review (Kotera & Vione, 2020).

Quanto ao segundo *cluster* denominado por “Aspetos psicossociais para o trabalho remoto”, e “Saúde em áreas remotas”, que aparece nomeando o terceiro *cluster*, antes da pandemia, destacam-se nos impactos da pandemia incluídos no primeiro *cluster*, depois da pandemia.

O estudo intitulado “Uma exploração do bem-estar da vida profissional e do trabalho remoto durante e além da COVID-19” (Como, Hambley & Domene, 2021) abordou a questão “como o bem-estar da vida profissional dos trabalhadores remotos foi impactado por essa rápida transição para o trabalho remoto, e como o bem-estar trabalho-vida pode ser melhorado durante e além desses tempos sem precedentes?” (p. 46). Concluíram que, as organizações e os funcionários precisam de apoio contínuo para se adaptarem a cenários de trabalho remoto mais adequados, principalmente combateremo vírus COVID-19. Os profissionais em regime de carreira precisam de informações sobre a natureza e as consequências do trabalho remoto, incluindo as intersecções entre o trabalho remoto e o estresse provocado pela COVID-19, distrações das crianças e outras dinâmicas domésticas problemáticas, assim como a quantidade de tempo gasto no trabalho.

Os teletrabalhadores bem-sucedidos são capazes de desenvolver e aumentar a confiança em si próprios e nos seus colegas de trabalho e supervisores, no estágio inicial dado que é um aspeto importantíssimo do trabalho em equipas virtuais (Yakovleva et al., 2010). Os teletrabalhadores que preferem fazer carreira e procuram a satisfação necessitam de maior confiança e apoio dos supervisores, de modo a não se sentirem isolados (Bailey & Kurland, 2002). Além disso, a redução da comunicação com os colegas pode ser tratada como uma demanda de trabalho, levando a menor satisfação e oportunidades de carreira percebidas, devido à menor visibilidade.

Em contrapartida, o teletrabalho diminui as interações irrelevantes com os colegas, o que é apontado como uma das principais vantagens do teletrabalho (Martin & MacDonnell, 2012; Baruch, 2000) que estão associados a menos interrupções (Bailey & Kurland, 2002). Pode-se supor que a redução da comunicação com os colegas de trabalho oferece recursos de tempo adicionais que levam a uma maior produtividade. A possibilidade de trabalhar em casa em uma base de teletrabalho permite que os indivíduos combinem trabalho com a capacidade de lidar com questões relacionadas à

família (Ammons & Markham, 2004; Johnson et al., 2007) e ajuda a equilibrar o tempo trabalho-família (Lim & Teo, 2000).

O acesso a grandes quantidades de dados orgânicos oferece uma oportunidade valiosa para estudar sentimentos e atitudes. Os dados orgânicos são “gerados sem quaisquer elementos explícitos de design de pesquisa” (Xu et al., 2020, p. 1257) e são caracterizados como dados digitais menos estruturados, gerados continuamente, que podem ser extraídos automaticamente para diversos fins de pesquisa.

Com a pandemia destacaram outros estudos, com destaque para o realizado por Zhang, Yu e Marin (2021), com o tema Explorando o sentimento do público sobre o trabalho remoto forçado durante o COVID-19, o social media teve um papel importante durante a pandemia. O Twitter é um site de rede social de *microblogging* no qual os usuários podem publicar suas próprias postagens (“tweets”) e interagir com outras pessoas, o que fornece um acervo altamente acessível de dados linguísticos. Salienta-se que, antes da pandemia, Landers et al. (2016) já tinha defendido que, os dados extraídos do Twitter também são usados para lidar com questões psicológicas. Embora os usuários do Twitter não sejam uma representação demográfica perfeita da população em geral, durante a pandemia de coronavírus constatou-se que as pessoas comunicaram mais por meio de medias digitais e sociais, dado ao estado de emergência e consequente confinamento. De facto, a base de usuários do Twitter cresceu trinta e quatro por cento no segundo trimestre de 2020 para 186 milhões de usuários ativos diários médios (Twitter, 2020). Sua atividade diária projetada do usuário parece estar crescendo imensamente, enquanto simultaneamente mais trabalhadores estão mudando para trabalhar em casa. Essa ferramenta oferece uma oportunidade única de capturar opiniões sobre o trabalho remoto do público em geral.

A natureza orgânica dos dados do Twitter pode ser especialmente vantajosa, pois, dá acesso a grandes quantidades de dados abertos que permitem explorar perguntas abertas, tais como sentimentos e atitudes em relação ao trabalho remoto. Os dados extraídos da interface de programação de aplicativos (API) do Twitter não apenas oferecem acesso imediato aos tweets, mas apenas extraem um tweet de cada usuário dentro de um período de tempo especificado (por exemplo, dentro de vários dias desde o momento do pull), o que significa que os dados são menos influenciados por *tweeters* prolíficos em níveis diários ou semanais.

Em termos de análises, a modelagem de tópicos pode ser particularmente valiosa para a construção de teorias de maneiras que incluem a detecção de novidades e emergências e a análise de audiências *online* (Hannigan et al., 2019). A análise com base nos dados do twitter pode ter inconvenientes, nomeadamente no tamanho, na riqueza e na pontualidade dos dados orgânicos têm o preço de um controle experimental reduzido. Além disso, os usuários do Twitter podem não representar toda a população e não se tem os meios de separar as respostas de trabalhadores remotos e não remotos.

Portanto, no estudo realizado por Zang et al. (2021) descobriram que a obrigatoriedade de permanecer em casa afetava as emoções do público. Foram analisados temas relacionados com o trabalho, nomeadamente: teleconferência, cibersegurança e vida profissional. Em relação aos benefícios do trabalho remoto, os tweets referiram à capacidade de uso das ferramentas de colaboração e comunicação, utilizados para efetuar a transição de conexões presenciais para virtuais. Muitos consideraram que, o trabalho remoto é benéfico para a sua produtividade, sendo muito flexível e que lhes ensinava muito, pois, encontravam-se sempre conectados com os outros via tecnologia.

Os tweets, também, mencionaram aspetos negativos derivados de trabalhos remotos, destacando-se as longas horas de teleconferência, que eram estressantes, a capacidade dos indivíduos de trabalhar remotamente foi afetada por configurações de home office não muito boa, com conexões de internet com pouca qualidade.

O “Ensino remoto” que antes da pandemia deu nome ao quinto *cluster*, depois da pandemia apareceu denominando o terceiro cluster, pois, com a pandemia a maioria das escolas passaram a lecionar à distância, sobretudo no período de confinamento obrigatório, nos primeiros meses de 2020.

A “Escolha do trabalho remoto”, que antes da pandemia era opcional, designando o quarto *cluster*, com 28 itens referenciados, depois da pandemia passou a ser, nos primeiros meses, obrigatório em muitas empresas, como forma de salvaguardar a continuidade do emprego e o bem-estar dos funcionários. O estudo de Nash et al. (2020) confirmou a expansão do trabalho remoto digital após a pandemia de uma forma muito rápida, com destaque para os medias, como meio de divulgação e execução independentes da localização, permitindo aos nómadas digitais um trabalho produtivo,

pois, considera que gerenciar os seus espaços de trabalho contribui para a sua essência produtiva. Defendeu que, as empresas de base tecnológicas necessitam de indivíduos que possuem aptidões complementares, comprometidas com objetivos comuns e global na combinação do esforço individual e coletivo rumo ao sucesso, capaz de prevalecer entre ele e colegas uma comunicação de excelência na qual as opiniões individuais são consideradas estímulos, capaz ainda de orientar a equipa sempre na procura de soluções aos problemas funcionais.

Mesmo antes da pandemia, o teletrabalho tinha sido mais valorizado por mulheres do que por homens (Mokhtarian et al., 1998), pois, como as mulheres assumem mais responsabilidades com os filhos e a casa, estar a trabalhar no domicílio pode ser benéfico. Portanto, as mulheres veem mais vantagens no teletrabalho do que os homens (Mokhtarian et al., 1998), ganhando mais motivação, flexibilidade e autonomia (Chapman et al., 1995).

O teletrabalho também poderia aumentar as oportunidades de carreira para as mulheres (Schreiber, 1999), já que elas podem voltar ao trabalho a partir da licença-maternidade mais cedo. Por outro lado, os homens estão envolvendo-se mais em questões domésticas, o que pode reduzir a segregação existente entre homens e mulheres.

Inúmeros estudos identificaram o teletrabalho como uma estratégia que permite aos trabalhadores cuidar de dependentes (Hartig et al., 2007), por exemplo, passar um tempo com seus filhos pela manhã e tomar o pequeno-almoço, o que não seria possível sem o teletrabalho. Tem sido visto como um cenário ganha-ganha para funcionários e empregadores, possibilitando escolher entre diferentes talentos, reduzir custos imobiliários, motivar funcionários e manter o equilíbrio trabalho-família (Madsen, 2003).

A pesquisa de Choudhury, Foroughi e Larson (2020), intitulado “Work-from-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility”, em que compararam os programas tradicionais designados por *Work-From-Home* (WFH) e *Work-From-Anywhere* (WFA), focando nos efeitos da produtividade, da flexibilidade geográfica, demonstrou que o WFH oferece ao trabalhador apenas a flexibilidade temporal, enquanto que, o WFA oferece flexibilidade temporal e geográfica. Ser capaz de

trabalhar em casa, em caso de doença, pode ser considerada como uma alternativa ao presenteísmo no local de trabalho, que é definido como "frequentar o trabalho enquanto doente" (Johns, 2010, p. 521). É provável que indivíduos que desejam cumprir as suas obrigações de trabalho em qualquer circunstância possam estar menos estressados devido à possibilidade de teletrabalho. Por isso, considerou-se esse fator como um recurso importante que pode aumentar a satisfação com o teletrabalho, adequação do local de trabalho em casa, uma vez que, um local de trabalho, tradicionalmente, reflete o status de um funcionário em uma organização, todavia, o teletrabalho diminui esse aspeto.

Vários estudos analisaram os fatores determinantes na avaliação da modalidade do trabalho, no sentido de verificar a sua potencialidade como trabalho remoto. Durante a pandemia, vários critérios foram estabelecidos, entre os quais a quantidade de pessoas que podem trabalhar no domicílio, de forma a reduzir o contágio pelo vírus. Recentemente, estudos efetuados pelo OIT (2020) em diferentes países, com diferenças económicas e sociais, citaram alguns fatores que determinam a possibilidade de um trabalhador oferecer serviços a partir de casa, nomeadamente: posse de equipamentos informáticos pessoais, facilidade à banda larga, estrutura económica e profissional. Chegaram à conclusão que nos países mais desenvolvidos existem maiores possibilidades de exercerem teletrabalhos, ou trabalhos a domicílio.

Provaram que, onde há maior oferta de trabalhos realizados por meio das TIC's, a propensão de deslocar os trabalhadores para trabalharem no domicílio é maior, com destaque para as áreas profissionais, financeiras, da administração pública e dos seguros. Porém, onde as atividades estão mais viradas para a indústria transformadora, agropecuária, imobiliária e turismo revelaram menor possibilidade de exercer trabalho remoto, pois, são atividades que exigem a presença física do trabalhador.

Na Europa, quatro em cada dez trabalhadores encontravam-se em teletrabalho devido às restrições impostas pelos governos (Eurofound, 2020). Nos países com maior taxa de infeção recorreram mais ao teletrabalho, assim como nos países onde já tinha sido implementado esse regime de trabalho antes da pandemia. Por exemplo, na Finlândia essa taxa foi à volta de sessenta por cento, em Luxemburgo, nos Países Baixos, na Bélgica e na Dinamarca, ultrapassou os cinquenta por cento, na Irlanda, Áustria, Itália e Suécia, rondou os quarenta porcentos, no qual uma pequena quantidade

de pessoas que exercia o trabalho a partir de casa, teve o período de serviço reduzido. A média dos que nunca trabalharam antes em casa rondou os vinte e quatro, ao contrário de cinquenta e seis por cento com experiência anterior. Ficou claro nos estudos da OIT (2020) que, durante a pandemia se aumentou o número de empregos a partir de casa, graças às tecnologias e a rápida adaptação e reorganização do trabalho.

À semelhança, em outros pontos do mundo, os Governos intervieram de forma a impedir que as empresas despedissem os seus trabalhadores, aceitando que os trabalhadores ficassem em teletrabalho, reduzindo a movimentação nas ruas, contribuindo assim para o distanciamento físico. Os pais cuidadores de pessoas dependentes preferiram o teletrabalho como forma de permanecerem com elas em casa, assim como os pais de menores, após o encerramento das escolas (OIT, 2020).

Segundo Gartner (2020), dos 229 departamentos dos recursos humanos que investigou, no início de 2020, na França, cerca de oitenta por cento do pessoal, da metade das empresas francesas encontravam-se em teletrabalho. Entre março e abril, na França, cerca de vinte e cinco por cento dos profissionais encontravam-se em trabalho remoto, segundo os estudos da Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques – Dares Flash Survey (Odoxa-Adviso Partners, 2020). Mostraram que houve um acréscimo exponencial dos profissionais em teletrabalho a partir de 2020, devido à pandemia, pois, antes apenas sete por cento dos funcionários, em 2017, encontravam-se em teletrabalho, sendo que três por cento desses funcionários prestavam serviço remoto regularmente, pelo menos um dia por semana.

Para Kniffin et al. (2020) e Rudolph et al. (2020), se antes da pandemia achava-se que muitos trabalhos não podiam ser realizados a partir de casa ou remotamente, as imposições dos diversos Governos a nível mundial demonstraram que, hoje, é possível realizar vários trabalhos remotamente, facto que deitou por terra o medo da falta de controlo sobre os trabalhadores, entre outros mitos criados à volta do teletrabalho.

A literatura indica que, o bem-estar da vida profissional dos trabalhadores remotos pode ser influenciado pela falta de suporte organizacional durante a transição para o trabalho remoto, combinado com o estresse relacionado ao COVID-19. Além da pandemia, organizações e funcionários precisarão de suporte para encontrar planos de

trabalho remoto adequados. Os profissionais de desenvolvimento de carreira podem ajudar os clientes, cientes de como a transição para o trabalho remoto pode ser ainda mais complicada pela dinâmica doméstica, estresse da COVID, excesso de trabalho e desafios colaborativos.

A “Análise de tarefas na aprendizagem”, depois da pandemia, ocorre no terceiro *cluster*, com 49 itens, o que se pode justificar em certa medida devido à necessidade que a população estudantil, os docentes e as instituições de ensino tiveram para que o ensino-aprendizagem continuasse mesmo tendo as infraestruturas educativas encerradas as portas ao público de forma presencial.

Também, se pode relacionar com a necessidade que os outros profissionais tiveram no sentido de aprenderem a manejar com as novas tecnologias digitais, para poderem prestar serviço de casa, a que foram obrigados. O processo educativo e muitas outras atividades, sempre que possível, passaram ser executados de forma virtual, como aconteceu em Portugal, França, Cabo Verde, E.U.A., Holanda, Brasil, entre outros países.

Existe uma forte relação entre o local de trabalho, a efetividade e a saúde dos funcionários. Um local de trabalho inadequado tem uma influência negativa na eficácia dos funcionários (Bailey & Kurland, 2002), enquanto que, um local de trabalho bem organizado pode ser considerado um importante recurso de produtividade. Segundo Morgeson e Humphrey (2006), a ergonomia e as condições de trabalho, como ruído, temperatura e outros, influenciam a satisfação dos funcionários.

Relativamente aos critérios de adoção do teletrabalho destacaram-se Holland e Bardoel (2016) com “The impact of technology on work in the twenty-first century: Exploring the smart and dark side”; Ansong e Boateng (2018) com “Organisational adoption of telecommuting: Evidence from a developing country”; Vargo, Zhu, Benwell e Yan (2021) com “Digital technology use during Covid-19 pandemic: A rapid review”.

A “Inovação” que aparecia no sexto *cluster*, dando ênfase à atenção, criatividade, futuro antes da pandemia, com o surgimento da COVID-19 continuou a merecer importância, constando no terceiro *cluster*, pois, todas as empresas e serviços foram obrigados a inovar. O que se previa para o futuro foi forçosamente antecipado.

A nível geográfico também constataram impactos abordados no quarto *cluster*. Um futuro mais remoto também exige uma reforma na distribuição das zonas habitacionais, tornando as áreas suburbanas mais habitáveis, possibilitando o trabalho em casa. O movimento YIMBY, pró-adensamento das cidades, até agora se concentrou na construção de edifícios de apartamentos em áreas zoneadas para casas unifamiliares, levando a uma reação substancial.

Uma agenda suburbana complementar exigiria a atualização da vida suburbana. Isso implicaria a redução dos requisitos mínimos de tamanho do lote, permitindo maior densidade em áreas suburbanas sem alterar o ambiente de forma mais radical. Desenvolvedores e proprietários sempre poderiam optar por pagar por lotes maiores sem aumentar o custo para aqueles que preferem um lote menor a um preço menor. A legalização das unidades de habitação acessória (ADU) também reconheceria a natureza multigeracional das famílias. Essas unidades forneceriam residências para avós idosos, crianças adultas que voltam ou simplesmente alugavam casas.

Uma agenda de habitabilidade suburbana também deve visar concentrações de comodidades urbanas em áreas suburbanas onde elas fazem sentido, removendo as barreiras regulatórias contra o fornecimento de comodidades em restaurantes, cafés e bares, o que facilitaria a mudança das famílias para áreas suburbanas.

Melhorar a vida suburbana também requer um ajuste em nossos veículos de financiamento. Atualmente, os corretores de imóveis tomam de cinco a seis por cento de cada transação imobiliária, uma taxa pesada em uma era de listagens online. Esse custo considerável de transação torna os imóveis residenciais em uma classe de ativos ilíquidos, e caros para as pessoas físicas se realocarem. Felizmente, uma nova gama de empresas de tecnologia - iBuyers - está ajudando a aumentar a liquidez e a facilidade de transação em imóveis. Torna-se necessário incentivar essas tendências.

Outra inovação imobiliária tem sido a ascensão das empresas de gestão de aluguel, que permitiram novos modelos, afastando-se da propriedade como o único meio de acesso a áreas suburbanas, bem como ampliar o acesso, aliviando o preço financeiro de entrada na forma de pagamentos em baixa. Para que se tenha acesso à internet, é importante que se invista no acesso banda larga, além de remover restrições regulatórias para auxiliar o trabalho remoto. O governo também deve desempenhar um

papel fundamental no incentivo ao investimento desta rede. Embora muitos americanos já tenham acesso (e têm usado) internet de alta velocidade, a FCC (Comissão Federal de Comunicações) estima que quase 25 milhões de americanos não têm acesso à banda larga, enquanto a Microsoft estima que esse número seja de até 163 milhões. Qualquer que seja o número preciso, a realidade é que muitos americanos, particularmente, em áreas rurais, não têm internet para fazer uso total de opções de trabalho remoto. Precisa-se reconhecer que a internet em alta velocidade é tão crítica para a infraestrutura quanto as estradas ou esgotos.

Dingel e Neiman (2020) concluíram que apenas trinta e sete porcentos dos empregos americanos poderiam ser feitos em casa e que é possível que o trabalho remoto aumente consideravelmente. Devido ao COVID-19, muitos funcionários não conseguem viajar para o trabalho, nos EUA. O aumento do trabalho remoto mais próximo a esse nível resultaria em crescimento económico a partir da escala substancialmente maior habilitada pelas tecnologias digitais, com impactos na sustentabilidade. As ferramentas digitais podem permitir um crescimento muito mais rápido da produtividade nos setores de serviços até agora, incluindo saúde, educação e serviços jurídicos. A questão de que o crescimento económico foi devorado pelos aluguéis habitacionais passou a chamar atenção dos governantes. Atualmente, os trabalhadores que residem em áreas como São Francisco e Nova York, veem seus contra cheques drenados por altos pagamentos de aluguel e hipotecas. Em vez disso, esses trabalhadores poderiam viver em cidades como Nashville ou Cleveland e desfrutar de custos habitacionais muito mais baixos enquanto trabalham remotamente.

Uma preocupação fundamental com o trabalho remoto são as interrupções que provocariam através do efeito superstar. Um mundo com professores ou médicos superstar pode afetar o status de muitos profissionais, assim como as gravações digitais afetaram o pagamento de músicos comuns que nunca se tornaram estrelas. No entanto, é importante ter em mente que essas luxações serão geralmente progressivas por causa do aumento do consumo. Eles trabalharão para aumentar o poder aquisitivo dos americanos de classe baixa e média, enquanto afetam alguns profissionais de classe alta (Dingel & Neiman, 2020). Muitos americanos foram deixados para trás pelo crescimento desequilibrado. Uma disseminação mais uniforme do crescimento económico ajudará os americanos de classe média no Heartland. Uma desvantagem da economia

excessivamente concentrada tem tido revoltas populistas periódicas. Garantir que os americanos participem de forma mais ampla na atividade econômica ajudará a regenerar uma experiência nacional compartilhada.

Essas tendências não significam que as cidades, ou interações presenciais amplamente, estejam mortas. Pode-se ter dinâmicas "barbell" em termos de interações humanas. O desenvolvimento de redes e conexões em eras formativas pode continuar a ser importante e as cidades desempenharão um papel importante nessas dinâmicas. No entanto, garantir que os americanos possam deixar para destinos que eles podem preferir, trabalhar remotamente, ampliará a oportunidade e o crescimento para todos. Embora a crise atual seja angustiante para muitos americanos, o sucesso que muitas empresas e indivíduos tiveram com trabalho remoto nessas circunstâncias aponta para a possibilidade de um futuro promissor.

Tarefas, não trabalhos, estarão sujeitas ao trabalho remoto (Upwork and Freelancers Union, 2019). Uma maneira de entender o que os freelancers fazem é desagregar um trabalho em tarefas que tenham as características mínimas de exigência física, controle total, marcos e entregas bem definidos, e assim por diante. Por exemplo, um programador pode interagir com os clientes para entender as suas necessidades; ele então trabalha por conta própria para desenvolver os códigos, antes de fazer mais refinamentos de acordo com o feedback do cliente. A separação das tarefas interativas das tarefas em seu trabalho é possível, sendo a última mais facilmente submetida ao trabalho remoto. Embora trabalhar alguns dias em casa possa ser uma questão de escolha de estilo de vida, há também uma lógica baseada em tarefas para um modo de trabalho de meio-período de escritório.

Um fenômeno relacionado ao trabalho remoto é *freelancer*. De acordo com uma pesquisa encomendada pela Upwork and Freelancers Union (2019), 57 milhões de pessoas, representando 35% da força de trabalho dos EUA, se engajaram no freelancer em 2019. Geraram US\$ 1 trilhão (de dólares) em renda, ou 5% da economia dos EUA, em 2019. A parte do tempo integral os freelancers passaram de 17% em 2014 para 28%. Os tipos mais comuns de trabalho autônomo estão em serviços qualificados, com 45% dos freelancers fornecendo serviços de programação, marketing e consultoria. Freelancers, embora atraídos pela liberdade de fazer o trabalho em qualquer lugar, enfrentam uma variedade de opções de localização: 27% dos freelancers qualificados

fazem todo o seu trabalho remotamente, enquanto 19% não fazem nenhum ou pouco de seu trabalho remotamente. Nesse estudo, consideraram remotos os locais longe dos escritórios tradicionais, incluindo cafeterias, mas também cafés e espaços de *co-working*.

Ainda, com a pandemia, o recurso à tecnologia facilitou o trabalho como *freelance*, dos inquiridos nesse estudo, concordaram com o trabalho como freelancer 73%, tendo diminuído 4% em relação aos estudos efetuados pelos mesmos em 2014. O mesmo estudo confirmou que, nos EUA, 3 em cada 4 inquiridos que não eram freelancers estavam predispostos a exercer o trabalho como tal ou outro adicional, extra a fim de ter mais recursos financeiros, caso tiver disponibilidade. Atualmente, as pessoas preferem enviar mensagens e slack que já veem pessoalmente. Por sua vez, isso elevou o valor do desenvolvimento de contatos do mundo real, uma vez que as colaborações digitais com eles são mais viáveis.

“Segmentos específicos” que designa o quarto cluster depois da pandemia, antes tinha sido identificado no primeiro cluster. A “Infraestrutura”, que antes da pandemia foi destacado no quinto cluster, teve muito realce depois da pandemia, uma vez que, qualquer lugar podia ser adaptado para a realização do teletrabalho, mais precisamente a casa do próprio trabalhador, partilhando os assuntos profissionais com o espaço familiar.

No artigo intitulado “Questões de liderança na transformação digital induzida por crises: como liderar os funcionários de serviços efetivamente durante a pandemia COVID-19”, os autores (Bartsch, Buttgen & Huber, 2020) fizeram o relato da eficácia da liderança em relação ao desempenho dos trabalhadores nos espaços virtuais criados para se protegerem da pandemia COVID-19. A maior preocupação recaiu sobre a saúde dos trabalhadores, bem como a crise social e económica, sem precedentes, que atingiu fortemente as indústrias de serviços. Revelaram que, o ELB e a MLB representam diferentes recursos que são cruciais para apoiar os funcionários do serviço com o cumprimento das tarefas enquanto trabalham virtualmente em tempos de crise. Portanto, o estudo vai ao encontro da descoberta de Stoker et al. (2019), mostrando que, ou uma abordagem ou outra poderia ser particularmente eficaz em um ambiente de trabalho virtual induzido por crises. Neste sentido, os comportamentos dependentes das variáveis afetivas são influenciados positivamente pelo ELB. A MLB pode ser percebida como

menos diretiva e menos restritiva. Numa crise, deve haver equilíbrio entre a MLB e a ELB em qualquer liderança, tendo sempre em atenção o engajamento orientado de tarefas, de forma a melhorar o trabalho nas equipas virtuais; fornecendo autonomia necessária e condições para que possam se adaptar em circunstâncias difíceis. Foi provado que nas empresas tecnologicamente mais experientes, os funcionários mantêm altos níveis de desempenho durante as crises.

Dos que estudaram o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a qualidade de vida e o aumento da produtividade destacaram-se:

- Effects of new ways of working population during COVID-19 emergency: a cross-sectional analysis (Moretti et al., 2020);
- Sustainable social and individual implications of telework: A new insight into the Romanian labor market (Dima, Tuelea, Vranceanu & Tigu, 2019);
- Implementing Smart Working in public Administration: a follow up study (Di Tecco et al., 2021);
- Perceptions of flexible work arrangements in selected African countries during the coronavirus pandemic (Anderson & Kelliher, 2020);
- Enforced remote working and the work-life interfere during lockdown (Anderson & Kelliher, 2020);
- O teletrabalho na percepção dos trabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso (Hau & Todescat, 2018);
- Flexible work arrangements and organizational performance –The difference between employee and employer-driven practices (Wet & Koekemoer, 2016):
- The increased use of information and communication technology (ICT) among employees: Implications for work-life interaction (Wet & Koekemoer, 2016);

Os que analisaram a interferência trabalho-casa, comunicação e solidão foram identificados alguns, nomeadamente:

- Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective (Wang, Liu, Qian & Parker, 2021);
- Workplace responses to COVID-19 associated with mental health and work performance of employees in Japan (Sasaki, Kuroda, Tsuno & Kawakami, 2020).

Em relação ao efeito do teletrabalho, quanto ao local e horário flexível, destacaram-se na plataforma os artigos de Spreitzer, Cameron e Garret (2017): “Alternative work arrangements: Two images of the new world of work”; de Onken-Menke, Nuesch e Kroll (2018): “Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices”; de Narayanan, Menon, Plaisent e Bernard (2017): “Telecommuting: The work anywhere, anyplace, anytime organization in the 21st century”.

Tremblay (2017) também defendeu que, com o teletrabalho foram reduzidos o tempo de deslocamento de e para casa, bem como as despesas de viagem, influenciando pela positiva na satisfação dos teletrabalhadores. Por outro lado, para famílias com crianças que entregam e recolhem seus filhos nos/dos creches ou escolas a caminho do trabalho, os custos de viagem podem não diminuir.

Quanto à segurança do teletrabalhador e continuidade do negócio sobressaíram os seguintes artigos na plataforma: de Allen, Golden & Shockley (2015): “How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings”; Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020): “Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis”; de Domenico, Pullano, Coletti, Hens e Colizza (2020): “Expected impact of school closure and telework to mitigate COVID-19 epidemic in France”.

Quanto à sustentabilidade económica, ambiental e social destacam-se os artigos de Kylili et al. (2020): “The role of remote working in smart cities: Lessons learnt from COVID-19 pandemic”; e de Ciarniene, Vienazindiene e Adamoniene (2018): “Implementation of Flexible Work Arrangements for Sustainable Development”. O artigo de Moeckel (2017): “Working from home: Modeling the impact of telework on transportation and land use” destacou-se com os efeitos na redução de viagens e locomoção.

No artigo de Morilla-Luchena, MuñozMoreno, Chaves-Montero e Vázquez-Aguado (2021), “Telework and Social Services in Spain during the COVID-19 Pandemic” foi encontrado com os efeitos no que tange ao perfil profissional e condições de trabalho em serviços sociais. Nogueira Filho, Oliveira, Samy e Nunes (2020), no artigo “Teleworking as an inducer of productivity increases and cost rationalization: an empirical application in the Ministry of Justice and Public Security” focaram os efeitos

do aumento de produtividade e redução de custo. Em MIT Technology Review (2020) debruçou-se sobre o tema “Work Anywhere”, estudando os efeitos do trabalho remoto no futuro. FIA (2020) estudou a gestão de pessoas na crise provocado pela COVID-19, com o tema “Pesquisa Gestão de Pessoas na Crise COVID-19”.

Foram identificados outros autores que debruçaram obre teletrabalho como ferramenta de inclusão social, entre os quais Jesus, Landry e Jacobs (2020), com o artigo “A 'new normal' following COVID-19 and the economic crisis: Using systems thinking to identify challenges and opportunities in disability, telework, and rehabilitation”; Ekberg et al. (2016), com o “New business structures creating organizational opportunities and challenges for work disability prevention”, centralizando-se no efeito para inclusão de pessoas com deficiência; Chung e Van Der Horst (2018), no “Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking” que focaram no efeito para as mulheres em reabilitação pós-parto; bem como Absalyamova e Absalyamov (2015) com o “Remote employment as a form of labor mobility of today's youth” que analisaram os efeitos para mão-de-obra jovem.

Algumas publicações direcionaram as suas investigações para as estratégias e práticas de teletrabalho, com destaque para as práticas de gestão de pessoas, sobressaindo Wojecak, Bajzikova, Sajgalikova e Polakova (2016) com “How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework; Bathini e Kandathil (2019) com “An orchestrated negotiated Exchange: Trading home-based telework for intensified work; Burbach e Day (2015) com “Does organization sector matter in leading teleworker teams? A comparative case study”; e Brumma (2016) com “Telework is work: Navigating the new normal”.

As práticas de Cybersecurity para teletrabalho foram estudadas por Abukari e Bankas (2020) sob o tema “Some cyber security hygienic protocols for teleworkers in Covid-19 pandemic período and beyond” e por Souppays e Scarfone (2016) com o “Guide to enterprice telework, remote access, and bring your own device security.

A virtualização da organização consta nos estudos de Kingma (2019), com “New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations”, e Carrillo, Cachat-Rosset, Marsan, Saba e Klarsfeld (2021), com

“Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France”.

Nas pesquisas realizadas, constatou-se que, o teletrabalho tem sido estudado e publicado em outras plataformas, em várias revistas de renome internacional. A revista SciELO publicou o artigo “O teletrabalho na pandemia da COVID-19: uma nova armadilha do capital?”, de Durães, Bridi e Dutra (2021). O objetivo era revisar o novo cenário do trabalho, a partir do contexto da denominada “modernização” das relações laborais, tendo em conta os processos de intensificação das jornadas, de apropriação do espaço privado da residência dos trabalhadores, de compatibilização entre trabalho produtivo e reprodutivo, sobretudo por mulheres, de isolamento em relação aos coletivos de trabalho e suas articulações políticas, bem como de sofrimento e adoecimento psíquico.

Bridi, Bohler e Zanoni (2020) também partilham da opinião que durante a pandemia houve um ritmo mais acelerado do teletrabalho, com aumento de horas e dias trabalhados. Quando o trabalho for realizado em casa, home-office, haverá uma junção do tempo de trabalho e de não trabalho, criando desvantagens do trabalho remoto para o trabalhador, pois, diminui a qualidade do trabalho realizado. Também, mais de metade dos entrevistados consideraram que tiveram vantagens, na medida em que, passaram a ter mais flexibilidade dos horários de trabalho, economia do tempo de transporte e maior proximidade com a família (Bridi, Bohler & Zanoni, 2020).

Ainda, mesmo tendo um nível de escolaridade elevada, as condições de trabalho no domicílio não foram das melhores, faltando muitas vezes um espaço próprio de trabalho, mesa e cadeira adequadas (totalizando 70%), bem como falta de equipamentos adequados ou modernos, dificuldades no manejo do computador e os aplicativos digitais e, muitas vezes, por terem tomado decisões de forma individual. As desigualdades foram mais expressivas entre as diferentes classes de teletrabalhadores, sendo a classe feminina a mais afetada, por ter que fazer em simultâneo as tarefas domésticas e profissionais, com maior saliência para os cuidados com os filhos menores (Bridi, Bohler & Zanoni, 2020).

Antunes (2020), no seu estudo “Coronavírus: O trabalho sobre fogo cruzado” defendeu que, o capital e os seus gestores têm feito de determinadas práticas, entre os

quais o *home office*, o teletrabalho e o ensino à distância, um verdadeiro laboratório de experimentação, no período pós-pandemia, aumentando o teletrabalho, com vantagens do ponto de vista empresarial. Assim sendo, o teletrabalho que favorece a individualização do trabalho e o distanciamento social, implica “menos relações solidárias e coletivas no espaço de trabalho (onde floresce a consciência das reais condições de trabalho)”, conforme Antunes (2020, p. 19).

Acrescenta que, os sindicatos devem dar atenção à tendência de eliminação dos direitos do trabalhador. Com o fim da separação entre tempo de trabalho e tempo de vida (ou trabalho e não trabalho), duplicando e justapondo o trabalho produtivo e o trabalho reprodutivo, incidindo sobre trabalho feminino, aumentando ainda mais a desigual divisão sociossexual e racial do trabalho, rompendo a fronteira entre espaço do trabalho/da produção e espaço da família/privado, apresentando risco de exploração do trabalho, aumento da quantidade de horas trabalhadas, quebra de autonomia/liberdade, sofrimento e aparecimento de doenças mentais (Antunes, 2020).

Os estudiosos Batista, Galegale, Azevedo e Feitosa (2021), no artigo “Revisão sistemática sobre teletrabalho: a abordagem das recentes pesquisas”, identificaram as abordagens das pesquisas sobre o teletrabalho publicadas entre 2015 e 2020. Os resultados nesse estudo revelam que, o tema vem sendo amplamente discutido, sendo que a principal abordagem das pesquisas são as vantagens e desvantagens do teletrabalho. No portefólio de 99 documentos resultaram 7 tipos de abordagem sobre o teletrabalho: vantagens e desvantagens (62), regulamentação (11), viabilidade (9), gestão (8), revisão da literatura (6), conceituação (2) e implantação (1). Neste trabalho, nota-se que é difícil separar os estudos por *cluster*, uma vez que, se encontram interligados e incluídos um no outro. Os estudos acabam abordando as tecnologias e os seus impactos nas outras áreas, como por exemplo a saúde, a localização, a inovação e produtividade, os aspetos psicossociais e a saúde, o ensino remoto, a inovação e a aprendizagem.

## Conclusão

Com este trabalho pretendeu-se compreender o campo de estudo do trabalho remoto, bem como as áreas de crescimento, de modo a perceber quais os principais contributos e preocupações literárias ocorridas, no período que vai de 1 de janeiro de 2010 a 1 de janeiro de 2022, isto é, explorar, descrever e analisar a frequência com que os itens são apresentados no mapa visual extraído do *VOSViewer*, em relação ao teletrabalho ou trabalho remoto, com base nos artigos publicados nesse período, na plataforma *Web of Science*. Para atingir o objetivo proposto recorreu-se essencialmente às pesquisas bibliográficas, publicadas na plataforma *Web of Science*.

Apresentou-se, após a introdução, uma breve revisão da literatura, esclarecendo a origem e a evolução do conceito teletrabalho, seguido das características consideradas mais relevantes de adaptação ao teletrabalho, nomeadamente as características do trabalhador, o perfil psicológico do trabalhador, as características das equipas, dos líderes, do teletrabalho e as suas modalidades, assim como as da organização, para depois apresentar as vantagens e desvantagens do teletrabalho, a metodologia, os resultados do estudo, as análises e as conclusões, com algumas propostas para investigações futuras.

Concluiu-se que o conceito de teletrabalho vinha sendo utilizado desde 1857, por Edgar Thomson, quando utilizou o telégrafo como sistema de descentralização e mobilizações das suas operações na empresa (Krieger, 2003). Mais tarde, em 1960 começou-se a utilizar as TIC's para a implementação e realização do trabalho remoto, designado por “uma nova revolução industrial”, segundo Toffer (1980). Na década seguinte, essa forma de realizar o trabalho estendera-se a outros setores dos quais se destacam o encaixotamento, a arrumação, a produção de eletrotécnicos, produtos alimentares e bebidas, todos realizados em casa, o que se denominou de teletrabalho, considerado de mais flexível e cómodo, ainda, à luz de Toffer (1980), uma grande parte das pessoas passará a trabalhar nos seus domicílios, passando este a ser o centro da sociedade.

Em 1980, o objetivo de recorrer ao teletrabalho ou trabalho remoto era de ultrapassar a crise energética, as mudanças operadas em 68, a baixa dos preços de algumas TIC's, bem como o equipamento da telemarketing (Quintal, 2002). A elevação

desta forma de trabalhar adveio da redução dos custos das deslocações, da mobilidade para as empresas direcionando ao trabalhador as tarefas, abrir oportunidade às pessoas desprovidas de alguma capacitação, descongestionamento do tráfego e da poluição atmosférica, razões pelas quais Nilles (1987) solucionou as deslocações dependentes do petróleo para os da transmissão da informação telecomunicada. Consequentemente, nos EUA houve um certo empolgação no início, ao contrário da Europa onde uma vaga de resistência prevaleceu o reconhecimento que o teletrabalho era de pouca qualidade e destinada à exploração salarial. Em 1960, o cenário do teletrabalho na Europa mudou ao conseguir uma boa adesão das empresas e dos trabalhadores (Chaparro, 1996). A partir de 2019, o teletrabalho foi usado como forma de evitar o contágio pelo SARS COVID-19, tendo sido executado quase que obrigatoriamente por algumas empresas que não queriam colocar os seus trabalhadores em regime de *Lay off* ou mesmo encerrar as atividades, também com recurso às TIC's, muitos funcionários optaram pelo trabalho domiciliário, como forma de conciliar a vida profissional e familiar, protegendo-se, agindo na prevenção.

Várias denominações foram atribuídas às modalidades de teletrabalho (Mascano, 2005). Essas modalidades foram distribuídas conforme a dimensão de análise utilizada. De acordo com o local onde o trabalho é realizado, destacou-se as seguintes designações: teletrabalho no domicílio, onde o trabalhador executa a sua tarefa a partir do seu domicílio usando as TIC's; teletrabalho em centros satélites, exercendo as atividades em empresas filiais; teletrabalho em tele-centros, em que trabalhadores de diferentes instituições exercem atividades no mesmo espaço; teletrabalho móvel, permitindo que o trabalho seja realizado em sítios diferentes à distância. No que se tange à proporção do trabalho realizado foram apresentados vários conceitos, entre os quais: teletrabalho em tempo integral, com a totalidade do serviço diário executado em casa pelo trabalhador; teletrabalho em tempo parcial, com a divisão do trabalho, uma parte executada em casa e outra na empresa; teletrabalho casual, quando ocasionalmente o trabalhador exerce a atividade em sua casa, dada à impossibilidade temporária por motivos diversos. Quanto ao vínculo do teletrabalhador foram denominados de teletrabalho total no domicílio, tendo o trabalhador um único chefe, e teletrabalho Freelance, sendo o trabalhador subordinado a vários patrões, seja no domicílio, ou outro que não a empresa sede. Em relação ao período do trabalho

realizado apresentaram-se o teletrabalho em período normal de trabalho, ocorrendo dentro do horário normal pré-estabelecido, e teletrabalho fora do período normal de trabalho, com exercício de horários extras ao estipulado.

Quintal (2002) e Winter (2005) partilharam da mesma opinião que Mascano (2005) e Dray et al. (2013) quanto à definição do teletrabalho ou trabalho remoto, na medida em que consideraram todo o trabalho executado em casa, à distância e por meio das TIC's teletrabalho, executado tanto em casa como também numa situação natural, público ou privado em que a principal explicação para a execução do teletrabalho de forma eficaz tem que estabelecer um vínculo entre o empregador e o trabalhador durante o período do teletrabalho como forma de subordinação virtual, sendo os meios de telecomunicação o comprovante.

Aranda (2001) concentra nos fatores: espaço físico fora da instituição, o uso das TIC's na organização, socialização entre os envolventes como elementos determinantes para se entender e falar do teletrabalho. Masi (2000) não alinha na definição a que os outros chamam de teletrabalho, pois, este pode ser realizado tanto em casa como em qualquer outro sítio, a destacar o estabelecimento satélite ou um filial, que nos dias de hoje se define como organização de trabalho por meio das TIC's. Paradoxalmente às ideias anteriores, Macedô (2020) adianta no tempo o estudo dessa forma de trabalhar ao de ergonomia, que ao analisar dados estatísticos demonstra o aumento da adoção deste tipo de trabalho, sendo assumido também por Keller (2018).

Sullivan e Lewis (2001) definiram o teletrabalhador como sendo aquele que executa as suas funções fora do espaço físico, associando este funcionário aos novos domínios da informática, determinando-o como pessoa dotada de capacidades para lidar com as TIC's ao ponto de se tornar num *expert* e usufruir de alguns aspetos favoráveis ao bom desempenho do seu trabalho, graças à motivação derivadas de razões familiares, laborais e individuais. Sendo assim, esse profissional é considerado uma pessoa de iniciativa própria desprovida de necessidades da presença dos colegas, sujeita a uma análise de personalidade e preferências, evitando assim problemas futuros como estresse angústia e depressão.

Dos estudos realizados concluiu-se também que o teletrabalhador deve ser caracterizado como auto-motivado, autodisciplinado, experiente, flexível, de espírito

inovador, com capacitação social, capaz de estabelecer uma relação familiar e profissional favorável, pois, ao contrário disto, não seria fácil a adaptação ao teletrabalho.

Conforme os itens apresentados, principalmente, no primeiro *Cluster* pós-COVID-19, antes da pandemia as empresas não davam muita atenção ou preferência ao teletrabalho, pois, queriam juntar os trabalhadores no mesmo espaço. Entretanto, com a pandemia, a maioria das empresas situadas nos países que optaram pelo confinamento, foram obrigadas a optar pela colocação dos trabalhadores em casa, como forma de evitar que a empresa fechasse as portas e o despedisse trabalhadores. Na Europa, nos EUA, em alguns países da Ásia, realçando a China e a Índia, e na África, sobretudo do Norte, com destaque para o Egípto e Marrocos, e na parte ocidental, Cabo Verde e Senegal, várias empresas deixaram de prestar serviços presenciais, passando a oferecer apenas os que eram possível à distância, com recurso exclusivo às TIC's, recorrendo ao uso de internet, computadores para poderem oferecer os serviços *online*.

Ficou demonstrado que os transportes aéreos, terrestres e marítimos foram cancelados por alguns meses. As empresas nesses países, que antes da pandemia ofereciam serviços de entrega a domicílio, viram os seus volumes de negócios a aumentarem consideravelmente, pois, reorganizaram-se, inventaram novas formas de fazer chegar os seus produtos aos clientes, com entregas domiciliárias. Muitas ganharam experiência e continuaram até então a oferecer esses serviços.

Verificou-se que o teletrabalho na era pós-COVID-19 assentou-se sobretudo no trabalho no domicílio do trabalhador, ao contrário do que vinha sendo prática antes da pandemia. Em todas as modalidades citadas, nomeadamente no domicílio do trabalhador, em Centros-Satélites, em tele-centros, móvel, tempo parcial, tempo integral, casual, total no domicílio, freelance, durante o período normal de trabalho e fora do período normal de trabalho, os trabalhadores encontravam-se fora da empresa mãe, recorriam às TIC's para poderem responder as necessidades das instituições com as quais encontravam-se ligadas.

Ficou claro que, depois do surgimento do COVID-19, a preocupação maior apresentada nos estudos recaiu sobre a integração e o bem-estar dos trabalhadores, identificação dos empregos que não podem ser realizados em casa, normas relacionadas

com a higiene, a segurança, bem como as restrições de distanciamento físico nas organizações. Embora hoje muitos países tenham libertado algumas regras restritivas, está-se longe de se regressar ao que era antes, dado que a pandemia ainda não terminou e o vírus ainda não tem cura, apenas vacinas de prevenção. Portanto, esse afrouxamento pode não permitir o regresso em segurança da totalidade das pessoas aos locais de trabalho (OIT, 2020).

Muitas pessoas encontram-se ainda em regime de teletrabalho, uns por opção, outros por exigência ou precaução. A recorrência ao teletrabalho continuará ainda por um bom tempo (OIT, 2020), pelo menos por uma parte da população, pois, continua a ser necessário a proteção dos grupos de elevado risco. Assim, os patronatos têm de auscultar as ansiedades e preocupações dos seus funcionários com vista a atender os desafios e oportunidades que o teletrabalho exige, como por exemplo, a situação familiar, a função, as habilidades e destrezas no desempenho laboral. As decisões devem ser tomadas após a audição dos envolvidos no processo laboral.

A pandemia em curso demonstrou que, como nas outras crises, é necessário a junção de esforços por parte de toda a sociedade, a nível mundial, a inovação e a reinvenção de tarefas, de equipamentos, de medicamentos e de espaços, principalmente em casa, pois, maior número de tarefas foi realizada a partir do domicílio. O novo melhor normal dos próximos anos pode acontecer se os esforços continuarem no sentido de garantir a execução de trabalhos nos domicílios, com recurso às novas Tecnologias de Informação e Comunicação.

Com o desenvolvimento acelerado das TIC's, as informações passaram a ser teletransportadas, comprovado durante a fase pandémica, permitindo que as empresas se reorganizassem, aumentando a sua eficiência interna, melhorando a sua posição no mercado, respondendo às solicitações laborais, criando mais flexibilidade (Hill et al., 2010). Essa tendência praticamente explodiu em popularidade em todo o mundo, pois as medidas de bloqueio impossibilitaram que a maioria das pessoas trabalhasse de outra forma (Sako, 2021).

A WFA tinha sido vista como um cenário ganha-ganha para funcionários e empregadores, tornando possível escolher entre diferentes talentos, reduzir os custos

imobiliários (com aluguel de escritório e casa), motivar os funcionários e manter o equilíbrio trabalho-família dos funcionários (Madsen, 2003).

É verdade que antes da situação pandémica, as pessoas preferiam socializar e o local de trabalho era uma oportunidade privilegiada para o fazer, uma vez que, a comunicação pessoal tem-se mostrado mais persuasiva e permite uma melhor observação dos elementos sociais das interações humanas (OCDE, 2020), leva à formação de equipas e reforça a confiança entre os colegas, bem como a identificação e partilha da cultura organizacional. Após a pandemia, manteve-se essa socialização, com pessoas já conhecidas, mas virtualmente, dado às restrições impostas pelos diferentes Governos e países, como forma de prevenção.

Ficou evidente que, o trabalho remoto contribuiu para a redução do estresse psicológico, físico e mental. Espera-se que a revisão dos estilos de trabalho seja benéfica, durante a pandemia provocada pelo SARS COVID-19.

Os resultados deste estudo são pensados para ajudar as organizações a decidir se devem continuar o trabalho remoto ou não. Portanto, cada uma deve aproveitar os resultados que melhor se adequem à sua realidade, pois, os estudos não são “donos da verdade”, nem vistos da mesma forma por todos.

Finalmente, realça-se o facto de haver uma clara diferença entre os dois períodos analisados neste estudo. Embora o primeiro, que corresponde ao antes do COVID-19, limitado de 1 de janeiro de 2010 a 31 de dezembro de 2019, seja superior ao segundo, com apenas dois anos de decorrência, notou-se que o número de *Clusters* é praticamente igual, apenas com um de diferença, demonstrando um aumento significativo de estudos relacionados com o trabalho remoto ou teletrabalho. Os temas foram semelhantes, contudo em contextos diferentes. Se o teletrabalho antes era uma opção, passou a ser uma exigência, principalmente no início da pandemia. Em termos territoriais, verificou-se que antes da pandemia os estudos centravam-se na Europa e América, mas a pandemia obrigou as empresas em todo o mundo a recorrer ao teletrabalho, principalmente no período de confinamento, tendo sido necessário efetuar estudos a nível mundial.

## **Limitações do estudo e pistas para futuras investigações**

Este estudo foi baseado unicamente em pesquisas bibliográficas, em artigos publicados, com destaque para os disponíveis no *Web of Science*, que apresentam temas relacionados com o trabalho remoto, antes, no período que vai de 1 de janeiro de 2010 a 31 de dezembro de 2019, e depois da pandemia provocada pelo COVID-19, limitado ao período que vai de 1 de janeiro de 2020 a 1 de janeiro de 2022. Assim sendo, aconselha-se cautela na generalização dos resultados, pois, o último período, considerado pós-COVID-19 é muito limitado, ou seja, ocorre em apenas dois anos. Entretanto, a pandemia não terminou e não se sabe até quando vai afetar a população, daí que se propõe aos estudiosos que façam uso deste trabalho para as suas futuras investigações e que o continuem a explorar, de forma a dar mais contributo para a investigação académica, fornecendo às pessoas ferramentas e informações que lhes permitem prevenir e preparar-se para exercerem o teletrabalho em eventuais pandemias.

Um estudo de acompanhamento, investigando os efeitos de voltar ao trabalho normal, a partir do trabalho remoto ou estudos de intervenção, como ensaios controlados randomizados, são necessários no futuro para analisar os efeitos exatos do trabalho remoto nas diferentes áreas estudadas, referidas nos diferentes *Clusters*.

No futuro, os gestores podem fazer um bom uso dos resultados das diversas investigações realizadas, principalmente, durante a pandemia provocada pelo COVID-19 para impulsionarem iniciativas planeadas ou contínuas de transformação digital nas suas empresas, dando melhores condições de trabalho às equipas, oferecendo infraestruturas tecnológicas adaptáveis à realidade de cada trabalhador, facilitando a partilha de *know-how* para promover de forma sustentável a resiliência de sua empresa e a adaptabilidade de seus sistemas de trabalho, precavendo-se às crises futuras.

Futuramente, a atenção deve ser dada às evidências dinâmicas emergentes de uma pesquisa recente dos EUA, onde 61,9% dos gerentes de contratação entrevistados afirmaram que confiarão mais no trabalho remoto (OCDE, 2020). Essas tendências não significam que as cidades, ou interações presenciais amplamente, estejam mortas. Pode-se ter dinâmicas *barbel* em termos de interações humanas. O desenvolvimento de redes e conexões em eras formativas pode continuar a ser importante e as cidades desempenharão um papel importante.

No entanto, deixar que as pessoas decidam escolher trabalhar remotamente, ampliará a oportunidade e o crescimento para todos. Embora a crise atual seja angustiante para muitas pessoas, o sucesso que muitas empresas e indivíduos tiveram com a WFA nessas circunstâncias aponta para a possibilidade de um futuro promissor de trabalho remoto.

Os principais temas da pesquisa poderão ser discutidos como uma forma de reflexão sobre os desafios da teoria e da prática.

## Referências bibliográficas

- Abdullah, H., Ismail, N. (2012). Quality of work and life balance in teleworking. *International Business Management*, 6(2), 119-130.
- Absalyamova, S. G., & Absalyamov, T. B. (2015). Remote employment as a form of labor mobility of today's youth. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6 (1), 227-227. <https://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/5705>
- Abukari, A. M., & Bankas, E. K. (2020). Some cyber security hygienic protocols for teleworkers in COVID-19 pandemic period and beyond. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 11(4), 1401-1407.
- Adams, R. L. (2017). How To Become A Digital Nomad And Travel The World. Forbes Magazine. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/robertadams/2017/01/20/how-to-become-a-digital-nomad-and-travel-the-word/>
- Aderaldo, I., Aderaldo, C., & Lima, A. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em umacompanhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*. (15ª Ed. especial), 8, 511-533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Aguilhar, L. (2015). Nômadas digitais trocam rotina por vida de viagens e trabalho online. (Post em blogue). Estadão. São Paulo. Disponível em: <http://blogs.estadao.com.br/link/nomades-digitais-trocam-rotina-por-vida-de-viagens-e-trabalho-online/>
- 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 (2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>.
- Ammons, S. K., & Markham, W. T. (2004). Working at home: experiences of skilled white-collar Worker. *Sociological Spectrum*, 24 (2), 191-238.
- Andargie, M. S., Touchie, M., & O'Brien, W. (2021). Case study: A survey of perceived noise in Canadian multi-unit residential buildings to study long-term implications for widespread teleworking. *SAGE Journals*, 28(4) 443-460. <https://doi.org/10.1177/1351010X21993742>.

- Anderson, D., & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*, 35 (7/8), 677-683. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0224>.
- Ansong, E., & Boateng, R. (2018). Organisational adoption of telecommuting: Evidence from a developing country. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 84(1), e12008. <https://doi.org/10.1002/isd.12008>.
- Antunes, R. (2020). Coronavírus: o trabalho sob fogo cruzado. São Paulo: Boitempo.
- Aranda, J. T. (2001). El Teletrabajo: Análise Jurídico-Laboral. Espanha: Consejo Económico e Social.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). Uma revisão da pesquisa de teletrabalho: descobertas, novas direções e lições para o estudo do trabalho moderno. *J. Órgão. Comportamento*, 23, 383-400. doi: 10.1002/job.144. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.144>
- Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). Quais trabalhos estão sendo feitos em casa durante a crise do COVID-19? Evidências de pesquisas em nível de empresa. *Bureau Nacional de Pesquisa Econômica*. doi: 10.3386/w27422
- Bartsch, S., Buttegen, E. W. M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32 (71-85). Disponível em: <https://doi.org/101108/JOSM-05-2020-0160>
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34 - 49. <https://doi.org/10.1111/1468-005x.00063>
- Bathini, D. R., & Kandathil, G. M. (2019). An orchestrated negotiated exchange: Trading home-based telework for intensified work. *Journal of Business Ethics*, 154(2), 411-423.
- Batista, D. A. & Galege, N. V. (2021). Roadmaps para implantação do teletrabalho: mapeamento sistemático e revisão da literatura. *Research, Society and Development*, 10(16), e172101623692. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/23692>

- Batista, D. A., Galeale, N. V., Azevedo, M. M. & Feitosa, M. D. (2021). Revisão sistemática sobre teletrabalho: a abordagem das recentes Pesquisas. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, 7(10), 99409-99421.
- Belanger, F. & Allport, C. (2008). Collaborative technologies in knowledge telework: An exploratory. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/220356618Collaborative\\_technologies\\_in\\_knowledgeteleworkAnexploratorystudy](https://www.researchgate.net/publication/220356618Collaborative_technologies_in_knowledgeteleworkAnexploratorystudy)
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12 (9), 3662. [https://doi.org/10.3390\\_su\\_12\\_09\\_3662](https://doi.org/10.3390_su_12_09_3662)
- Bennett, J. (2020). "I feel like I have five jobs": moms navigate the pandemic". Disponível em: [https://www.nytimes.com/2020/03/20/parenting/childcare-coronavirus\\_moms.html](https://www.nytimes.com/2020/03/20/parenting/childcare-coronavirus_moms.html)
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. Disponível em: <https://www.gsb.Stanford.edu/faculty-research/publications/does-working-home-work-evidence-chinese-experiment>
- Bridi, M. A. C., Bohler, F., Zanoni, A. o trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia Covid-19, [recurso eletrônico]. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade.
- Brow, B., & O'Hara, K. (2003). Place as a Practical Concern of Mobile Workers. *Environment Planning: Economy and Space*, 35(9), 1565-1587. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1068/a34231>
- Brumma, F. (2016). Telework is work: Navigating the new normal. *Cornell HR Review*. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1813/73011>
- Burbach, M. E., & Day, F. C. (2015). Does organization sector matter in leading teleworker teams? A comparative case study. *International Journal of Business Research and Development*, 3 (4), 8-21.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France.

*European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88.  
<https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>

Centro Nacional de Tele Saúde. (2020). Tele Saúde. Portugal. Disponível em:  
<https://www.cnts.min-saude.pt/2017/07/25/glossario/>

Chaparro, F. O. (1996). El Teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnologia. Madrid: McGraw-Hill.

Chapman, A. J., Sheehy, N. P., Heywood, S., Dooley, B., & Collins, S. C. (1995). The organizational implications of teleworking. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 10, 229-248. London: Wiley.

Chayka, K. (2018). When You're a Digital Nomad, the World Is Your Office. *The New York Times*. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2018/02/08/magazine/when-youre-a-digital-nomad-the-world-is-your-office.html>

Chong, S., Huang, Y., & Chang, C.-H. (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. <https://doi.org/10.1037/apl0000843>

Chung, H., & Van der Horst, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flextime and teleworking. *Human relations*, 71(1), 47-72. <https://doi.org/10.1177/0018726717713828>

Choo, S., Mokhtarian, P., Salomon, I. (2005). O teletrabalho reduz as milhas percorridas pelos veículos?: Uma análise agregada de séries temporais para o Transporte dos EUA (Amst), 32, 37-64. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11116-004-3046-7>

Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2020). Work-From-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility. Working paper 19-54. Web of Scienc. Disponível em: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000591217600001>

Chung, H., & Van der Horst, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flextime and teleworking. *Human relations*, 71(1), 47-72. <https://doi.org/10.1177/0018726717713828>

- Ciarniene, R., Vienazindienė, M., & Adamonienė, R. (2018). Implementation of Flexible Work Arrangements for Sustainable Development. *European Journal of Sustainable Development*, 7 (4), 11-11. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2018.v7n4p11>
- Clark, D. (2017). Thinking About a Work From Anywhere Arrangement? Ask These Questions First. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2017/09/thinking-about-a-work-from-anywhere-arrangement-ask-these-questions-first>
- Cobos, P., & Aranda, T. (2001). El Teletrabajo en España – Perspectiva jurídico-laboral. Madrid: Subdirección General de Publicaciones, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Cohen, R. L. (2010). Rethinking mobile work: boundaries of space, time and social relation in the working lives of mobile hairstylist. *University of Warwick. Work Employ.* 24(1),65-84. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0950017009353658>
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (4), 511-532.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral, C., Marques, G. A., & Gomes, J. (2010). Manual de gestão de pessoas e do capital humano. Lisboa: Edições Sílabo.
- Darouei, M., & Pluut, H. (2021). Trabalhe em casa hoje para um amanhã melhor! Como trabalhar em casa influencia o conflito trabalho-família e o início do próximo dia de trabalho dos funcionários. *Saúde do Estresse*. 1-14. doi: 10.1002/smi.3053. Disponível em: <https://scholar.google.com/scholarlookup?author=M.+Darouei&author=H.+Pluut+&publicationyear=2021&title=Work+from+home+today+for+a+better+tomorrow!+How+working+from+home+influences+workfamily+conflict+and+employees%27+start+of+the+next+workday&journal=Stress+Health.&pages=1-14>
- Decreto do Presidente da República nº 14-A/2020 de 18 de março. Emergência de saúde pública ocasionada pela doença, COVID-19. Portugal: Presidência da República.

- Derks, D., & Bakker, A. B. (2014). Smartphone use, work–home interference, and burnout: A diary study on the role of recovery. *Applied Psychology*, 63, 411–40. doi:10.1111/j.1464-0597.2012.00530.x
- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Teletrabalho: uma nova forma de trabalhar e viver. *Int. Laboratório.Rer.* 129, 529-554. Disponível em: <https://scholar.google.com/scholarlookup?author=.+Di+Martino&author=L.+Wirth+&publicationyear=1990&title=Telework%3A+a+new+way+of+working+and+living&journal=Int.+Lab+Rev&volume=129&pages=529-554>
- Di Tecco, C. et al. (2021). Implementing Smart Working in Public Administration: a follow up study. *La Medicina del Lavoro*, 112 (2), 141.
- Dima, A. M., Țuclea, C. E., Vrânceanu, D. M., & Țigu, G. (2019). Sustainable social and individual implications of telework: A new insight into the Romanian labor market. *Sustainability*, 11 (13), 3506. <https://doi.org/10.3390/su11133506>
- Dingel, J., & Neiman, B. (2020). “How many jobs can be done at home?” white paper. Becker Friedman Institute for Economics at the University of Chicago. [https://bfiuchicago.edu/wp-content/uploads/BFIWhitePaperDingelNeiman3\\_2020.pdf](https://bfiuchicago.edu/wp-content/uploads/BFIWhitePaperDingelNeiman3_2020.pdf)
- Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho. (2020). Acordo-Quadro Europeu Sobre o Teletrabalho. Disponível em: <https://www.dgert.gov.pt/wp-content/uploads/2020/10/DGERT-Teletrabalho-em-FOCO-1-de-2020.pdf>
- Direction de l’Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques. (2020). Activité et Conditions D’emploi de la Main oeuvre Pendant la Crise Sanitaire Covid-19: Enquête Flash. Disponível em: <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/enquetes/article/activiteet-conditions-d-emploi-de-la-main-d-oeuvre-pendant-la-crise-sanitaire>
- Dolce, V., Vayre, E., & Molino, M. (2020). Tão perto e tão longe? O papel da liderança destrutiva nas demandas de trabalho - modelo de recursos e recuperação no teletrabalho de emergência. Grupo de Pesquisa em Psicologia Social (GRéPS), Instituto de Psicologia, Universidade Lumière. Departamento de Psicologia, Universidade de Torino. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/socsci9110196>.

- Domenico, L., Pullano, G., Coletti, P., Hens, N., & Colizza, V. (2020). Expected impact of school closure and telework to mitigate COVID-19 epidemic in France. *EPIcx Lab*, 15, <http://www.epicx-lab.com/covid-19.html>
- Dray, G., Martinez, P. R., Monteiro, L. M., Vasconcelos, J., Brito, P. M., & da Silva, G. (2013). Código do Trabalho Anotado (9ª ed.). Coimbra: Almedina.
- Durães, B., Cruz, M. A., Bridi, R. & Dutra, R. Q. (2021). O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital?. *Revista SciELO, Sociedade e Estado*, 60 (3), 945-966. [https://www.scielo.br/j/se/a/b56\\_QNc5Fq73NV\\_bkjZSH3hjj/?format=pdf&lang=pt](https://www.scielo.br/j/se/a/b56_QNc5Fq73NV_bkjZSH3hjj/?format=pdf&lang=pt)
- Ekberg, K. et al. (2016). New business structures creating organizational opportunities and challenges for work disability prevention. *Journal of occupational rehabilitation*, 26 (4), 480-489. <https://doi.org/10.1007/s10926-016-9671-0>
- Erickson, I., Jarrahi, M. H., Thomson, L., & Sawyer, S. (2014). Morethan nomads: mobility, knowledge work, and infrastructure. In *Proceedings of the European Group for Organizational Studies Colloquium*. Disponível em: [http://www.jarrahi.com/publications/EGOS\\_Erickson\\_Subtheme52.pdf](http://www.jarrahi.com/publications/EGOS_Erickson_Subtheme52.pdf)
- Eurofound and the International Labour Office (2017). Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work. *Publications Office of the European Union and the International Labour Office*.
- Fadinger, H., & Schymik, J. (2020). The costs and benefits of home office during the covid-19 pandemic: Evidence from infections and an input-output model for Germany. *COVID Economics: Vetted and Real-Time Papers*, 9, 107-134
- Fernández, A. B. (1999). El Teletrabajo. Agata: Madrid.
- Fetzner, M. A. M. (2001). A viabilidade do teletrabalho na PROCEMPA. (Programa de Pós-Graduação em Administração). Brasil, Porto Alegre.
- FIA. (2020). Pesquisa Gestão de Pessoas na Crise COVID-19. Disponível em: <https://jornal.usp.br/wp-content/uploads/2020/11/Pesquisa-Gestão-de-Pessoas-na-Crise-deCovid-19-ITA.pdf>
- Fiolhais, R. (2007). Teletrabalho e Gestão dos Recursos Humanos. In A. Caetano, & J. Vala(Orgs.).Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas. (3ª ed.). Editora RH.

- Gajendran, R., & Harrison, D. (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. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: the impact on employees remote work productivity, engagement, and stress. *In J. Occup. Environ. Med.*, 63, 426. doi: 10.1097/JOM.0000000000000000
- Gartner. (2020). Gartner HR Survey Reveals 41% of employees likely to work remotely at least some of the time post coronavirus pandemic. Newsroom. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-14-gartner-hr-survey-reveals-41--of-employees-likely-to>
- Ghislieri, C., Cortese, G., Molino, M., & Gatti, P. (2019). The relationships of meaningful work and narcissistic leadership with nurses' job satisfaction. *Journal of Nursing Management* (27) 1691–99. doi:10.1111/jonm.12859
- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.
- Gil, S. (2005). As perspetivas civis do contrato de trabalho: O teletrabalho subordinado. Seu estudo nos ordenamentos jurídicos português e espanhol. (Tese de Doutoramento). Espanha: Universidade da Corunã.
- Gomes, C., & Lopes, S. (2010). Gestão e Desenvolvimento. *Comunicação e eficácia numa equipa virtual: Regras e afinidade*. 17 (18), 73-98. Disponível em: <http://periodicosunimes.unimesvirtual.com.br/index.Php?journal=gestaoenegocios&page=índice>
- Gomes, J. (2007). Direito do Trabalho: Relações individuais de trabalho (vol. I). Coimbra: Coimbra Editora.
- Goudreau, J. (2013). Back to the stone age? New Yahoo CEO Marissa Mayer bans working from home. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/jenna-goudreau/2013/02/25/back-to-the-stone-age-new-yahoo-ceo-marissa-mayer-bans-working-from-home>

- Grabo, A., Spisak, B. R., & Mark, V. V. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 28, 473–85.
- Haddad, H., Lyons, G., Chatterjee, K. (2009). Um exame dos determinantes que influenciam o desejo e a frequência do trabalho de casa durante parte e o dia todo. *J. Transp. Geogr.*, 17, 124-133. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2008.11.00>
- Hannigan, T. R., Haans, R. F. J., Vakili, K., Tchalian, H., Glaser, V. L., Wang, M. S., Kaplan, S., & Jennings, P. D. (2019). Topic modeling in management research: Rendering new theory from textual data. *Academy of Management Journal*, 13(2), 586 - 632. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0099>
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), 74-80.
- Hartig, T., Kylin, C., & Johansson, G. (2007). The telework tradeoff: stress mitigation vs. constrained restoration. *Applied Psychology*, 56 (2), 231-253.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18, 264-80.
- Hau, F., & Todescat, M. (2018). Teleworking in the perception of teleworkers and their managers: advantages and disadvantages in a case study. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 8 (3), 37-52.
- Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220 - 241. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/223322193DoesIt\\_MatterWhereYouWorkAComparisonofHowThreeWorkVenuesTraditionalOfficeVirtualOfficeandHomeOffice\\_Influence\\_Aspects\\_of\\_Work\\_and\\_PersonalFamily\\_Life](https://www.researchgate.net/publication/223322193DoesIt_MatterWhereYouWorkAComparisonofHowThreeWorkVenuesTraditionalOfficeVirtualOfficeandHomeOffice_Influence_Aspects_of_Work_and_PersonalFamily_Life)
- Illegens, V., Verbeke, A., & Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation. *Technological forecasting and social change*, 68 (3), 275-291.
- Jardim, S. (2003). O teletrabalho e suas atuais modalidades. São Paulo: LTr.

- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: a review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519-542.
- Johnson, L.C., Audrey, J. & Shaw, S. M. (2007). Mr Dithers comes to dinner: telework and the merging of women's work and home domains in Canada. *Gender, Place, and Culture*, 14(2), 141-161.
- Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C., & Dick, R. (2020). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work Stress*, 34, 34 – 56. doi:10.1080/02678373.2019.1617369.
- Kane, G. C., Palmer, D., Nguyen-Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). Achieving digital maturity. New York: MIT Sloan Management Review.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2003). *The Wisdom of Teams*. EUA: Harvard Business School Press. ISBN 0-06-052200-3.
- Keller, W. (2018). *As novas tecnologias e suas perspetivas no direito do trabalho da sociedade contemporânea (Século XXI)*. (Tese de doutoramento). Lisboa: Departamento de Direito, Autónoma.
- Kingma, S. (2019). New ways of working (NWW): workspace and cultural change in virtualizing organizations. *Culture and Organization*, 25(5), 383-406. <https://doi.org/10.1080/14759551.2018.1427747>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Susan, P., A., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, F. J. F., Gelfand, M. J., Greer, I. L., Johns, Gary, Kesebir, Selin, Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozelik, H., Petriglieri, J. L., Rothbard, R., C. W., Shaw, J. D., Sirola, N., Wanberg, C. R., Whillans, A., Wilmot, M. P., & Vugt, M. V. (2020). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues and Insights for Future Research and Action. *American Psychological Association*, 76 (1), 63-77. Disponível em: <https://doi.apa.org/fulltext/2020-58612-001.html>
- Kotera, Y., & Correa Vione, K. (2020). Psychological impacts of the New Ways of Working (NWW): A systematic review. *Jornal internacional de pesquisa ambiental e saúde pública*, 17 (14), 5080. [https://doi.org/10.3390/ijerph17\\_145080](https://doi.org/10.3390/ijerph17_145080)

- Krasikova, D. V., Stephen G., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39, 1308 - 38. doi:10.1177/0149206312471388
- Krieger, M. A. (2013). Teletrabalho: Ideias Basilares. *Revista Páginas de Direito*, 13, 1075. Porto Alegre. Disponível em: <https://www.paginasdedireito.com.br/artigos/167-artigos-jan-2013/4748-teletrabalho-ideias-basilares>
- Kylili, A. et al. (2020). The role of remote working in smart cities: Lessons learnt from COVID-19 pandemic. *Energy Sources, Part A: Recovery, Utilization and Environmental Effects*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/15567036.2020.1831108>
- Landers, R., Brusso, R. C., Cavanaugh, K. J., & Collmus, A. B. (2016). A primer on theory-driven web scraping: Automatic extraction of big data from the Internet for use in psychological research. *Psychological Methods*, 21(4), 475 - 492. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/met0000081>
- Landry, M. D., Jacobs, K. & Jesus, T. S. (2020). A new normal following COVID-19 and the economic crisis: Using systems thinking to identify challenges and opportunities in disability, telework, and rehabilitation. *Pubmed*, 67(1), 37-46. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32955472/>
- Lapierre, L. M., Steenbergen, E. F., Peeters, M. C., & Kluwer, E. S. (2015), Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: a multiwave study of financial sales professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 804-822.
- Leite, A. L., Lemos, D. C., & Schneider, W. A. (2018). Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(3), 187-210.
- Levin, G., & Rad, P. F. (2006). Successful motivational techniques for virtual teams. Apresentado em PMI® Global Congress 2006 - EMEA, Madrid, Spain. Disponível em: <https://www.pmi.org/learning/library/successful-motivational-techniques-virtual-teams-8161>

- Lim, V. K., & Teo, T. S. (2000). To work or not to work at home: an empirical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), 560-586.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (1997). *Virtual Teams: Reaching Across Time, Space and Organizations*. New York: Wiley & Sons. <https://dl.acm.org/doi/10.5555/270071>
- Macedô, T. A. M., Cabral, E. L. S., Silva, C. W. R., Sousa, J. C. C., Costa, J. J. F., Pedrosa, F. M., Silva, A. B. M., Veder, R. F., Souza, R. P., Cabral, M. A. L., & Másculo, F. S. (2020). Ergonomia e teletrabalho: uma revisão sistemática. Brasil: Artigo de Revisão. *Jornal Trabalho*, 66 (4), 777-788.
- Madsen, S. R. (2003). The effects of home-based teleworking on work-family conflict. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 35-58.
- Makarius, E., & Larson, B. (2017). Changing the perspective of virtual work: building virtual intelligence at the individual level. *The Academy of Management Perspectives*, 31(2), 159-178.
- Marasco, N. A. (2005). *Curso de direito do trabalho (20ª ed.)*. São Paulo: Saraiva.
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). O teletrabalho é eficaz para as organizações? Uma meta-análise de pesquisa empírica sobre percepções de teletrabalho e resultados organizacionais. *Gerenciar. Res. Rev.* 35, 602-616. Disponível em: [https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?Author=B.+H.+Martin&author=R.+MacDonnell&publication\\_year=2012&title=Is+telework+effective+for+organizations%3F+A+meta-analysis+of+empirical+research+on+perceptionsof+telework+and+organizational+outcomes&journal=Manage.+Res.+Rev.&volume=35&pages=602-616](https://scholar.google.com/scholar_lookup?Author=B.+H.+Martin&author=R.+MacDonnell&publication_year=2012&title=Is+telework+effective+for+organizations%3F+A+meta-analysis+of+empirical+research+on+perceptionsof+telework+and+organizational+outcomes&journal=Manage.+Res.+Rev.&volume=35&pages=602-616)
- Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., Vela-Jiménez, M. & Carnicer, P. (2008). Telework adoption, change management and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21 (1), 7-31. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09534810810847011>
- Martins, S. P. (2004). *Direito do trabalho (19ª ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Mascaro, N. A. (2005). *Curso de direito do trabalho. 20.ed.* São Paulo: Saraiva.
- Masi, D. (2000). *O ócio criativo. (5ª. ed.)*. Rio de Janeiro: Sextante.

- Matos, P. (2018). Nómadas digitais e a era dos sujeitos móveis: questões de mobilidade, comunicação e trabalho num estilo de vida location independent. In E. Araújo, R. Ribeiro, P. Andrade, & R. Costa (Eds.). *Viver em a mobilidade: rumo a novas culturas de tempo, espaço e distância*. Livro de atas (36-48). Braga: CECS.
- Matthews, H. & Eric, W. (2012). Adoção do Teletrabalho e Uso de Energia nos Setores de Construção e Transporte nos Estados Unidos e Japão. *J. Infraestrutura* (Edição especial). *Sustentabilidade do transporte e outros sistemas de infraestrutura*, 11, 21-30. doi : 10.1061 / (ASCE) 1076-0342 (2005) 11: 1 (21). ISSN 1076-0342.
- MIT (2020). Work Anywhere. *MIT Technology Review, Special Edition Home Office*, 1 (1).
- Moeckel, R. (2017). Working from home: Modeling the impact of telework on transportation and land use. *Transportation Research Procedia*, 26, 207-214.
- Mohn, T. (2014). How To Succeed at Becoming a Digital Nomad. Forbes. Retirado de: <http://www.forbes.com/sites/tanyamohn/2014/03/19/tips-for-becoming-a-successful-digital-nomad/>
- Mokhtarian, P. L., Bagley, M. N., & Salomon, I. (1998). The impact of gender, occupation, and presence of children on telecommuting motivations and constraints. *Journal of the American Society for Information Science*, 49(12), 1115-1134.
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., Zito, M., Claudio, G., & Cortese, G. C. (2020). Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/5911>
- Moretti, A. et al. (2020). Characterization of home working population during COVID-19 emergency: a cross-sectional analysis. *Jornal Internacional de Pesquisa Ambiental e Saúde Pública*, 17 (17), 6284. <http://doi.org/10.3390/ijerph1717 6284>
- Morgan, R. E. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16 (4), 344-357.

- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Morilla-Luchena, A., Muñoz-Moreno, R., Chaves-Montero, A., & Vázquez-Aguado, O. (2021). Telework and Social Services in Spain during the COVID-19 Pandemic. *Jornal Internacional de Pesquisa Ambiental e Saúde Pública*, 18 (2), 725. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020725>
- Nagata, T. et al. (2021). Anticipated health effects and proposed countermeasures following the immediate introduction of telework in response to the spread of COVID-19: The findings of a rapid health impact assessment in Japan. *Journal of Occupational Health*, 63 (1), e12198. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12198>
- Narayanan, L., Menon, S., Plaisent, M., & Bernard, P. (2017). Telecommuting: The work anywhere, anyplace, anytime organization in the 21st century. *Journal of Marketing & Management*, 8 (2), 47-54.
- Nash, C., Sutherland, W., & Jarrahi, M. (2020). Nomadic Work and location independence: The role of space in shaping the work of digital nomads. *In Human Behavior and Emerging Technologing*. doi: 10.1002/hbe2.234. Disponível em: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000647623200004>
- Nilles, J. M. (1987). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22(4), 301-317.
- Nilles, J. M., Carlson, R., Gray, P., Gerard, H. (1976). Telecommunications – Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow. New York: Wiley & Sons.
- Nogueira Filho, J. D. A., Oliveira, M. A. M., Sämy, F. P. C., & Nunes, A. (2020). Teleworking as an inducer of productivity increases and cost rationalization: an empirical application in the Ministry of Justice and Public Security. *Revista do Serviço Público- RSP*, 71 (2), 274-296. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i2.3173>
- O'Donoghue, A., Conway, E., & Bosak, J. (2016). Abusive supervision, employee well-being and ill-being: The moderating role of core self-evaluations. *In Research on Emotion in Organizations: Emotions and Organizational Governance*, 12. Edited by Ashkanasy, N. M., Charmine E. J., Härtel, C. E. J., & Bingley, W. J. Z. West

*Yorkshire: Emerald Group Publishing*, 3–34. Doi:10.1108/S1746-9791 2016 000 0012001.

Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham M., & Weale V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health? *BMC Public Health*, 20, 1825. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>

Odoxa-Adviso Partners. (2020). Le Covid-19 bouleversera durablement l'apport au travail des Français. France: Barometer 2020. Disponível em: <http://www.odoxa.fr/sondage/covid-19-bouleverse-deja-modifiera-durablement-rapport-francais-travail/>

Olson, M. (1985). Work at home for computer professionals: current attitudes and future prospects. *ACM Trans*. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/76158>.

Onken-Menke, G., Nüesch, S., & Kröll, C. (2018). Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices. *Business Research*, 11 (2), 239-277. <https://doi.org/10.1007/s40685-017-0059-6>

Organização Internacional do Trabalho. (2020). Teletrabalho durante e após a pandemia: Guia prático. Disponível em: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms771262.pdf>

Palma-Vasquez, C., Carrasco, D., & Hernando-Rodriguez, J. C (2021). Mental health of teachers who have teleworked due to covid-19. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11 (2), 515-528. <http://dx.doi.org/10.3390/ejihpe11020037>

Pérez-Pérez, M., Sánchez, A., Sánchez, A., Carnicer, P., & Jiménez, P. (2007). Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36 (1), 42-64. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00483480710716713>

Perreira, J. (2004). *Compêndio Jurídico da Sociedade da Informação*. Lisboa: Quid Juris.

- Pfeiffer, W. M. (2020). What can happen to a company if coronavirus sends every employee home. Disponível em: <https://www.cnbc.com/2020/03/12/what-happens-to-a-company-if-coronavirus-sends-every-employee-home.html>
- Pinto, J. O. (2003). Avaliação da viabilidade de implantação do teletrabalho no domicílio: um estudo de caso no SERPRO. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Polzer, J. T. (2004). Creating teams with an edge. School Press. Boston: Harvard Business.
- Quintal, A. M. A. (2002). O teletrabalho: o conceito e implicações. Portugal: Departamento de Engenharia Informática. Universidade de Coimbra.
- Raymond, W. S. (2003). Teletrabajo y globalización: En busca de respuestas al desafío de la transnacionalización del empleo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- República Portuguesa. (2020). Declara o estado de emergência, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública. Decreto do Presidente da República. Número 14-A/2020, de 18 de março. Disponível em: <https://www.sgeconomia.gov.pt/destaques/decreto-do-presidente-da-republica-n-14-a2020-declara-o-estado-de-emergencia-com-fundamento-na-verificacao-de-uma-situacao-de-calamidade-publica-span-classno-vo-novospa-n.aspx>
- Richardson, K. M., & Rothstein, H. R. (2008). Efeitos de programas de intervenção de gerenciamento de estresse ocupacional: uma meta-análise. *J. Ocupar. Psicologia da Saúde*, 13, 69-93. doi: 10.1037/1076-8998.13.1.69. Disponível em: [https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?author=K.+M.+Richardson&author=H.+R.+Rothstein+&publication\\_year=2008&title=Effects+of+occupational+stress+management+intervention+programs%3A+a+metaanalysis&journal=J.+Occup.+Health+Psychol&volume=13&pages=69-93](https://scholar.google.com/scholar_lookup?author=K.+M.+Richardson&author=H.+R.+Rothstein+&publication_year=2008&title=Effects+of+occupational+stress+management+intervention+programs%3A+a+metaanalysis&journal=J.+Occup.+Health+Psychol&volume=13&pages=69-93)
- Robbins, S. P. (2007). Fundamentos do comportamento organizacional. (7ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Romeira, A. (2021). 79% dos profissionais afirma que o teletrabalho melhora a sua produtividade. *In O Jornal Económico*. Disponível em:

<https://jornaleconomico.pt/noticias/79-dos-profissionais-afirma-que-o-teletrabalho-melhora-a-sua-produtividade-792574>

- Rudolph, C. W., Marcus, J., & Zacher, H. (2018). Global issues in work, aging and retirement. In K. Schultz & G. Adams (Eds.), *Aging and work in the 21st century (2ed.)*, 292 -324. New York: Routledge/Psychology Press. [https:// doi. Org /10. 432 4/9781315167602-14](https://doi.org/10.4324/9781315167602-14)
- Sako, M. (2021). Technology strategy and management: From remote work to working from anywhere. *Communications of the ACM*, 64(4), 20-22.
- Santos, C. M., Vieira, D., Henke, F. S. Cichello, N. P. C., Baiao, T. M. S., & Cunha, M. A. (2016). A Importância da motivação no ambiente de trabalho. *Revista Aten@*. (1). Disponível em: [http://periodicosunimes. Unimes virtual.com.br/ index.php ?jou r nal=gestaoenegocios&page=index](http://periodicosunimes.unimesvirtual.com.br/index.php?journal=gestaoenegocios&page=index)
- Santos, I. N., Pernambuco, M. L. & Silva, B., Ruela, G. A. & Oliveira, A. S. (2021). Associação entre dor musculoesquelética e teletrabalho no contexto da pandemia de COVID-19: uma revisão integrativa. *Rev Bras Med Trab.* 2021;19(3):342-350. <http://dx.doi.org/10.47626/1679-4435-2021-812>
- Sasaki, N., Kuroda, R., Tsuno, K., & Kawakami, N. (2020). Workplace responses to COVID-19 associated with mental health and work performance of employees in Japan. *Journal of Occupational Health*, 62 (1), e12134. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12134>
- Schreiber, P. J. (1999). The nature of career development for women who telecommute (Unpublished doctoral dissertation). The University of Georgia, Athens.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, (24), 138 - 58. doi:10.1016/j.leaqua.2012.09.001. Disponível em: [https://scirp .org/r efe ren ce/ re ferencespapers. aspx? Refere nceid = 1710496](https://scirp.org/refere/rence/referencespapers.aspx?Referencedid=1710496)
- Shimura, A., Yokoi, K., Ishibashi, Y., Akatsuka, Y., & Inoue, T. (2020). O trabalho remoto diminui as respostas ao estresse psicológico e físico, mas o trabalho remoto total aumenta o presenteísmo. *Frontiers em Psicologia: Psicologia Organizacional*. Disponível em: [https://www .webofs c ience.com/wos/woscc/full-record / WOS : 0 00708396100001](https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000708396100001)

- Silveira, D., & Bahia, M. P. F. (2017). Um guia de recomendações para trabalhar comequipes virtuais em projetos guiados pelo PMI. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 8(2), 01-32.
- Solis, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 21-34.
- Souppaya, M., & Scarfone, K. (2016). Guide to enterprise telework, remote access, and bring your own device (BYOD) security. NIST Special Publication, 800(46). <https://dx.doi.org/10.6028/NIST.SP.800-46r2>
- Spreitzer, GM, Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
- Stiles, J.&Smart, M. J. (2021). Working at home and elsewhere: daily work location, telework, and travel among United States knowledge workers. *Transportation, Springer*, 48(5), 2461-2491.
- Stoker, J., Garretsen, H. & Soudis, D. (2019). Tightening the leash after a threat: A multi-level event study on leadership behavior following the financial crisis. *The Leadership Quarterly*, 30(2):199-214. DOI:10.1016/j.leaqua.2018.08.004
- Sullivan, C.,& Lewis, S. (2001). Home-Based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender, Work & Organization*, 8(2), 123-145.
- Szimanouski, A. (2020). Teletrabalho uma tendência futura sendo antecipado pela crise da pandemia Covid -19. (Graduação). Guarapuava –PR: Centro Universitário de Campo Real.
- Taylor, L. (2020). Psychological Stress of COVID-19 Frontline Healthcare Workers: Rational Safety Behaviors, Evidence-based Self-Help Interventions, and Remote Mental Health Support. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 8, 61-66. doi:10.22381/PIHRM81202010

- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261–89. doi:10.1177/ 0149 20 63 0 7300812
- Toffer, A. (1980). *A Terceira Vaga*. Brasil: Livros do Brasil.
- Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C., & Thomas, J. (2006). Time thieves and space invaders: technology, work and the organization. *Journal of Organizacional Change Management*, 19 (5), 593-618. Disponível em: [https://doi.org/ 10.110 8/0 95 34 81 0610686076](https://doi.org/10.1108/09534810610686076)
- Townsend, A. M., Marie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams technology and workplace of the future. Disponível em: [https:// doi. org/10. 5465 /ame. 199 8 .1109047](https://doi.org/10.5465/ame.1998.1109047)
- Tremblay, D. G. (2007). Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *ERA – Revista de Administração de Empresas*, 42 (3), 54-65. Disponível em: [https://doi .org/10. 15 90/S0034-75902002000300006](https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000300006)
- Twitter. (2020). Q2 2020 Letter to Shareholders [Twitter]. Disponível em: [https://s22.q4cdn.com/826641620/ files/doc financials/ 2020/q2/ Q 2-2020- Shareholder-Letter.pdf](https://s22.q4cdn.com/826641620/files/doc_financials/2020/q2/Q_2-2020-Shareholder-Letter.pdf)
- Upwork and Freelancers Union. (2019). Sixth annual “Freelancing in America” study finds that more people than ever see freelancing as a long-term career path. Disponível em: <https://www.upwork.com/press/releases/freelancing-in-america-2019>
- Vargo, D., Zhu, L., Benwell, B., & Yan, Z. (2021). Digital technology use during COVID-19 pandemic: A rapid review. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 3(1), 13-24. <https://doi.org/10.1002/hbe2.242>
- Vayre, E., & Vontron, A. (2019). Identifying Work-Related Internet’s Uses at Work and Outside Usual Workplaces and Hours and Their Relationships with Work–Home Interface, Work Engagement, and Problematic Internet Behavior. *Frontiers in Psychology*, 10, 2118. doi:10.3389/fpsyg.2019.02118
- Viegas, E., & Barbosa, J. (2014). Manifesto nômadas digitais. (Post em blogue Nômades digitais). Disponível em: [http://nomades digitais.com/comece-por-aqui/](http://nomadesdigitais.com/comece-por-aqui/)

- Viegas, E., & Barbosa, J. (2015). Como ganhar dinheiro e viajar o mundo ao mesmo tempo. 8ª Campus Party. Comunicação. Brasil: São Paulo. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=K778kHdBbJ8>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70 (1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Webster, V., Brough, P., & Kathleen, D. (2016). Fight, Flight or Freeze: Common Responses for Follower Coping with Toxic Leadership. *Stress Health*, 32, 346-54. Doi: 10.1002/smi.2626.
- Wet, W. E., & Koekemoer, E. (2016). The increased use of information and communication technology (ICT) among employees: Implications for work-life interaction. *Psychology. South African Journal of Economic and Management Sciences*, 265-281. Disponível em: [https://pdfs.semanticscholar.org/7480/42740540874dc3be8569d806fa2632f2ebc1.pdf?\\_ga=2.232625239.939126853.1660662489-1249992374.1648058566](https://pdfs.semanticscholar.org/7480/42740540874dc3be8569d806fa2632f2ebc1.pdf?_ga=2.232625239.939126853.1660662489-1249992374.1648058566)
- Winter, V. R. L. (2005). Teletrabalho: uma forma alternativa de emprego. São Paulo.
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 33-41. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.111>
- Xu, H., Zhang, N., & Zhou, L. (2020). Validity concerns in research using organic data. *Journal of Management*, 46 (7), 1257 - 1274. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206319862027>
- Yakovleva, M., Reilly, R. R., & Werko, R. (2010). Why do we trust? Moving beyond individual to dyadic perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 79-91.
- Zappalá, S., & Toscano, F. (2021). Desempenho geral no trabalho, envolvimento no trabalho remoto, convivência com crianças e produtividade no trabalho remoto durante a pandemia do COVID-19. doi.org/10.1024/2673-8627/a000015. Disponível em: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000722711400004>

Zhang, C., Yu, M. C., & Marin, S. (2021). Explorando o sentimento do público sobre o trabalho remoto forçado durante o - COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106 (6), 797-810. doi.org/10.1037/apl0000933. Disponível em: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS :00066 3932 7 00001>