



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Evidências sobre o teletrabalho e o seu crescimento no período pré, durante e pós a pandemia da COVID-19: uma revisão sistemática de literatura

Patrícia Alexandra Morais Freitas

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora:

Prof. Doutora Filomena de Almeida

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

ISCTE Business School

Setembro, 2023

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Evidências sobre o teletrabalho e o seu crescimento no período pré, durante e pós a pandemia da COVID-19: uma revisão sistemática de literatura

Patrícia Alexandra Morais Freitas

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora:

Prof. Doutora Filomena de Almeida

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

ISCTE Business School

Setembro, 2023

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação representa o final de um ciclo muito importante tanto a nível profissional como pessoal. Sendo profissional de saúde, foi um grande desafio entrar no mundo da Gestão, o que não seria possível sem o apoio dos professores e colegas da pós-graduação de Gestão para Profissionais de Saúde do ISCTE Executive Education. Ao INDEG deixo o meu enorme agradecimento pois foi nesta escola que tive o primeiro contacto com a área e que me abriu portas para o mestrado. Agradecer também à ISCTE Business School pela organização e suporte em toda esta “aventura” e pela sorte de ter tido uma aprendizagem com professores exímios.

Agradecer à professora Doutora Filomena de Almeida que aceitou orientar-me e desafiou-me a abraçar este projeto, pelo seu apoio para que pudesse concluir esta etapa com sucesso.

Um agradecimento especial à professora Doutora Helena Rodrigues pela sua partilha de conhecimento e indicações para elaboração do estudo com o rigor exigido.

Não poderia deixar de agradecer a toda a minha família. Especialmente aos meus pais, Paula e Marcelo, que são o motivo de hoje ser a mulher empoderada que sou. Pelo seu amor, esforço e dedicação, por me terem guiado sempre a ser melhor pessoa deixando-me sempre voar mais alto. E ao meu irmão André, que faz de tudo para me ver a rir mesmo quando o caminho tem os seus obstáculos.

Ao João, que entrou na minha vida para me ensinar que tudo se torna fácil quando se quer muito e se luta para alcançar. Que mesmo estando longe fisicamente, foi sempre o primeiro a dar-me força nos momentos de maior cansaço. Um dos pilares fundamentais não só para esta etapa, mas para toda a vida.

Agradeço aos meus amigos por toda a paciência, pelos “nãos” que ouviram quando queriam estar comigo. Principalmente à minha colega e amiga Mafalda, a companheira dos estudos. Pelos momentos de alegria e ansiedade que partilhámos tanto na nossa vida laboral como de estudante. Só nós sabemos o quão foi difícil toda esta jornada, mas conseguimos!

À Patrícia, a minha amiga de sempre, a minha parceira na tristeza e loucuras da vida. Pela disponibilidade que sempre tem comigo, pelas palavras de incentivo sempre certas e pela amizade inquestionável.

Todos eles, à sua maneira, permitiram que chegasse onde estou hoje e que pudesse ter orgulho em toda a minha evolução. Nem sempre foi fácil descobrir o caminho certo, mas tenho a certeza que a partir de agora a vida só trará aquilo que é fruto de todo o meu empenho e resiliência.

Obrigada por tudo!

“Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.” - Antoine de Saint-Exupéry

Resumo

Devido às condições de trabalho e vida impostas pela pandemia da COVID-19, o teletrabalho teve um crescimento na sua adoção, levando a um ressurgimento no interesse por esta temática pelos investigadores. No entanto, a literatura sobre este assunto é variável e fragmentada. Este trabalho apresenta uma análise da evolução da literatura em termos de autores, citações, revistas, artigos e países e uma síntese dos focos de pesquisa através da aplicação da *framework Antecedents, Decisions and Outcomes*. Para este efeito, foi adotada uma metodologia de Revisão Sistemática de Literatura com base na evidência de 136 artigos publicados em revistas científicas durante os anos de 2016-2023.

São identificadas lacunas existentes, podendo estimular futuros estudos para investigadores interessados no tema e ao mesmo tempo proporcionar uma vantagem aos gestores para a compreensão das dimensões cruciais para adoção e implementação desta modalidade de trabalho.

Palavras-chave: Teletrabalho, trabalho remoto, colaboradores, empresas, vantagens, desvantagens

Sistema de Classificação JEL:

J22- Alocação de tempo e oferta de mão de obra

M54- Gestão do trabalho

Abstract

Due to the working and living conditions imposed by the COVID-19 pandemic, teleworking has seen an increase in its adoption, which has led to a resurgence in interest in this topic among researchers. However, the literature on this subject is variable and fragmented. This work presents an analysis of the evolution of literature in terms of authors, citations, journals, articles and countries and a synthesis of research focuses through the application of the Antecedents, Decisions and Outcomes framework. For this purpose, a systematic literature review methodology was adopted based on evidence from 136 articles published in journals during the years 2016-2023.

This work identifies existing gaps, which can stimulate future studies for researchers interested in telework and at the same time provide an advantage to managers in understanding the crucial dimensions for adopting and implementing this work arrangement.

Keywords: Teleworking, telecommuting, employees, companies, advantages, disadvantages

JEL Classification System:

J22- Time Allocation and Labor Supply

M54- Labor Management

Índice

Resumo	v
Abstract	vii
Índice de Tabelas	xi
Índice de Figuras	xi
Glossário	xiii
Introdução	1
Capítulo 1: Revisão da Literatura	3
1.1 Teletrabalho	3
1.2 Modalidades do Teletrabalho	4
1.3 Teletrabalho em Portugal	4
1.4 Dados estatísticos do Teletrabalho	5
1.5 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho	6
1.5.1 Para o Colaborador	6
1.5.2 Para a Organização	8
1.5.3 Para a Sociedade	9
Capítulo 2: Metodologia	11
2.1 Recolha de artigos	12
2.2 Análise dos dados	14
2.2.1 Análise bibliométrica	14
2.2.2 Análise de conteúdo	15
Capítulo 3: Resultados e Discussão	15
3.1 Análise Bibliométrica	15
3.1.1 Evolução das publicações e citações	15
3.1.2 Autores	17
3.1.3 Países	17
3.1.4 Revistas	19
3.1.5 Artigos	20
3.2 Análise de Conteúdo	23
3.2.2 Antecedentes	23
3.2.3 Decisões	29
3.2.4 Outcomes	30
3.2.5 Conclusões do <i>framework</i> ADO e direções futuras	35
Conclusões finais	41
Referências Bibliográficas	43

Índice de Tabelas

Tabela 1.1- Vantagens do teletrabalho para os colaboradores, organização e sociedade.....	10
Tabela 1.2- Desvantagens do teletrabalho para os colaboradores, organização e sociedade	11
Tabela 2.1- Critérios de inclusão e exclusão	14
Tabela 3.1- Autores mais citados.....	17
Tabela 3.2- Países que mais publicaram sobre Teletrabalho antes e após a COVID-19 e relação com países com maior número de infecções	19
Tabela 3.3- Revistas com maior número de publicações.....	20
Tabela 3.4- Artigos mais citados.....	22

Índice de Figuras

Figura 2.1- Fluxograma PRISMA	13
Figura 3.1- Evolução das publicações e citações 2016-2023.....	16
Figura 3.2- Distribuição geográfica dos artigos	19
Figura 3.3- <i>Framework</i> ADO do teletrabalho	23

Glossário

5W1H- *What, Why, Where, When, Who, and How*

ADO- *Antecedents, Decisions and Outcomes*

EUA- Estados Unidos da América

PRISMA - *Preferred Reporting Items and Systematic Reviews and Meta-Analysis*

RSL- Revisão Sistemática de Literatura

SJR- *Scimago Journal Rank*

SNIP- *Source Normalized Impact per Paper*

TCCM- *Theories, Constructs, Characteristics and Methods*

TCM- *Theories, Contexts and Methods*

TIC- Tecnologias de Informação e Comunicação

UE- União Europeia

Introdução

O rápido desenvolvimento das novas tecnologias digitais como inteligência artificial e automação, robótica, computação em nuvem e a *Internet of Things*, está a alterar a natureza do trabalho e dos modelos de negócios. Designada como a “Quarta Revolução Industrial” ou “Indústria 4.0”, a velocidade e a escala da mudança tecnológica têm originado preocupações sobre até que ponto as novas tecnologias transformarão radicalmente os locais de trabalho (Trenerry et al., 2021).

As tecnologias de informação e de comunicação (TIC) permitem que as pessoas se conectem com amigos e familiares bem como com colegas de trabalho e chefias, em qualquer momento e em qualquer lugar (Eurofound & ILO, 2017). Esta nova independência espacial transformou o papel da tecnologia no ambiente de trabalho, oferecendo novas oportunidades e novos desafios. Com uma maior disponibilidade de meios tecnológicos pelas organizações para os colaboradores, a prática de funcionários a trabalhar remotamente, longe do seu local de trabalho convencional, tem-se tornado um fenómeno de crescimento rápido (Charalampous et al., 2019).

O conceito de teletrabalho nasceu durante a crise petrolífera no início dos anos 1970, acreditando-se que os crescentes problemas de trânsito nas grandes cidades poderiam ser resolvidos com a criação de centros de teletrabalho e com o incentivo ao trabalho a partir de casa (Pyöriä, 2011).

O teletrabalho foi inicialmente definido como trabalhar fora do local convencional ou em casa, definições posteriores já abrangeram o uso das TIC e do trabalho virtual (Coenen & Kok, 2014). Este tem transformado os ambientes físicos e sociais de trabalho, com pelo menos parte deste a ser realizado noutros locais que não o convencional e as interações com os colegas a ocorrer por e-mail, mensagens ou videoconferência (Gajendran & Harrison, 2007).

Este fenómeno tem implicações tanto para os colaboradores como para as organizações e sociedade em geral. Os resultados de estudos desenvolvidos antes da pandemia da COVID-19 mostraram que o trabalho remoto pode ter tantos efeitos positivos como negativos, dependendo do perfil dos teletrabalhadores, das dimensões medidas da qualidade do trabalho, do apoio recebido das chefias, das preferências pessoais bem como da estrutura familiar (Charalampous et al., 2019).

Apesar deste não ser um conceito novo, a adoção desta modalidade de trabalho tem sido mais lenta do que a inicialmente prevista (Pyöriä, 2011). O seu impacto tornou-se mais evidente após o surto de COVID-19 em março de 2020, onde este foi imposto como uma das medidas restritivas destinadas a limitar a propagação da pandemia (Eurofound, 2022b; Gostin et al., 2020). Devido às medidas de saúde pública, incluindo distanciamento social e *lockdown* e o encerramento de muitos locais de trabalho, o número de funcionários em teletrabalho duplicou entre 2020 e 2021 (Eurofound, 2022b).

Face à pandemia mundial que se viveu e que obrigou a uma implementação forçada desta modalidade de trabalho, a investigação sobre este tema tem-se tornado cada vez mais relevante pois esta prática tem continuado a ser adotada por diversas empresas. Devido à multiplicidade de definições, alguns estudos focam-se apenas em casa como o único local de trabalho, sendo outros mais amplos englobando diferentes locais de trabalho fora do convencional, e ainda uns que consideram apenas trabalhadores que realizam teletrabalho de forma regular (Eurofound & ILO, 2017). Deste modo, existe uma dispersão de estudos com implicação ao nível dos dados disponíveis conduzindo os investigadores a diferentes conclusões (Eurofound & ILO, 2017).

Visto que até à data não foi encontrado nenhum trabalho que englobasse o estudo sobre a evolução do teletrabalho comparando o período pré, durante e pós pandemia, uma revisão de todos os artigos permitiria estruturar e analisar o conhecimento atual neste campo. Considerou-se pertinente realizar uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL), pois é o método mais adequado para gerir a diversidade de conhecimento sobre um assunto (Tranfield et al., 2003). Pretende-se assim fornecer uma visão abrangente do estado da literatura sobre o teletrabalho e também estabelecer orientações em relação a futuras investigações.

De modo a analisar a evolução do estudo do teletrabalho, especialmente após a explosão desta modalidade desde a pandemia global da COVID-19, formularam-se as seguintes questões de investigação:

Q1- Como tem sido o crescimento do estudo do teletrabalho em relação ao número de publicações e número de citações entre 2016 e 2023?

Q2- Quais os maiores contribuintes, em termos de autores, revistas e países para o desenvolvimento do estudo do teletrabalho?

Q3- Quais os antecedentes, decisões e *outcomes* do teletrabalho?

Q4- Quais são as oportunidades futuras de investigação e publicação no estudo do teletrabalho?

O presente trabalho encontra-se dividido em 3 principais capítulos: (1) a revisão da literatura, onde se irá realizar um enquadramento teórico sobre o teletrabalho, abordando as modalidades que existem, a sua prevalência e as vantagens e desvantagens identificadas na literatura; (2) a metodologia, descrevendo como foi realizada a recolha dos artigos para elaboração da revisão e a análise de conteúdo destes; (3) os resultados e discussão, onde se irá apresentar os resultados obtidos assim como a análise e conclusões destes e algumas recomendações futuras. Por fim as conclusões finais, onde se irá identificar as principais conclusões, reflexões e contributos deste trabalho, bem como as suas limitações.

Capítulo 1: Revisão da Literatura

1.1 Teletrabalho

De acordo com Gajendran e Harrison (2007), o termo “*distributed work*” é definido como o modelo de trabalho que permite que os funcionários e as suas tarefas sejam distribuídos em ambientes distantes da localização física da organização. Os autores afirmam que o tipo de trabalho mais conhecido é o “*telecommuting*”, também conhecido como “*teleworking*” (teletrabalho) ou “*remote working*” (trabalho remoto).

O teletrabalho surgiu nos anos 70, nos Estados Unidos da América (EUA), devido à crise petrolífera que alertou para a poupança de energia, existindo a necessidade de reduzir as deslocações pendulares (Athanasiadou & Theriou, 2021). A flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto mostrou ser benéfica tanto para as organizações como para os colaboradores (Athanasiadou & Theriou, 2021).

De acordo com Nilles (1997), pode definir-se o teletrabalho como a chegada do trabalho aos trabalhadores, ao invés da chegada dos trabalhadores ao trabalho, com o intuito de substituir o transporte do trabalhador pela telecomunicação, através de uma rede de *commuting*. O teletrabalho foi então definido como o trabalho realizado fora do local convencional, utilizando as tecnologias para comunicar com o local de trabalho (Nilles, 1997).

Analisando a literatura é possível constatar que não existe uma definição universalmente aceite, havendo uma multiplicidade de denominações para teletrabalho. Porém dois dos critérios mais acordados pelos autores são a substituição do local de trabalho convencional por um local remoto e o uso das TIC (Athanasiadou & Theriou, 2021). As definições incluem aspetos discordantes, pois estas surgem em função das alterações do contexto socioeconómico, evolução tecnológica e objetivo das investigações. Estas diferem pela ausência ou divergência em elementos como: a extensão de trabalho realizado em teletrabalho, o tipo de relação laboral ou o entendimento relativo ao local de trabalho substituto (Allen et al., 2015)

De acordo com Golden e Veiga (2005), o teletrabalho define-se pela realização de parte do trabalho fora do local de trabalho convencional, frequentemente a partir de casa, e comunicando por intermédio de computadores.

O aparecimento dos *smartphones*, *tablets* e outras tecnologias tornou possível trabalhar em qualquer lugar, tendo a evolução das TIC sido fundamentais, facilitando as interações e partilha de informações (Boell et al., 2016). Ao longo deste período, surgiu simultaneamente cada vez mais trabalhos cujas características permitem a realização das tarefas em trabalho remoto.

Considerando investigações anteriores, Allen et al. (2015) elaboraram uma definição que compreende todos os aspetos fundamentais, definindo o teletrabalho como uma forma de trabalho, que envolve os elementos de uma organização, substituindo uma parte das horas de trabalho

(variando de algumas horas por semana a tempo integral) para trabalhar fora do local de trabalho convencional, geralmente em casa, interagindo com os outros colegas através de tecnologias.

1.2 Modalidades do Teletrabalho

Bailey e Kurland (1999), descreveram quatro tipos de teletrabalho: *home-based telecommuting*, *satellite offices*, *neighborhood work centers*, e *mobile working*:

Home-based telecommuting refere-se aos indivíduos que trabalham frequentemente a partir de casa. Uma pessoa pode ser considerada teletrabalhadora se possuir um *link* de telecomunicações com a empresa tão simples como um telefone. Contudo, os teletrabalhadores habitualmente utilizam outros meios de comunicação como o correio eletrónico, *links* do computador pessoal para o escritório da empresa e *fax*. A empresa ou o funcionário compram o equipamento necessário para realizar as suas funções (Kurland & Bailey, 1999)

Satellite Offices referem-se a locais de trabalho convenientes para os trabalhadores sem ser em casa ou na empresa. Estes escritórios albergam apenas indivíduos de uma única empresa. Os *satellite offices* estão equipados com móveis de escritório e outros equipamentos fornecidos pela empresa. Por norma estão localizados fora do centro, em áreas com valores imobiliários mais baixos e em zonas mais próximas da residência dos colaboradores (Kurland & Bailey, 1999).

Neighborhood work center é um centro de trabalho idêntico ao *satellite offices*, o que difere é o facto de ser acessível a funcionários de outras empresas. Estes centros estão equipados com a tecnologia necessária ao teletrabalho. Cada empresa aluga o espaço pelo tempo que considerar necessário (Kurland & Bailey, 1999).

Mobile working diz respeito aos indivíduos que trabalham em qualquer lugar e a qualquer hora, através das telecomunicações (Kurland & Bailey, 1999).

No entanto, apesar de serem discutidos diferentes tipos de teletrabalho existe concordância em três categorias principais: teletrabalho em casa (*home-based telecommuting*), teletrabalho em grupo (*neighborhood work center*) e teletrabalho móvel ou de outra forma chamado nómada (*mobile working*) (Athanasiadou & Theriou, 2021; Pérez et al., 2002).

1.3 Teletrabalho em Portugal

Em Portugal, o teletrabalho foi regulamentado com a entrada em vigor no Código do Trabalho de 2003. Tendo sofrido alterações e sido atualizado com a Lei n.º 83/2021, o regime de teletrabalho é definido como “a prestação de trabalho em regime de subordinação jurídica do trabalhador a um empregador, em local não determinado por este, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação”.

Através desta lei, é salvaguardado o direito do teletrabalhador a ter igualdade de direitos e deveres, no que respeita, por exemplo, a formação e promoção na carreira assim como medidas que

combatam o isolamento e promovam os contactos entre o trabalhador com a empresa e colegas. É também regulado a privacidade do trabalhador, havendo a salvaguarda entre a separação da vida profissional e a vida pessoal do teletrabalhador (Lei n.º 83/2021, 2021).

1.4 Dados estatísticos do Teletrabalho

Durante as décadas de 1970 e 1980, o teletrabalho foi percebido como o “trabalho do futuro” (Athanasiadou & Theriou, 2021). Contudo, a difusão deste mostrou-se lenta e o maior aumento da prevalência de teletrabalho ocorreu com o surto de COVID-19.

Em 2019, apenas 5,4% dos empregados na União Europeia (UE) trabalhavam habitualmente em casa. Os países onde esta forma de trabalho apresentava valores mais elevados foram a Finlândia, a Holanda e o Luxemburgo, com valores superiores a 10,0% da população empregada. Em Portugal 6,5% da população tinha a casa como local habitual de trabalho (Eurostat, 2021).

Com o surgimento da pandemia e adoção de medidas de controlo sanitário, verificou-se uma expansão significativa do número de trabalhadores a desenvolver a sua atividade profissional em casa. Em 2020, todos os países europeus registaram um crescimento do número de pessoas empregadas a trabalhar habitualmente em casa com valores de 12,0% em 2020 e 13,4% em 2021. A Finlândia, o Luxemburgo e Irlanda passaram a registar valores superiores a 20% e Portugal passou a registar 13,9% e 14,5%, em 2020 e 2021, respetivamente (Eurostat, 2021).

O inquérito online da *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (Eurofound), *Living, working and COVID-19*, disponibiliza uma perspetiva do impacto da pandemia da COVID-19 na população. Até ao momento foram realizadas cinco rondas do inquérito, desde abril de 2020 até maio de 2022, com recolha de respostas de 200000 trabalhadores (Eurofound, 2022a).

Segundo este, cerca de 39,0% dos trabalhadores da UE começaram a trabalhar em regime de teletrabalho a tempo inteiro em abril de 2020, tendo aumentado para 48,0% em julho de 2020. Um estudo realizado na China, Japão, Coreia do Sul, EUA e Reino Unido constatou que quase 4 em cada 10 funcionários começaram a teletrabalhar quando a pandemia começou (Belot et al., 2020).

Em alguns países, como a Bulgária, a Roménia, a Letónia, a Lituânia e a Itália, a percentagem de teletrabalhadores antes da pandemia era quase inexistente. Por outro lado, na Dinamarca, Finlândia, Luxemburgo, Suécia e Países Baixos, mais de um quarto dos trabalhadores referiu trabalhar a partir de casa pelo menos uma parte do tempo. Durante a pandemia, a prevalência de trabalhar em casa aumentou em todos os países (Eurofound, 2022b).

Na generalidade dos países, a percentagem de mulheres que afirmaram ter passado a trabalhar a partir de casa devido à pandemia, foi superior à dos homens (Eurofound, 2022b).

Com o alívio das medidas de restrição, o regresso gradual ao local de trabalho levou a uma percentagem de 12,0% de trabalhadores a trabalhar exclusivamente a partir de casa na primavera de 2022 (Eurofound, 2022a).

No entanto, a preferência por trabalhar a partir de casa, pelo menos parcialmente, é notória. Mais de 60,0% das mulheres e dos homens preferem trabalhar a partir de casa várias vezes por mês, sendo a preferência pelo teletrabalho um pouco maior entre as mulheres (Eurofound, 2022a).

Os inquiridos relataram um equilíbrio mais claro entre vida profissional e pessoal a partir de 2022, com menos pessoas a indicar que trabalharam no seu tempo livre, no entanto, constataram que têm um menor tempo de lazer com a família desde que as restrições foram levantadas (Eurofound, 2022a).

Em Portugal, num inquérito realizado a 1082 teletrabalhadores pelo Barómetro COVID-19 da Escola Nacional de Saúde Pública, 93,0% encontrava-se em teletrabalho desde o período do estado de emergência. Destes, 59,0% gostariam de fazer teletrabalho em tempo parcial no regresso à normalidade (Escola Nacional de Saúde Pública, 2020).

1.5 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

São diversas as investigações realizadas com o intuito de compreender o impacto do teletrabalho.. Neste sentido, o teletrabalho engloba tanto benefícios, como desafios ao nível individual, da organização e da sociedade (Tabelas 1.1 e 1.2).

1.5.1 Para o Colaborador

Ao nível individual, um dos ganhos mais relevantes com a adoção de teletrabalho é o aumento do tempo familiar e de lazer (Nakrošienė et al., 2019). A gestão do próprio horário possibilita um melhor equilíbrio e conciliação entre a vida pessoal e profissional (Boell et al., 2016; Coenen & Kok, 2014; Harpaz, 2002; Kossek et al., 2015; Kurland & Bailey, 1999), podendo resultar num aumento do bem-estar do trabalhador (Boell et al., 2016).

O teletrabalho encontra-se positivamente relacionado à autonomia e flexibilidade (Gajendran & Harrison, 2007; Harpaz, 2002; Pérez et al., 2002; Pinsonneault & Boisvert, 2001), pois permite aos trabalhadores escolher o local e decidirem como e quando cumprir as suas tarefas, proporcionando um aumento da satisfação com o trabalho (Gajendran & Harrison, 2007; Kurland & Bailey, 1999) e um aumento da produtividade (Gajendran & Harrison, 2007). Pessoas casadas com filhos menores e principalmente, mulheres empregadas podem beneficiar de práticas de trabalho flexíveis, como o teletrabalho (Athanasidou & Theriou, 2021).

Outros principais benefícios do teletrabalho são a redução do tempo gasto em deslocações e o custo associado dessas (Harpaz, 2002; Pinsonneault & Boisvert, 2001), o que induz uma melhoria na

qualidade de vida e redução do stress sendo este tempo aproveitado para a realização de outras tarefas (Pinsonneault & Boisvert, 2001).

O trabalho dentro da organização proporciona mais momentos de distração, conversas inesperadas, telefonemas, atendimentos a colegas fora do horário de reunião e ruídos no ambiente (Fonner & Roloff, 2010). A existência de um ambiente de trabalho mais silencioso e com menor número de interrupções, havendo uma diminuição da comunicação ao nível da partilha de informações, ideias e *feedback*, que poderia ter um impacto negativo na *performance* dos trabalhadores e equipas, pode afinal ser uma forma de reduzir a desconcentração e perda de tempo, o excesso de informação partilhada e o número de momentos de reunião (Fonner & Roloff, 2010; Pinsonneault & Boisvert, 2001).

O teletrabalho e a sua flexibilidade podem gerar maior comprometimento e satisfação do colaborador (Felstead & Henseke, 2017; Fonner & Roloff, 2010; Perry et al., 2018), e isso contribui diretamente em possibilidades de maior criatividade e capacidade de inovação, tanto para o colaborador, quanto para a organização (Fonner & Roloff, 2010; Perry et al., 2018).

Illegems & Verbeke (2004) afirmam que há um aumento de oportunidades de trabalho, pois a localização geográfica deixa de ser um obstáculo visto que o colaborador é capaz de realizar as suas tarefas em qualquer local. Esse aumento de oportunidades também é refletido para trabalhadores com alguma limitação ou deficiência, pois o teletrabalho extingue as limitações físicas para acesso ao emprego (Harpaz, 2002; Illegems & Verbeke, 2004).

Por outro lado, implica um aumento do isolamento social e profissional (Allen et al., 2015; Charalampous et al., 2019; Cooper & Kurland, 2002), pois existe uma diminuição na partilha de conhecimento e na comunicação e relação com os colegas e superiores (Allen et al., 2015; Bélanger et al., 2013). Estes têm sido indicados como as principais desvantagens do teletrabalho (Nakrošienė et al., 2019), o que pode levar a uma diminuição da identificação dos colaboradores com os valores e objetivos da organização (Bailey & Kurland, 2002).

Apesar do teletrabalho ser associado à maior facilidade de gerir compromissos profissionais e pessoais, proporcionando um aumento do tempo disponível para a vida familiar, alguns estudos apontam que os colaboradores podem ter dificuldade em desligar do trabalho ao final do dia e nos fins-de-semana, não existindo uma definição de limites entre a vida privada e laboral (Bailey & Kurland, 2002; Charalampous et al., 2019; Felstead & Henseke, 2017; Gajendran & Harrison, 2007; Harpaz, 2002). As tecnologias utilizadas para a realização do trabalho remoto contribuem para que os colaboradores estejam disponíveis a qualquer momento levando a que trabalhem mais horas (Charalampous et al., 2019). Segundo o inquérito realizado pelo Barómetro COVID-19 da Escola Nacional de Saúde Pública, 59,0% dos inquiridos trabalhou mais horas do que o habitual e 42,0%

considera não ser possível “desligar-se do trabalho” para poder descansar (Escola Nacional de Saúde Pública, 2020).

Outros autores identificam ainda como desvantagem a percepção negativa dos teletrabalhadores em relação à sua progressão na carreira, uma vez que estes consideram que existe uma diminuição da visibilidade do seu desempenho e comportamento por parte dos superiores, sentindo-se prejudicados nesse domínio (Charalampous et al., 2019; Cooper & Kurland, 2002; Gajendran & Harrison, 2007).

Os teletrabalhadores podem, por outro lado, experienciar maior *stress* pois necessitam de despende de mais tempo e energia a contactar colegas para obter informações ou aprovações, coordenar tarefas e até concluir tarefas básicas sem acesso a tecnologia e equipamentos que se encontram na empresa (Perry et al., 2018).

1.5.2 Para a Organização

Uma das vantagens para as organizações é a redução do absentismo dos teletrabalhadores, pois mesmo estando doentes estes trabalham (Harpaz, 2002; Kurland & Bailey, 1999). O facto de os teletrabalhadores terem menos interrupções por parte dos colegas, realizarem mais horas de trabalho e terem uma maior flexibilidade no seu horário é também um benefício para a produtividade das organizações (Bailey & Kurland, 2002; Pérez et al., 2002).

Permite reduzir os custos operacionais e associados ao local de trabalho (Vega et al., 2015) como os custos das instalações, pois estas podem ser menores e ser alocadas a áreas com valores imobiliários mais baixos. A redução dos colaboradores na empresa, proporciona uma diminuição de custos relacionados com a água, eletricidade, manutenção de aparelhos de ar condicionado, segurança, entre outros (Harpaz, 2002; Kurland & Bailey, 1999; Pérez et al., 2002).

Illegems & Verbeke (2004) apresentam como vantagem competitiva a inexistência da barreira da localização geográfica no recrutamento e retenção de colaboradores que tenham preferência pelo teletrabalho, em alternativa a trabalhar exclusivamente na organização. Esta vantagem também ocorre quando os colaboradores moram em locais distantes da empresa e até mesmo em outros países, levando a um aumento nas possibilidades de emprego e disponibilidade de recursos humanos (Harpaz, 2002). Proporciona ainda oportunidades de partilha de recursos de informação conectando os recursos humanos através de *networks*, que permitem aos colaboradores utilizar os recursos organizacionais de forma mais eficiente (Vega et al., 2015).

No que diz respeito às desvantagens sentidas pelas organizações, pode-se referir a dificuldade em supervisionar e controlar os teletrabalhadores (Bailey & Kurland, 2002; Harpaz, 2002; Pérez et al., 2002), mantê-los leais e a dificuldade em transmitir a identidade e a cultura da empresa (Harpaz, 2002; Pérez et al., 2002). Outro fator negativo poderá ser os conflitos que possam surgir entre os teletrabalhadores e os colaboradores que trabalham nas instalações, pois estes podem ter uma

percepção de aumento da sua carga de trabalho e sentir dificuldade em interagir com os colegas em teletrabalho, criando uma sensação de injustiça em relação aos outros (Pérez et al., 2002).

Segundo Harpaz (2002), os custos envolvidos na transição para teletrabalho em formação, equipamentos tecnológicos e suporte técnico em casa são considerados desvantagens percebidas pelas empresas.

De acordo com Illegems & Verbeke (2004), também foi identificado como uma desvantagem o acesso remoto aos dados da empresa pelos colaboradores, pois potencia o risco de fuga de informação, comprometendo a sua segurança.

1.5.3 Para a Sociedade

Além do contexto que envolve as empresas e os seus colaboradores, estudos retratam que o teletrabalho traz benefícios para o meio ambiente, pois existe uma diminuição do fluxo de veículos particulares e transportes públicos na estrada, e isso traz vantagem na redução de trânsito e emissão de dióxido de carbono (Harpaz, 2002; Kurland & Bailey, 1999; Allen et al., 2015). Para além disso, ajuda aos municípios a reduzirem os seus investimentos nas infraestruturas de transportes, eletricidade, reparações das estradas pois existindo mais pessoas a trabalhar em casa, menores são as deslocações (Harpaz, 2002)

O facto dos colaboradores poderem trabalhar onde lhes mais convém, permite ajudar no desenvolvimento regional pois existe a possibilidade do fortalecimento da economia local e absorção da mão de obra dessa região, mesmo que as empresas não estejam alocadas na região (Allen et al., 2015).

Como já referido anteriormente, o teletrabalho permite um aumento de oportunidades devido à extinção da barreira física (Harpaz, 2002; Illegems & Verbeke, 2004). Esta, segundo Harpaz (2002), é também uma vantagem para a sociedade, pois as oportunidades de emprego são disponibilizadas a mais membros da comunidade. Pessoas com alguma limitação física, mulheres com filhos menores ou pessoas que têm dificuldade em sair de casa por motivos de religião, tradição ou cultura podem ser incorporadas no mercado de trabalho através do teletrabalho (Harpaz, 2002).

Tabela 1.1- Vantagens do teletrabalho para os colaboradores, organização e sociedade

COLABORADOR	
Poupança de tempo e custos de deslocamento	Harpaz, 2002; Pinsonneault & Boisvert, 2001
Aumento de oportunidades de trabalho	Illegems & Verbeke, 2004
Maior autonomia e flexibilidade	Gajendran & Harrison, 2007; Harpaz, 2002; Pérez et al., 2002; Pinsonneault & Boisvert, 2001
Melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	Boell et al., 2016; Harpaz, 2002; Kurland & Bailey, 1999
Redução de <i>stress</i>	Pinsonneault & Boisvert, 2001
Redução da desconcentração e perda de tempo	Fonner & Roloff, 2010; Pinsonneault & Boisvert, 2001
Maior comprometimento e satisfação no trabalho	Felstead & Henseke, 2017; Gajendran & Harrison, 2007; Kurland & Bailey, 1999; Fonner & Roloff, 2010; Perry et al., 2018
Maior criatividade e capacidade de inovação	Fonner & Roloff, 2010; Perry et al., 2018
ORGANIZAÇÃO	
Redução de custos	Harpaz, 2002; Kurland & Bailey, 1999; Pérez et al., 2002; Vega et al., 2015
Vantagem competitiva para reter e recrutar colaboradores	Illegems & Verbeke, 2004
Eliminação da barreira de localização geográfica	Harpaz, 2002 Illegems & Verbeke, 2004
Aumento de produtividade	Bailey & Kurland, 2002; Pérez et al., 2002
Redução do absentismo dos teletrabalhadores	Harpaz, 2002; Kurland & Bailey, 1999
SOCIEDADE	
Diminuição dos danos ambientais	Harpaz, 2002; Kurland & Bailey, 1999; Allen et al., 2015
Diminuição do trânsito	Harpaz, 2002; Kurland & Bailey, 1999; Allen et al., 2015
Poupança em infraestruturas e energia	Harpaz, 2002
Soluções para populações com necessidades especiais	Harpaz, 2002
Fortalecimento da economia local	Allen et al., 2015

Fonte: elaboração própria baseada na revisão de literatura

Tabela 1.2-Desvantagens do teletrabalho para os colaboradores, organização e sociedade

COLABORADOR	
Redução das conversas informais, havendo uma limitação na partilha de conhecimento e ideias	Allen et al., 2015; Bélanger et al., 2013; Charalampous et al., 2019; Cooper & Kurland, 2002; Harpaz, 2002
Dificuldade em progressão de carreira	Charalampous et al., 2019; Cooper & Kurland, 2002; Gajendran & Harrison, 2007
Diminuição da identificação dos colaboradores com os valores e objetivos da organização	Bailey & Kurland, 2002
Isolamento social e profissional	Allen et al., 2015; Charalampous et al., 2019; Cooper & Kurland, 2002; Harpaz, 2002
Dificuldade em definir limites entre vida privada e laboral	Bailey & Kurland, 2002; Charalampous et al., 2019; Felstead & Henseke, 2017; Gajendran & Harrison, 2007; Harpaz, 2002
Maior necessidade de tempo e energia para obter informações e aprovações	Perry et al., 2018.
Aumento das horas extras realizadas e dificuldade em desligar do trabalho	Charalampous et al., 2019
ORGANIZAÇÃO	
Ineficiência dos gestores para gerir os seus colaboradores em teletrabalho	Bailey & Kurland, 2002; Harpaz, 2002; Pérez et al., 2002
Perceção de desigualdade e aumento de conflitos	Pérez et al., 2002
Dificuldade em transmitir a identidade e a cultura da empresa	Harpaz, 2002; Pérez et al., 2002
Custos envolvidos na transição para teletrabalho	Harpaz, 2002
Enfraquecimento da segurança do fluxo de dados	Illegems & Verbeke, 2004

Fonte: elaboração própria baseada na revisão de literatura

Capítulo 2: Metodologia

A presente dissertação pretende fomentar um entendimento global, adicionando conhecimento relativo à temática do teletrabalho e a sua evolução. Deste modo, considerou-se adequado realizar uma RSL.

A literatura científica tem tido um crescimento exponencial e desde 1989 as revisões sistemáticas têm sido utilizadas de forma crescente como metodologia de investigação por ser um método capaz de compilar e analisar grandes conjuntos de dados de estudos existentes, sendo consideradas evidências de alta qualidade (Donato & Donato, 2019). Estas adotam um processo replicável, científico e transparente que visa minimizar enviesamentos (Tranfield et al., 2003), tendo um papel fundamental na investigação académica para reunir o conhecimento existente sobre um determinado assunto (Linnenluecke et al., 2020).

Uma RSL é então uma metodologia de pesquisa para recolher, identificar e analisar criticamente os estudos de investigação, atualizando o leitor com a literatura atual sobre um determinado assunto (Carrera-Rivera et al., 2022).

Esta RSL pretende então responder às seguintes questões de investigação:

Q1- Como tem sido o crescimento do estudo do teletrabalho em relação ao número de publicações e número de citações entre 2016 e 2023?

Justificação: Pretende-se fazer uma análise longitudinal quantitativa para explorar o marco da pandemia da COVID-19 na evolução do estudo do teletrabalho.

Q2- Quais os maiores contribuintes, em termos de autores, revistas e países para o desenvolvimento do estudo do teletrabalho?

Justificação: A análise bibliométrica permite identificar os principais contribuintes em termos de revistas, países, autores e os principais conceitos estudados o que será útil para identificar a liderança científica no tema de forma a contribuir para a cooperação entre investigadores.

Q3- Quais os antecedentes, decisões e *outcomes* do teletrabalho?

Q4- Quais são as oportunidades futuras de investigação e publicação no estudo do teletrabalho?

Justificação: Através da aplicação do *framework Antecedentes, Decisions and Outcomes* (ADO) pretende-se identificar e sistematizar quais os conceitos/temas estudados pelos autores. E desta forma poder identificar possíveis lacunas e estabelecer orientações para estudos futuros.

2.1 Recolha de artigos

A validade de um estudo dependerá da seleção adequada de uma base de dados, uma vez que esta deve abranger adequadamente a área sob investigação. Scopus é atualmente a maior base de dados multidisciplinar existente e indexa 26,591 revistas científicas com revisão por pares (*peer review*), contendo mais de 97 milhões de documentos (Elsevier, 2023). É considerada uma das mais importantes bases de dados bibliográfica (Cobo et al., 2011), tendo sido a escolhida para proceder com o estudo.

O processo de pesquisa realizou-se no dia 20 de junho de 2023 e as palavras-chave pesquisadas foram “*Telework*”, “*Telecommunting*” e “*Teleworking*”. A escolha destas *keywords* assentou-se na tentativa de reunir um maior número de artigos relevantes ao tema pois diferentes autores utilizam designações diferentes para teletrabalho. Com base nesta primeira pesquisa obteve-se um resultado de 4736 documentos. Foi então necessário estabelecer critérios de inclusão para limitar o âmbito da investigação ao campo dos artigos escritos em inglês, a um horizonte temporal entre 2016 e 2023 e na área de “*Business, Management and Accounting*” (Tabela 2.1), o que deu um resultado de 379 artigos.

De seguida procedeu-se à análise dos respetivos títulos e resumos dos 379 artigos, de modo a identificar os que vão de encontro ao objetivo do estudo. Isto porque existem os “falsos positivos”, ou seja, artigos que mencionam as *keywords* selecionadas, mas referem-se a assuntos diferentes ou não relacionados. Nenhum estudo deve ser excluído por se considerar que a qualidade de um estudo é baixa ou que existem falhas metodológicas ou outras, pois isso poderia enviesar a revisão

(Linnenluecke et al., 2020). Este passo levou a uma exclusão de 243 artigos que estavam fora do âmbito do estudo ou não desenvolviam o conceito de teletrabalho, ficando um total de 136 artigos incluídos na revisão.

A seleção dos artigos desta RSL seguiu as orientações da estratégia de investigação PRISMA 2020 (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), sendo esta uma atualização da diretriz de 2009. Estas orientações foram amplamente adotadas por diversos autores com citação em mais de 60000 artigos na base de dados Scopus (agosto de 2020) (Page et al., 2021). É possível observar as etapas necessárias para eliminar os artigos não relevantes para o estudo por meio do fluxograma PRISMA apresentado na Figura 2.1.

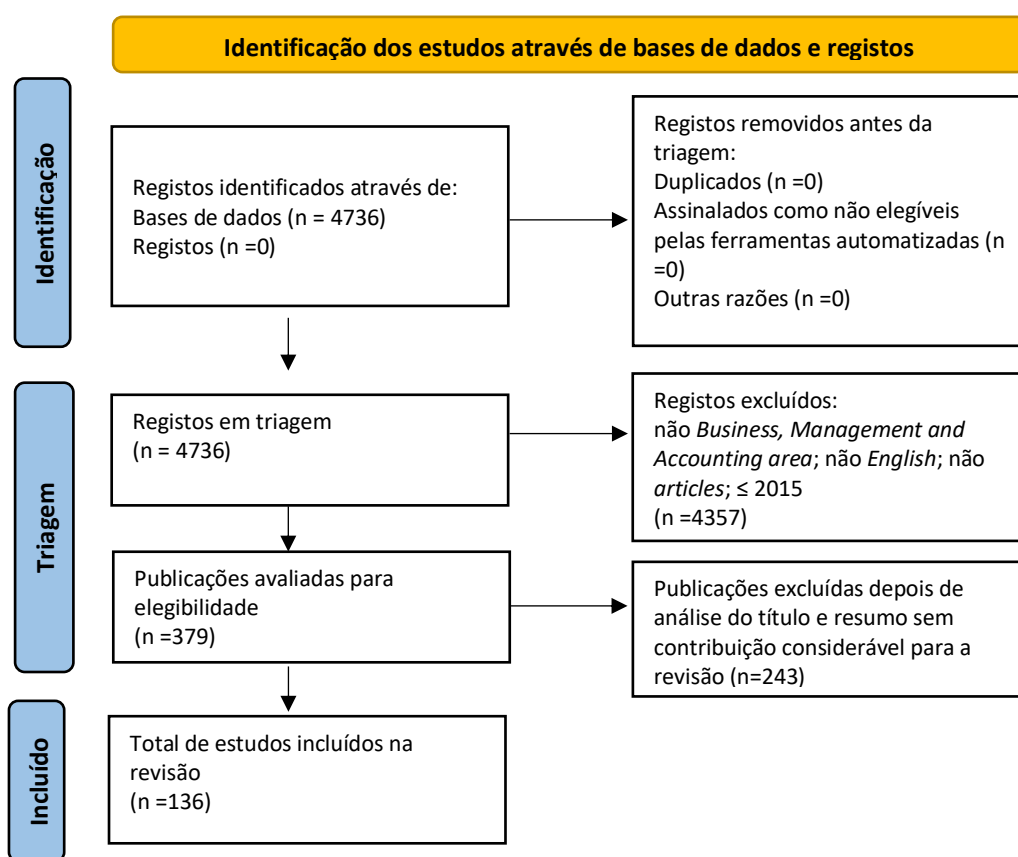


Figura 2.1- Fluxograma PRISMA

Adaptado de: Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ 2021

Tabela 2.1-Critérios de inclusão e exclusão

	Critérios de inclusão e exclusão	Justificação
Período de publicação	2016 a 2023	Apesar do teletrabalho ser uma modalidade já existente, a pandemia induziu o crescimento desta (Eurofound, 2022b). Restringiu-se a amostra a 4 anos anteriores ao surto de COVID-19 e os 3 anos seguintes de forma a poder-se realizar uma comparação.
Tipo e fonte de documento	Artigos de revistas excluindo livros, conferências, relatórios, teses	Optou-se por apenas incluir artigos de revistas científicas e não outras fontes, pois estes são considerados “conhecimento certificado”, onde são submetidos à revisão e aprovação por especialistas (Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004).
Área de estudo	<i>Business, Management and Accounting</i>	Limitou-se o estudo à área das Ciências Sociais, mais precisamente a <i>Business, Management and Accounting</i> por se considerar a disciplina relevante para o propósito da dissertação.
Língua	Inglês	A língua inglesa é a língua dominante nas publicações científicas, com mais de 90% de artigos indexados publicados (Di Bitetti & Ferreras, 2017).

Fonte: elaboração própria

2.2 Análise dos dados

2.2.1 Análise bibliométrica

A análise bibliométrica é uma metodologia utilizada para analisar quantitativamente grandes volumes de dados científicos sendo útil para estruturar esses dados e estudar a evolução da literatura de um tema, permitindo uma visão global de um assunto e de quais as futuras áreas emergentes (Donthu et al., 2021). Permite perceber o contributo e o impacto científico de autores, revistas, países e construir mapas bibliométricos que descrevem como os campos de pesquisa são conceptualmente, intelectualmente e socialmente estruturados (Cobo et al., 2011), estabelecendo relações entre as principais publicações, autores, instituições, temas e outras características do assunto em estudo (Donthu et al., 2021)

Esta metodologia não é recente, no entanto, tem tido um grande crescimento nos últimos anos (Donthu et al., 2021), tendo sido utilizada para analisar a evolução de revistas (Martínez-López et al., 2018) e em diversas investigações como turismo sustentável (Niñerola et al., 2019), manufatura aditiva e também já se encontram publicações relacionadas com o teletrabalho e equipas virtuais que utilizaram esta análise (Caputo et al., 2023; Herrera et al., 2022; Šímová & Zychová, 2023).

2.2.2 Análise de conteúdo

As revisões baseadas em *frameworks* são elaboradas adotando uma estrutura de organização de modo a sintetizar cientificamente as informações existentes sobre certo assunto (Paul & Barari, 2022).

Existem várias *frameworks* já desenvolvidos como: *Antecedents, Decisions and Outcomes* de Paul e Benito, 2018; *Theories, Contexts and Methods* (TCM) de Paul et al., 2017; *Theories, Constructs, Characteristic and Methods* (TCCM) de Paul & Rosado-Serrano, 2019; *framework* integrada ADO-TCM de Lim et al., 2021 e a *framework* interrogativa que consiste em *What, Why, Where, When, Who and How* (5W1H) de Lim, 2020.

São recomendadas a serem utilizadas para estruturar Revisões Sistemáticas de Literatura pois ajudam os autores a fornecer uma compreensão clara e completa da amplitude e profundidade de um tema e assim justificar futuras investigações empíricas proporcionando um impacto mais profundo no avanço do campo em estudo (Paul et al., 2021).

Em linha com a recomendação de Paul et al., 2021 e as revisões realizadas por (Lim & Rasul, 2022; Paul & Benito, 2018; Singh et al., 2021; Södergren, 2021; Wirtz et al., 2022), irá ser aplicada a *framework* ADO para analisar o conteúdo dos artigos recolhidos.

Capítulo 3: Resultados e Discussão

3.1 Análise Bibliométrica

Para responder às questões de investigação 1 e 2, optou-se por realizar uma análise bibliométrica dos 136 artigos. A 20 de junho de 2023, os dados dos artigos foram exportados da base de dados Scopus para uma folha Excel para serem analisados: título do artigo, data de publicação, detalhes do autor (nome(s) e afiliação(ões)), título da revista, resumo, palavras-chave e contagem de citações. Com esta informação é possível analisar quais os autores, revistas e países com maior contributo para o tema e a evolução da literatura em número de artigos e citações.

3.1.1 Evolução das publicações e citações

Durante o período 2016-2023, como é possível observar na figura 3.1, verifica-se um aumento exponencial de publicações a partir do ano de 2020. Antes do surgimento da COVID-19, existia um aumento constante e gradual da produção científica. Na transição para o ano de 2020, ou seja, após o aparecimento da COVID-19 e dos períodos de confinamento em todo o mundo, observa-se um aumento considerável do número de publicações passando de 8 artigos publicados em 2019 para 15 em 2020. Posteriormente, continuam a ser mantidas algumas restrições e o interesse por este assunto continua a crescer com 18 artigos publicados em 2021 e 50 publicações em 2022. Até ao momento da última pesquisa em junho de 2023, já tinham sido publicados 26 artigos, ultrapassando a produção

científica de 2020 e 2021. Antes do surgimento da pandemia, existe um número total de 27 artigos (19,9% da amostra) e após um número de 109 artigos (80,1%).

A acompanhar o número de artigos publicados, o número de citações também tem aumentado ao longo dos anos, principalmente desde o início da pandemia, o que demonstra o crescente interesse por este assunto. Entre 2016 e 2019, existe um aumento lento do número de citações passando de 1 a 77 citações em 3 anos. Em apenas um ano, já é possível observar um aumento de 145,5%, tendo os artigos sido citados 189 vezes em 2020. Mas é realmente a partir de 2021 e 2022 que existe uma explosão no número de citações, 574 e 1230, respetivamente. No presente ano e até junho de 2023 é possível constatar que os artigos já foram citados 813 vezes. Sendo assim, nos 4 anos anteriores à pandemia existe um total de 112 citações (3,8%) e durante esta até junho de 2023 é contabilizado um total de 2806 citações (96,2%), sendo o ano de 2022 o maior contribuidor para o número total de citações (42,2%).

A implementação do teletrabalho tem sido lenta, no entanto, como resultado das medidas de proteção dos cidadãos contra a COVID-19, no início de 2020, vários governos recomendaram que as empresas facilitassem o teletrabalho para evitar que os funcionários se reunissem no mesmo local (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Face a tais resultados, observa-se uma tendência crescente na literatura sobre esta modalidade, principalmente a partir de 2020, constatando-se que a pandemia da COVID-19 foi um marco relevante para o aumento do número de publicações e citações.

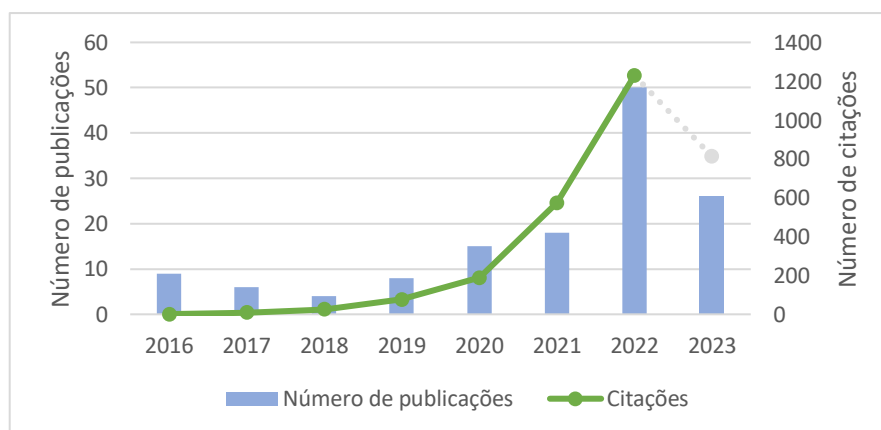


Figura 3.1-Evolução das publicações e citações 2016-2023

Fonte: Base de dados Scopus

Para responder à questão de investigação 2, procedeu-se à análise dos autores, revistas e países que contribuíram para o desenvolvimento do estudo do teletrabalho na amostra estudada.

3.1.2 Autores

A análise dos autores dos artigos revelou a presença de 337 autores que têm contribuído para o desenvolvimento da literatura sobre o teletrabalho. Coerente com a tendência crescente no número de artigos publicados, os dados revelam que o número de novos autores que entram na amostra têm crescido nos últimos 7 anos: 65 autores publicaram pelo menos 1 artigo até 2019, enquanto 272 publicaram pelo menos 1 depois de 2019. Existem 16 autores na amostra com pelo menos duas publicações (4,7% do total de autores da amostra) e apenas 4 possuem mais de duas publicações.

Golden, T.D. esteve envolvido em 4 artigos, nos quais 3 participou como autor principal, tendo sido assim o maior contribuinte em número de publicações. De seguida, Anwar, I., Jamal, M.T. e Khan, N.A. escreveram 3 artigos em que estes foram em conjunto. Jamal, M.T. foi sempre o autor principal.

Na tabela 3.1 estão presentes os autores com o maior número de citações. Nestes destacam-se Felstead, A. E Henseke, G., os dois autores do artigo mais citado, como podemos observar na tabela 3.4. Golden, T.D. encontra-se também como um dos autores mais citados com os seus 4 artigos, o que equivale a uma média de ± 50 citações por publicação.

De realçar que apesar de Anwar, I., Jamal, M.T. e Khan, N.A terem sido dos autores com maior contribuição para o tema, estes apenas totalizam 67 citações nas suas publicações não se encontrando no ranking de autores mais citados.

Tabela 3.1- Autores mais citados

Ranking	Autor	Citações
1	Felstead, A.	326
2	Henseke, G.	326
3	Golden, T.D.	198
4	Nakrošienė, A.	190
5	Bučionienė, I.	190
6	Goštautaitė, B.	190
7	Delanoeije, J.	177
8	Verbruggen, M.	177
9	Eddleston, K.A.	167

Fonte: Base de dados Scopus

3.1.3 Países

Dados sobre as afiliações institucionais dos autores dos artigos examinados são úteis para compreender o alcance geográfico da amostra (Figura 3.2), que mostra ser um assunto de interesse em todo o mundo, pois abrange 161 instituições e 45 países que publicaram pelo menos um artigo em relação ao teletrabalho (19 na Europa, 7 na América, 15 na Ásia, 2 na África e 2 na Oceânia). 9 países publicaram mais de 5 artigos, 19 países mais de 1 e os restantes 17 contribuíram com uma publicação.

Os EUA, bem como a concentração de estudos em países europeus, especialmente em Espanha (n=10), Alemanha (n=9), Portugal (n=9) e Reino Unido (n=8) destacam-se. Índia (n=9), Austrália (n=8) e República da Coreia (n=8) também são dos países com o maior número de publicações.

Embora tenha havido um aumento incremental de teletrabalhadores entre 2008 e 2019, a pandemia claramente induziu uma mudança drástica nestes números (Eurofound, 2022b), o que pode explicar o interesse geral por esta modalidade em que a maioria dos países incluídos na amostra (56,8%) publicaram pela primeira vez sobre o teletrabalho após 2019.

Na tabela 3.2 é possível observar os países que mais publicaram sobre teletrabalho antes e após a pandemia e a relação com os países com maior número de casos confirmados por COVID-19 até à data de 30 de junho de 2023 (WHO, 2023).

EUA nos últimos 7 anos contribuíram com 29 publicações, sendo o país com maior contribuição para o tema tanto antes como após a COVID-19. Este é o país com o maior número de casos positivos, 103 436 829, o que pode explicar o interesse pela temática do teletrabalho. Da mesma forma, um estudo internacional realizado na China, Japão, Coreia do Sul, EUA e Reino Unido constatou que quase 4 em cada 10 funcionários começaram a teletrabalhar quando a pandemia começou (Belot et al., 2020). No entanto, apesar do primeiro surto de COVID-19 ter sido em Wuhan na China e este ser o segundo país com maior número de infeções, não surge com número relevante de publicações nem antes, nem após a pandemia, tendo tido um total de 4 contribuições ao longo do período estudado.

Os Países Baixos, apesar de serem o país com maior prevalência de teletrabalho em casa (Eurofound, 2022b) e de terem sido um dos principais contribuidores para o tema antes da pandemia, não surgem com destaque após o aparecimento desta. O mesmo se replica no Reino Unido.

Itália, o país europeu com o primeiro e mais grave surto de COVID-19 na primavera de 2020, em que quase todo o aumento do trabalho remoto durante o período da COVID-19 ocorreu em 2020 (Eurofound, 2022b), apenas contribui no total com 4 artigos, 3 dos quais após 2019, não surgindo no ranking apresentado na tabela 3.2.

Destacando ainda o Brasil e a Índia que apesar de não terem tido nenhuma publicação no período anterior à pandemia, contribuíram com 5 e 8 artigos após 2019, respetivamente, sendo dois dos países com maior número de infeções.

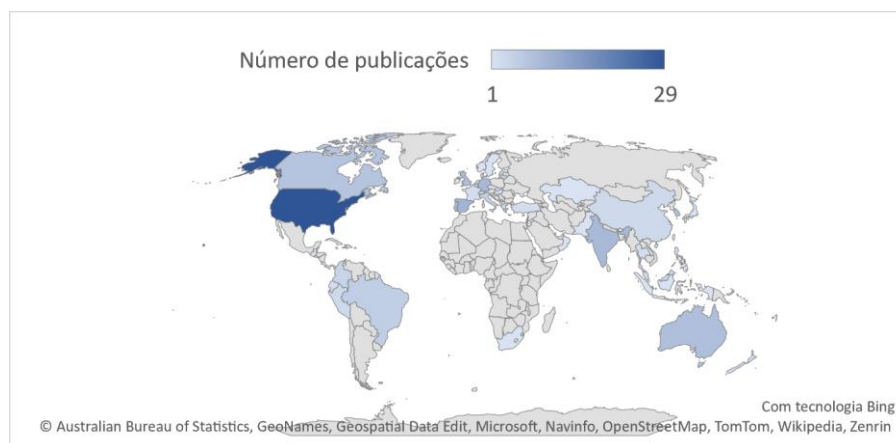


Figura 3.2- Distribuição geográfica dos artigos

Fonte: Base de dados Scopus

Tabela 3.2- Países que mais publicaram sobre Teletrabalho antes e após a COVID-19 e relação com países com maior número de infecções

Ranking	País	Antes COVID-19	Ranking	País	APÓS COVID-19	Ranking	País	Nº infecções*
1	EUA	9	1	EUA	20	1	EUA	103 436 829
2	Reino Unido	4	2	Alemanha	9	2	China	99 289 086
3	Países Baixos	3	3	Espanha	9	3	Índia	44 994 097
4	República da Coreia	2	4	Índia	9	4	França	38 989 382
5	Espanha	1	5	Portugal	9	5	Alemanha	38 431 910
6	Portugal	1	6	Austrália	8	6	Brasil	37 656 050
7	Canadá	1	7	República da Coreia	6	7	Japão	33 803 572
8	Lituânia	1	8	Canadá	6	8	República da Coreia	33 213 160
9	Colômbia	1	9	Lituânia	5	9	Itália	25 893 101
10	Itália	1	10	Brasil	5	10	Reino Unido	24 636 637

Fonte: Base de dados Scopus

*Dados retirados de WHO. (2023). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*. World Health Organization. Disponível em <https://covid19.who.int/table>

3.1.4 Revistas

Os 136 artigos foram publicados em 83 revistas. Foram retirados dados sobre as revistas com pelo menos 3 publicações e compilados na tabela 3.3. Estão assim identificadas 9 revistas com o correspondente valor de citações até ao momento da extração dos dados assim como a classificação de 3 indicadores, *CiteScore*, *Scimago Journal Rank (SJR)* e *Source Normalized Impact per Paper (SNIP)* correspondentes ao ano de 2022.

O *CiteScore* é uma forma de medir o impacto das citações, onde mede o número médio de citações recebidas por uma revista. (*Journal Insights*, 2023).

O SJR é uma medida da influência, prestígio e impacto da revista. Expressa a frequência com que o conteúdo publicado numa revista foi citado noutras revistas durante os 3 anos anteriores. Este indicador baseia-se no facto de considerar que citações de revistas mais prestigiadas valem mais do que revistas de menor prestígio (*Journal Insights*, 2023).

O indicador SNIP mede as citações reais recebidas em relação ao número de citações esperadas para o tema, permitindo a comparação de fontes em diferentes áreas. Deste modo, ajuda os autores a identificar quais as revistas que têm um melhor desempenho numa determinada área (*Journal Insights*, 2023).

A revista “*International Journal of Manpower*” encontra-se em primeiro lugar em termos de número de publicações (n=14), seguido de “*Public Personnel Management*” (n=6) e das revistas com 5 artigos, “*New Technology, Work and Employment*” (a que se encontra com maior número de citações) e “*Review of Public Personnel Administration*”.

A revista “*Journal of Organizational Behavior*”, apesar de ter contribuído com apenas 4 artigos, é a revista com melhor classificação nos três indicadores apresentados (CiteScore=12.4; SJR= 3.804; SNIP= 3.703). Em relação ao SJR, segue-se a revista “*Review of Public Personnel Administration*” (SJR=2.303) e a “*European Journal of Work and Organizational Psychology*” (SJR=1.966).

Tabela 3.3-Revistas com maior número de publicações

Revistas	Total publicações	Número citações	CiteScore	SJR	SNIP
<i>International Journal of Manpower</i>	14	316	5.8	0.824	1.359
<i>Public Personnel Management</i>	6	93	4.7	1.051	1.495
<i>New Technology, Work and Employment</i>	5	549	7.3	1.669	1.746
<i>Review of Public Personnel Administration</i>	5	166	8.9	2.303	2.961
<i>Journal of Organizational Behavior</i>	4	255	12.4	3.804	3.703
<i>International Journal of Human Resource Management</i>	4	31	10.0	1.571	2.350
<i>Problems and Perspectives in Management</i>	4	20	2.4	0.271	0.586
<i>Administrative Sciences</i>	3	31	3.9	0.530	1.018
<i>Employee Relations</i>	3	52	5.2	0.897	1.490
<i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i>	3	64	8.5	1.966	2.380

Fonte: Base de dados Scopus

3.1.5 Artigos

A tabela 3.4 mostra os 5 artigos mais citados (aqueles que foram citados no mínimo 100 vezes). Estes representam 28,3% do número total de citações dos artigos. A tabela encontra-se estruturada de forma a serem observados o nome do artigo e respetivos autores, a revista onde se encontra

publicado, assim como os seus indicadores métricos, a evolução das citações ao longo dos anos, estando ordenado em relação ao número de citações total de forma descendente.

Os artigos foram publicados entre 2017 e 2019, sendo o mais citado *“Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance”* com 326 citações. Os autores Felstead, A., Henseke, G, como tínhamos visto anteriormente, são os autores com um maior número de citações resultado da publicação deste artigo. Também os autores Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., Goštautaitė, B., com apenas um artigo, encontram-se nos autores mais citados estando a sua publicação *“Working from home: characteristics and outcomes of telework”* na segunda posição das mais citadas, apesar da revista onde se encontra (*“International Journal of Manpower”*) não ter das melhores classificações nos indicadores apresentados, mas ser a revista que mais contribuiu para o tema.

De destacar que Golden, T.D., apesar de ter sido o segundo autor mais citado, nenhum dos seus trabalhos se encontra nesta tabela.

A revista *“Human Relations”* contém dois dos artigos mais citados nesta amostra, sendo esta a revista com melhor classificação das apresentadas na tabela 3.3.

O artigo *“The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric?”* encontra-se também no ranking das publicações mais citadas.

É possível ainda observar que todos os artigos tiveram um aumento das suas citações a partir de 2020, tendo sido o seu pico em 2022, acompanhando assim o interesse crescente por este assunto com o surgimento da pandemia.

Tabela 3.4- Artigos mais citados

Artigo	Autores/ Ano	Revista	Cite Score	SJR	SNIP	Cita ções	Evolução das citações
Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance	Felstead, A., Henseke, G., (2017)	New Technology, Work and Employment	7.3	1.669	1.746	326	

Fonte: Base de dados Scopus

3.2 Análise de Conteúdo

De forma a sintetizar e integrar as informações recolhidas da literatura sobre o teletrabalho associado a diversos fatores que levam a vários tipos de *outcomes* positivos e negativos, procedeu-se à elaboração da *framework* ADO (Figura 3.3).

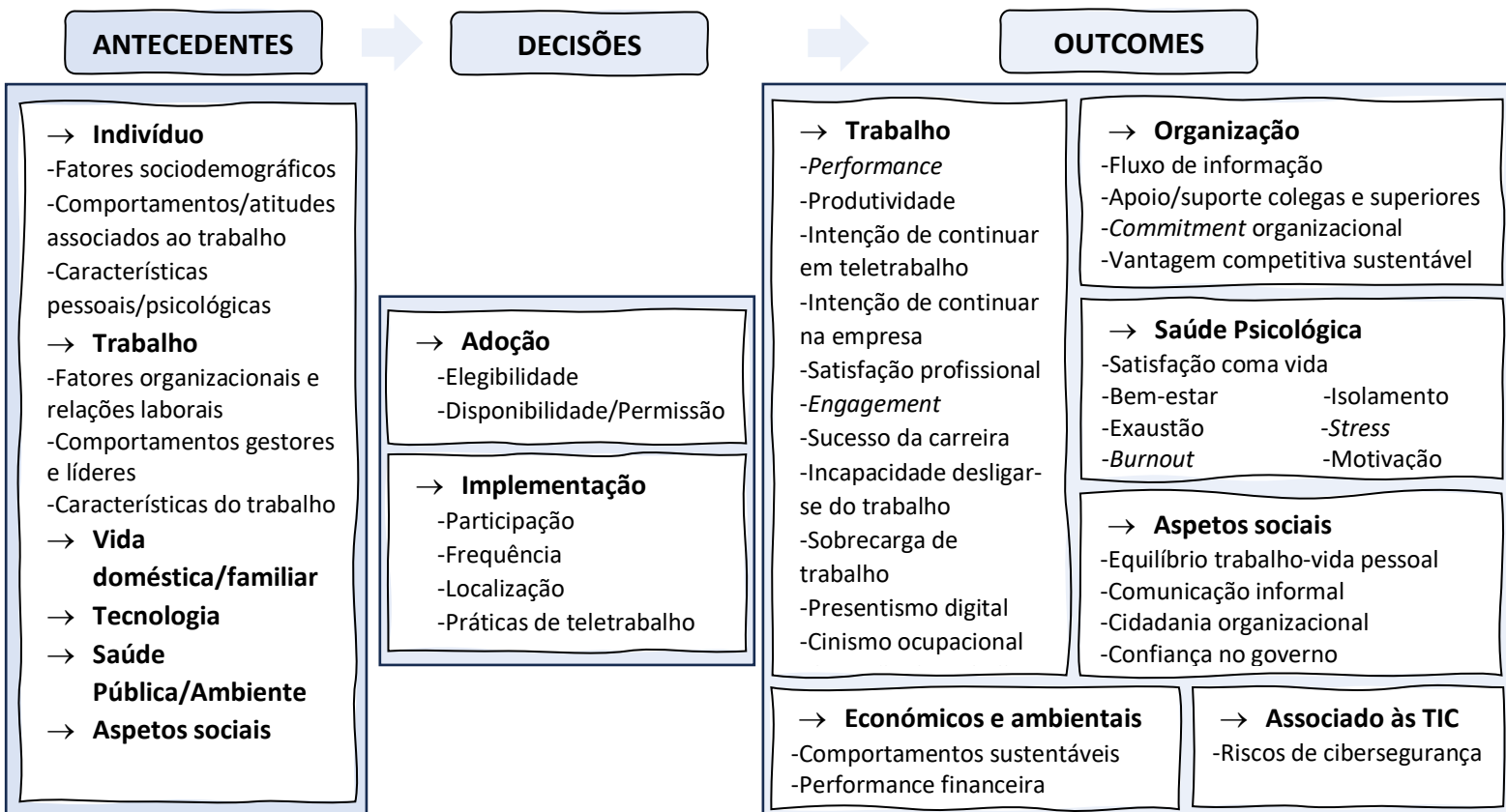


Figura 3.3-Framework ADO do teletrabalho

Fonte: Elaboração própria

3.2.2 Antecedentes

Os antecedentes englobam as razões para se envolver ou não num determinado comportamento e, portanto, podem produzir uma influência direta nas decisões ou uma influência indireta nos resultados (Paul & Benito, 2018). Estes explicam diretamente porque uma decisão é tomada ou não, e indiretamente porque um resultado tem valor ou não (Lim & Rasul, 2022).

Nesta revisão, foi possível identificar 6 principais categorias de antecedentes relacionadas com (1) indivíduo, (2) trabalho, (3) vida familiar/doméstica, (4) tecnologia, (5) saúde pública/ambiente, (6) aspetos sociais.

3.2.2.1 Antecedentes associados ao indivíduo

Os antecedentes associados ao indivíduo referem-se a fatores ou características dos indivíduos que influenciam a decisão do teletrabalho.

Dentro destes, foi possível identificar 3 subcategorias: Fatores sociodemográficos; Comportamentos/Atitudes associados ao trabalho e Características pessoais/ Traços de personalidade.

Fatores sociodemográficos

Fatores como a idade, género, estado civil, nível de educação, função/ocupação laboral, salário profissional, etnicidade e estado de imigração foram identificados como antecedentes do teletrabalho e que, por sua vez, influenciam também os *outcomes* deste.

A idade é estudada por diversos autores (Arvola et al., 2017; Ha, 2022; Hamouche & Parent-Lamarche, 2023; Raišiene et al., 2022; Tahlyan et al., 2022), tendo esta influência na experiência do teletrabalho. Indivíduos mais jovens e mais velhos experimentaram menores benefícios e maiores obstáculos ao teletrabalho, em comparação com indivíduos de meia-idade (Tahlyan et al., 2022). Por outro lado, os autores Arvola et al. (2017) consideram que o teletrabalho tem o potencial para apoiar o adiamento da reforma em trabalhadores séniores.

Segundo o autor Ha (2022), indivíduos do sexo feminino, jovens, altamente qualificados e com salários elevados são mais propensos a trabalhar remotamente.

Outros autores também estudaram o género (Custodia de Oliveira, 2023; Dávila et al., 2022; Kumar et al., 2023; Pigini & Staffolani, 2019; Raišiene et al., 2022; Zhang et al., 2020), nível de educação (Pigini & Staffolani, 2019), estado civil (Dávila et al., 2022; Magnier-Watanabe et al., 2022; Raišiene et al., 2022; Zhang et al., 2020) como um antecedente.

Em relação à ocupação/função laboral, Ha (2022) constatou que as grandes empresas tendem a oferecer mais oportunidades de trabalho remoto, principalmente nos setores de TIC, finanças e educação. Khan et al. (2017) analisam se a implementação do teletrabalho no setor público ou privado origina diferenças.

Apenas um artigo estuda a etnicidade dos trabalhadores como um fator que pode influenciar a implementação do teletrabalho (Tahlyan et al., 2022), assim como apenas um se preocupa com o estado de imigração dos trabalhadores, ou seja, se são funcionários nacionais ou estrangeiros (Alassaf et al., 2023).

Comportamentos/Atitudes associadas ao trabalho

Estes antecedentes estão associados a características nas atitudes dos trabalhadores que podem ter influência no teletrabalho.

A experiência prévia em teletrabalho foi estudada como um dos comportamentos que pode ter influência na elegibilidade e intenção de teletrabalhar (Anthonysamy, 2022; Labrado Antolín et al., 2022). A capacidade dos colaboradores se adaptarem aumenta a voluntariedade em adotar o teletrabalho (Lopes et al., 2023). Uma força de trabalho ágil tem um efeito direto e positivo no sucesso da implementação do teletrabalho (Heidt et al., 2022).

Nesta revisão, existe um estudo que se foca em perceber o que impulsiona os trabalhadores a teletrabalhar, classificando-os em 3 classes: Requisito do trabalho (“teletrabalho porque é preciso”), Eficiência (“teletrabalho para lidar com prazos e pressão”) e Equilíbrio trabalho-vida (“teletrabalho para ter um equilíbrio saudável entre trabalho e família/lazer”) (Vanderstukken et al., 2022).

Características pessoais/psicológicas

As características de personalidade são pensamentos e comportamentos que moldam a interação de um indivíduo. Estas características podem ser antecedentes para uma implementação do teletrabalho com sucesso (Doberstein & Charbonneau, 2022). A necessidade de rotinas e de relacionamentos (Kumar et al., 2022), necessidade de autonomia (Kumar et al., 2022, 2023) e os estilos de vida (Cortés-Pérez et al., 2023) também são antecedentes consideráveis quando a organização pretende adotar o teletrabalho.

3.2.2.2 Antecedentes associados ao trabalho

Os antecedentes associados ao trabalho são características ou elementos dentro do ambiente de trabalho que podem influenciar a adoção, implementação e sucesso do teletrabalho.

Fatores organizacionais e relações laborais

Como antecedente, a cultura organizacional pode influenciar a decisão de adotar e implementar o teletrabalho, bem como as relações interpessoais e o apoio dos supervisores, colegas e empresas.

Uma cultura que se alinha com as características do teletrabalho tem maior probabilidade de experienciar resultados positivos. Tal como é apresentado pelos autores J. Kim (2023) e Kwon & Jeon (2020) de uma cultura baseada na *performance*. Os autores também abordam a cultura organizacional como um fator distintivo na implementação do teletrabalho (Díaz-Soloaga & Díaz-Soloaga, 2023) e no comportamento dos teletrabalhadores (Krajcsák & Kozák, 2022).

A confiança organizacional foi abordada por alguns autores devido à sua importância em situações de crise (Ficapal-Cusí et al., 2023), sendo que a confiança entre trabalhadores e gestores é crucial para

o sucesso do teletrabalho, pois se os gestores apoiam o teletrabalho, é mais provável que os funcionários se sintam confortáveis e motivados para adotar esta modalidade (Jaiswal et al., 2022; Vilhelmson & Thulin, 2016).

O suporte organizacional também é destacado por desempenhar um papel importante para diminuir o desejo do trabalhador de sair da empresa (Choi, 2018).

Os autores sugerem também que o nível de comprometimento organizacional do teletrabalho é um importante fator, pois pode influenciar a experiência física e psicológica do teletrabalho (Choi, 2018; Wang et al., 2020).

Comportamento/Práticas dos gestores/líderes

O comportamento e atitudes dos gestores em relação ao teletrabalho são antecedentes identificados que podem influenciar a disponibilidade e a participação dos funcionários nesta modalidade.

Kaplan et al. (2018) e Silva-C et al. (2019) tentaram compreender as atitudes dos gestores e os fatores que influenciam a adoção do teletrabalho. O compromisso do líder com o teletrabalho é um importante antecedente para a sua implementação e sucesso (Kwon & Jeon, 2020).

O suporte do gestor (Bae et al., 2019; Choi, 2018; Gan et al., 2022; Jamal et al., 2022; Kumar et al., 2022, 2023; Popaitoon, 2023), nomeadamente em relação a assuntos familiares (Campo et al., 2021; Chambel et al., 2022) tem um impacto nos *outcomes* do teletrabalho. Também se deu especial foco ao suporte dos colegas, confirmando-se que as redes de apoio social devem ser estabelecidas antes da decisão de trabalhar em casa (Collins et al., 2016).

O comportamento de controlo dos gestores é também considerado um antecedente para a adoção do teletrabalho (Vilhelmson & Thulin, 2016), sendo os resultados melhores quando o apoio do gestor é superior ao controlo (Gan et al., 2022).

A gestão da diversidade é considerada uma prática importante para reduzir a não participação do teletrabalho em funcionários elegíveis, assim como o suporte do líder (Bae et al., 2019). A gestão de *performance* impacta positivamente a implementação do teletrabalho (Park & Jae, 2022).

Condições/ Características do trabalho em si

Existem antecedentes associados às características do teletrabalho nos países emergentes, como o Brasil, que irão afetar a implementação deste e seus respetivos resultados (Dávila et al., 2022). Os autores destacam a intensidade do teletrabalho, ou seja, o número de horas a trabalhar fora do local convencional (Dávila et al., 2022; Golden & Gajendran, 2019; Labrado Antolín et al., 2022; Lazauskaite-Zabielske et al., 2022; Park & Jae, 2022).

A percepção de sentirem maior isolamento social (Mosquera et al., 2022; Sahai et al., 2022) e sobrecarga de trabalho (Mosquera et al., 2022) também são considerados antecedentes que podem afetar a implementação do teletrabalho.

Fornecer expectativas de trabalho justas para o teletrabalho pode ser importante para que os funcionários pensem positivamente sobre o impacto do teletrabalho na organização, sendo importante fornecer tarefas semelhantes entre teletrabalhadores e não teletrabalhadores para levar a percepções positivas (Park & Jae, 2022) .

3.2.2.3 Antecedentes associados a aspetos familiares/domésticos

Os antecedentes associados a aspetos familiares/domésticos são fatores dentro do ambiente familiar de um indivíduo que podem influenciar a sua decisão de se envolver em teletrabalho ou a sua capacidade de efetivamente teletrabalhar.

Alguns autores incluídos nesta revisão exploram estes aspetos de forma a entender de que modo estes podem influenciar a experiência de teletrabalho. Um dos fatores mais discutidos é a estrutura familiar, nomeadamente, a presença de dependentes, tanto crianças (Chung & van der Horst, 2018; Dávila et al., 2022; Laß & Wooden, 2023; Pignini & Staffolani, 2019; Raišiene et al., 2022; Rieth & Hagemann, 2021; Tahlyan et al., 2022; Zhang et al., 2020) como idosos (Kumar et al., 2022).

Um dos artigos destaca os teletrabalhadores que vivem com os pais como sendo os que têm as avaliações mais positivas sobre o teletrabalho (Raišiene et al., 2022). Muitos destes artigos relacionam este antecedente ao *outcome* de conflito trabalho-família que será discutido posteriormente.

Mayer & Boston (2022) são os únicos autores que se focam nas condições do espaço doméstico, determinando que estas são um importante fator a considerar para uma boa implementação, pois têm impacto na capacidade de fazer trabalho remoto.

3.2.2.4 Antecedentes associados a aspetos tecnológicos

A disponibilidade de dispositivos tecnológicos (Mayer & Boston, 2022; Park & Jae, 2022), acessibilidade a TIC (Kumar et al., 2022; Park & Jae, 2022; Vilhelmson & Thulin, 2016), nomeadamente a literacia digital (Dávila et al., 2022; Dias et al., 2022), a comunicação via TIC (Park & Jae, 2022), e o uso do sistema informático e a sua qualidade (Kuruzovich et al., 2021) são antecedentes fundamentais para o sucesso da adoção e implementação do teletrabalho.

3.2.2.5 Antecedentes associados a aspetos ambientais/saúde pública

A pandemia serviu de catalisador para a ampla aceitação e implementação do teletrabalho, tendo tido um impacto profundo na forma como as organizações se estruturaram dado as medidas restritas implementadas.

Muitos dos artigos incluídos na revisão referem-se ao aparecimento da doença COVID-19 como um antecedente significativo para a adoção e implementação do teletrabalho, estudando o impacto deste (Alassaf et al., 2023; Ameen et al., 2023; Andrade & Lousã, 2021; Beňo & Křížová, 2022; Bodjona et al., 2021; Borkovich & Skovira, 2020; Boulet & Parent-Lamarche, 2022; Campo et al., 2021; Chambel et al., 2022; Chang et al., 2023; Chênevert et al., 2022; Chi et al., 2021; Čiarnienė et al., 2023; Çoban, 2022; Custodia de Oliveira, 2023; de Esteban Curiel et al., 2023; Delfino & van der Kolk, 2021; Díaz-Soloaga & Díaz-Soloaga, 2023; Doberstein & Charbonneau, 2022; Ficapal-Cusí et al., 2023; Gan et al., 2022; Giauque et al., 2022; Ha, 2022; Jaiswal et al., 2022; Jamal et al., 2021, 2023; Kakar et al., 2023; Karácsony, 2021; J. Kim, 2023; Kumar et al., 2022; Labrado Antolín et al., 2022; Lazauskaite-Zabielske et al., 2022; Lemos et al., 2020; Li & Li, 2022; Lopes Júnior & Daniel, 2022; Madureira & Rando, 2022; Magnier-Watanabe et al., 2022; Mallett et al., 2020; Mayer & Boston, 2022; Miglioretti et al., 2022; Mosquera et al., 2022; Ng et al., 2022; Pirzadeh & Lingard, 2021; Popaitoon, 2023; Prodanova & Kocarev, 2022; Raišienė et al., 2022; Raišienė et al., 2023; Rieth & Hagemann, 2021; Rossi & Mc Laren, 2022; Sahai et al., 2022; Sandoval-Reyes et al., 2023; Shipman et al., 2023; Tahlyan et al., 2022; Tan & Antonio, 2022; Tavares et al., 2020; Varotsis, 2022a, 2022b).

Com base em entrevistas com representantes de 22 empresas, Soroui (2021) examina como fatores geográficos impulsionam a utilização do trabalho remoto pelas empresas, concluindo que este é cada vez mais utilizado como estratégia para superar os desafios regionais de aquisição de talentos.

3.2.2.6 Antecedentes associados a aspetos sociais

Os valores nacionais-culturais são as crenças, normas e atitudes partilhados que prevalecem numa cultura ou sociedade. Estes foram estudados como possíveis antecedentes da implementação do teletrabalho. Constatou-se que a mesma experiência teve diferentes percepções comparando Espanha e Cazaquistão (Díaz-Soloaga & Díaz-Soloaga, 2023).

Também os autores Cortés-Pérez et al. (2023) estudam os valores culturais como um fator importante para a elegibilidade dos teletrabalhadores na Colômbia. Adamovic (2022) foca-se em duas diferentes experiências culturais (“individualismo” e “distância ao poder”), concluindo que estas afetam a experiência do teletrabalho. Funcionários com pontuações baixas de “distância ao poder” e pontuações elevadas de “individualismo” têm crenças positivas sobre a eficácia do teletrabalho (Adamovic, 2022).

3.2.3 Decisões

As decisões referem-se ao desempenho ou não desempenho comportamental e, portanto, são a resposta direta aos antecedentes e um precursor dos *outcomes* (Paul & Benito, 2018).

Após uma análise dos artigos, foi possível identificar duas grandes decisões: adoção e implementação do teletrabalho. Ao nível da adoção do teletrabalho, existem estudos que se focam na elegibilidade dos trabalhadores e outros na disponibilidade e permissão desta modalidade nas organizações. Em relação à implementação do teletrabalho, focam-se na participação, localização, frequência e nas práticas adotadas.

3.2.3.1 Adoção do teletrabalho

Os critérios de elegibilidade para teletrabalho são o conjunto de requisitos de que um funcionário deve preencher para ser considerado elegível para teletrabalho. Deste modo, os autores (Bae & Kim, 2016; D. Lee & Kim, 2018) orientam o seu estudo para os colaboradores que cumprem os requisitos de elegibilidade e a sua respetiva participação. Por outro lado, podem existir fatores que influenciam a elegibilidade e consequentemente a probabilidade de adotar o teletrabalho, assim alguns autores focam-se nesses critérios (Cortés-Pérez et al., 2023; Pigini & Staffolani, 2019).

Existem autores que decidiram focar-se na decisão em disponibilizar e permitir o teletrabalho nas organizações (Kaplan et al., 2018; Silva-C et al., 2019; Williamson et al., 2022). Williamson et al. (2022) comparam dois conjuntos de dados referentes ao ano de 2018 e meados de 2020, focando-se no que diferiu entre estes dois períodos em relação às decisões sobre oferecer esta modalidade nas organizações na Austrália. Também Silva-C et al. (2019), focam-se nos fatores que influenciam as decisões dos gestores em relação à adoção da modalidade nas suas empresas.

3.2.3.2 Implementação do teletrabalho

Ao analisar os artigos que se baseiam na implementação, o teletrabalho pode ser considerado como tendo uma estrutura diversa. Alguns estudos dedicam a sua atenção se este foi implementado a tempo integral (*full-time*) ou parcial (*part-time*) (Biron & van Veldhoven, 2016; Chung & van der Horst, 2018; Kwon & Kim-Goh, 2022; Müller & Niessen, 2019; Windeler et al., 2017).

Outros estudos pronunciam-se sobre se a decisão dos funcionários em teletrabalhar é voluntária ou involuntária (Dias et al., 2022; Ha, 2022; Huo et al., 2022; Jamal et al., 2022; Lapierre et al., 2016; Lopes et al., 2023). De salientar que muitos estudos analisam o teletrabalho induzido pelas restrições impostas devido à pandemia da COVID-19, que é um dos antecedentes mais impactantes para esta modalidade, como já referido.

Em alguns artigos, a preocupação dos investigadores é tentar perceber o impacto da decisão da localização de onde é realizado o teletrabalho, quer seja em casa ou em outro local fora do escritório (Aidla et al., 2023; Laß & Wooden, 2023; Metselaar et al., 2022; Ollo-López et al., 2020).

Outras investigações focaram-se em analisar, identificar e caracterizar as práticas implementadas em teletrabalho pelas organizações (Bagley et al., 2021; Delfino & van der Kolk, 2021; Golden, 2021; Günther et al., 2022; T. Kim et al., 2021; Monroe & Haug, 2021; Park & Cho, 2022; Rossi & Mc Laren, 2022; Tavares et al., 2020).

3.2.4 Outcomes

Os resultados referem-se às consequências decorrentes do desempenho ou não desempenho comportamental (Paul & Benito, 2018).

Verificou-se que uma das grandes preocupações dos autores incluídos na revisão foi entender quais os *outcomes* do teletrabalho e de que forma é que os antecedentes podem ser fatores determinantes do sucesso da implementação do teletrabalho. Por exemplo, os autores Campbell & Heales (2016) criaram um modelo dividido em 6 áreas em que o teletrabalho pode afetar o funcionário.

3.2.4.1 Outcomes relacionados com o trabalho

A *performance* dos trabalhadores é um dos *outcomes* mais estudados, existindo uma associação positiva (Ameen et al., 2023; Jamal et al., 2021; Junça Silva, Almeida, et al., 2022; Ng et al., 2022; Tan & Antonio, 2022) (Kwon & Kim-Goh, 2022). Quanto maior a frequência, melhores os níveis de *performance* (Golden & Gajendran, 2019; Park & Jae, 2022) e também comparando os dias em teletrabalho e no escritório, os resultados são melhores em teletrabalho (Delanoeije & Verbruggen, 2020). No entanto, é possível que esta seja variável ao longo do dia devido às interrupções diárias e ao próprio isolamento sentido (Aitken et al., 2023). Também a confiança na organização e nos gestores (Ficapal-Cusí et al., 2023; Jaiswal et al., 2022; Jamal et al., 2022) e apoio dos superiores (Campo et al., 2021; Jamal et al., 2022) são assinalados como fatores com impacto positivo na *performance* (Ficapal-Cusí et al., 2023). A liberdade de organizar o próprio trabalho e a colaboração com os colegas foram identificados como os principais recursos que influenciam positivamente a *performance* dos colaboradores (Ficapal-Cusí et al., 2023), assim como a gestão da *performance* (Park & Jae, 2022). Contudo, existem diferenças entre a *performance* quando o teletrabalho é realizado em casa ou noutro local (Metselaar et al., 2022) e quando no próprio grupo de trabalho nem todos adotam a modalidade (Podolsky et al., 2022). Por sua vez, a *performance* encontra-se vinculada positivamente à intenção de continuar em teletrabalho e ao *engagement* dos colaboradores (Ameen et al., 2023).

Por outro lado, também é relatado que poucos funcionários observam impacto na sua *performance* (Lopes Júnior & Daniel, 2022) ou que esta tenha um efeito de melhoria (Varotsis, 2022a). Em resultado da obrigatoriedade do teletrabalho a partir de casa, o desempenho teve uma diminuição (Magnier-Watanabe et al., 2022) e o uso extensivo de sistemas de teletrabalho também afeta negativamente este *outcome* (Kuruzovich et al., 2021).

A produtividade é vista como um resultado que tanto pode ser afetada positivamente como negativamente (Prodanova & Kocarev, 2022), pois existem diversos antecedentes que a podem impactar (Chang et al., 2023; Kumar et al., 2023; Labrado Antolín et al., 2022). No entanto, existe um efeito positivo na implementação do teletrabalho (Jamal et al., 2021; Nakrošienė et al., 2019).

A intenção dos funcionários em continuar em teletrabalho não ocorre quando estes são imigrantes devido ao medo de perder os empregos e autorizações de residência (Alassaf et al., 2023). A experiência em teletrabalho é um dos fatores que afeta esta intenção (Anthonysamy, 2022; Labrado Antolín et al., 2022). No Japão, a maioria dos inquiridos mostrou desejo em continuar em teletrabalho após a pandemia, mas numa frequência parcial (Magnier-Watanabe et al., 2022).

Funcionários elegíveis para teletrabalho relatam maiores níveis de intenção de permanecer na organização em comparação com os que não são (D. Lee & Kim, 2018). Naqueles que o teletrabalho também já se encontra implementado, esta modalidade também fortalece a retenção dos funcionários (Choi, 2018, 2020; Kakar et al., 2023). Por outro lado, alguns estudos refletem que o teletrabalho induz um aumento na intenção de *turnover* (Chi et al., 2021; Jamal et al., 2023).

A maioria dos teletrabalhadores encontra-se satisfeito com o teletrabalho na pandemia (Alassaf et al., 2023; Jamal et al., 2021; Karácsony, 2021; Magnier-Watanabe et al., 2022), sendo este considerado como tendo um impacto positivo na satisfação profissional (Bae & Kim, 2016; Kwon & Jeon, 2020; Kwon & Kim-Goh, 2022; D. Lee & Kim, 2018). Por outro lado, segundo os autores Bellmann & Hübler (2020), não existem efeitos claros desta relação. Os autores de Esteban Curiel et al. (2023) aprofundam a satisfação profissional criando dois perfis de um trabalhador insatisfeito com o teletrabalho em Espanha.

Alguns dos estudos focam-se de que forma o teletrabalho pode impactar a satisfação profissional (Bellmann & Hübler, 2020; J. Kim, 2023; Tahlyan et al., 2022), sendo que existem elementos que tanto podem afetar positivamente como negativamente (Prodanova & Kocarev, 2022). Por exemplo, a satisfação com o teletrabalho é maior para indivíduos de meia-idade em comparação com colegas mais jovens e mais velhos (Tahlyan et al., 2022). E um uso extensivo de sistemas de teletrabalho pode afetar negativamente a satisfação profissional (Kuruzovich et al., 2021).

Existem características do teletrabalho que podem aumentar ou diminuir o *engagement* (Popaitoon, 2023). Quando a sua participação é involuntária (Dias et al., 2022) e existe uma sensação de sobrecarga de trabalho e isolamento (Mosquera et al., 2022) este é afetado negativamente. Apesar de nos estudos de Giauque et al. (2022) e de Vries et al. (2019), o teletrabalho forçado pela pandemia não ter tido uma associação. Por outro lado, esta modalidade é considerada tendo um impacto positivo (Chi et al., 2021; Masuda et al., 2017; Miglioretti et al., 2021, 2022).

Teletrabalhadores relatam ter uma maior perda de controlo sobre o sucesso da sua carreira (Rieth & Hagemann, 2021) e atitudes de auto-recompensa (Müller & Niessen, 2019). Os autores Golden &

Eddleston, (2020) aprofundam este tema fornecendo uma compreensão mais informada de como existem certos fatores moderadores nesta relação, nomeadamente, a intensidade do teletrabalho.

Outros dos *outcomes* negativos associados ao teletrabalho são a incapacidade de desligar-se do trabalho (Felstead & Henseke, 2017), trabalhando no tempo livre (Goñi-Legaz et al., 2023), dificuldade em estabelecer limites entre a vida profissional e pessoal (Felstead & Henseke, 2017; Goñi-Legaz et al., 2023), sobrecarga de trabalho (Felstead & Henseke, 2017; Junça Silva et al., 2022), presentismo digital (Goñi-Legaz et al., 2023), cinismo ocupacional (Raišienė et al., 2023) e alienação do trabalho (Doberstein & Charbonneau, 2022).

3.2.4.2 Outcomes relacionados com a organização

No estudo realizado pelos autores Aidla et al. (2023), foi feita uma comparação entre o período anterior e durante a pandemia de diferentes tipos de escritórios e trabalhar em casa. Tanto antes como durante, quem estava a trabalhar em casa sentia-se muito bem informado sobre o que se passava na sua empresa, com valores semelhantes aos trabalhadores em escritório (Aidla et al., 2023). A satisfação com o fluxo de informação pré-pandemia foi ainda melhor em casa (Aidla et al., 2023). Ao nível das relações com os colegas, os resultados foram semelhantes e as relações com os superiores foram idênticas ou até melhores do que alguns tipos de escritórios (Aidla et al., 2023).

É descrito que quando os funcionários escolhem estar em teletrabalho apoiam mais os colegas do que quando são forçados a trabalhar remotamente (Huo et al., 2022). Quando estudada a perspetiva dos colegas não teletrabalhadores, estes percecionam um impacto menos positivo do teletrabalho em *outcomes* organizacionais e individuais (H. Lee & Gascó-Hernandez, 2022).

O teletrabalho foi associado a um decréscimo do *commitment* (de Vries et al., 2019; Kuruzovich et al., 2021; Raišienė et al., 2023) mas por outros tem um impacto positivo (Felstead & Henseke, 2017; Tan & Antonio, 2022).

Os autores Karia & Abu Hassan Asaari (2016) estudam o teletrabalho de forma a entender quais os fatores que impulsionam uma vantagem competitiva sustentável, afirmando que esta é dependente da capacidade de inovação da empresa.

3.2.4.3 Outcomes relacionados com a saúde psicológica

Os autores Pérez-Campdesuñer et al. (2023) não se focam apenas em estudar a satisfação nos trabalhadores e gestores, mas também tentam entender qual a perceção dos familiares em relação ao teletrabalho. Os trabalhadores encontram-se mais satisfeitos em relação aos gestores, na maioria das avaliações, mas comparando com os familiares, os níveis de satisfação são muito semelhantes.

De facto, durante a pandemia, aqueles que experimentaram o teletrabalho relataram uma maior satisfação com a vida, não tendo sido esta afetada pela presença de crianças em casa (Rieth &

Hagemann, 2021) e sobrecarga de trabalho (Mosquera et al., 2022). A sensação de isolamento social, por sua vez, já teve um efeito negativo (Mosquera et al., 2022).

Quando comparado o trabalho remoto e trabalhar em diferentes espaços de escritório, antes e durante a pandemia, as diferenças do bem-estar não são notórias (Aidla et al., 2023). Quando estudado o bem-estar psicológico dos gestores no início da pandemia, constatou-se que existiu uma diminuição deste e um aumento do stress no trabalho (Sandoval-Reyes et al., 2023). O teletrabalho na pandemia afetou negativamente o bem-estar dos trabalhadores (Pirzadeh & Lingard, 2021; Raišienė et al., 2022; Raišienė et al., 2023), principalmente os homens (Raišienė et al., 2022) e quando existiam idosos dependentes (Kumar et al., 2022). Por outro lado, outros autores indicam que este teve um efeito positivo (Boulet & Parent-Lamarche, 2022; Felstead & Henseke, 2017; Junça Silva, Neves, et al., 2022), ou até mesmo que não existe relação (Arvola et al., 2017; Misra et al., 2022).

Os autores Charalampous et al. (2022) apoiam a relevância de uma abordagem multidimensional para entender o bem-estar dos trabalhadores remotos. Uma maior qualidade do teletrabalho está associada a maior bem-estar (Miglioretti et al., 2022) e o apoio do supervisor também afeta positivamente (Chambel et al., 2022; Kumar et al., 2022).

Ter crianças dependentes, a idade e o género afetam significativamente a saúde dos trabalhadores (Raišienė et al., 2022). Também são abordados os problemas de saúde mental causados por esta modalidade (Sahai et al., 2022; Wöhrmann & Ebner, 2021).

O teletrabalho é associado a uma maior exaustão dos funcionários (Jamal et al., 2021; Junça Silva, Almeida, et al., 2022), tanto física como mental (Raišienė et al., 2023). Os autores referem que quando este é involuntário o seu efeito é negativo (Dias et al., 2022; Lopes et al., 2023). Porém quando forçado pela pandemia teve uma associação positiva (Giauque et al., 2022). Talvez a intensidade do teletrabalho seja um fator a ter em conta para atenuar este *outcome* (Windeler et al., 2017).

Apesar de estar em teletrabalho não ser um preditor de *burnout*, estes sentem-se mais absorvidos no seu trabalho o que tem um efeito no *burnout* (Chi et al., 2021), assim como o aumento da carga de trabalho (Jamal et al., 2023).

Outro dos *outcomes* do teletrabalho é o isolamento (de Vries et al., 2019; Raišienė et al., 2023; Shipman et al., 2023; Spilker & Breaugh, 2021; Wang et al., 2020) e o aumento do *stress* (Jamal et al., 2021; Li & Li, 2022; Popaitoon, 2023; Shipman et al., 2023). Segundo os autores Goñi-Legaz et al. (2023) este deve-se especialmente ao aumento do seu trabalho fora do horário laboral.

Por outro lado, quando comparados teletrabalhadores com não teletrabalhadores, os últimos são indicados como sofrendo mais stress (Rieth & Hagemann, 2021). Aqueles que exercem a modalidade parcialmente, os seus níveis são menores quando em teletrabalho (Delanoeije & Verbruggen, 2020).

Existe um estudo que tenta perceber se os teletrabalhadores apresentam maiores níveis de motivação, o que foi comprovado (Caillier, 2016).

Houve um declínio em todos os indicadores de qualidade de vida durante o confinamento. O declínio foi impulsionado, principalmente, não pela falta de experiência anterior em teletrabalho, mas sim por uma combinação de três fatores: ter filhos menores em casa, ter uma elevada frequência de teletrabalho e ser homem (Chênevert et al., 2022).

3.2.4.4 Outcomes relacionados com aspetos sociais

O teletrabalho e, mais especificamente, o trabalho em casa, pode ser útil para alcançar um equilíbrio satisfatório entre a vida pessoal e profissional (Delanoeije & Verbruggen, 2020; Metselaar et al., 2022).

Segundo alguns autores, o teletrabalho tem um efeito positivo no conflito trabalho-família (Jamal et al., 2021; Laß & Wooden, 2023; Magnier-Watanabe et al., 2022), principalmente quando os funcionários sentem o apoio dos seus superiores nesta dimensão (Chambel et al., 2022). Trabalhar remotamente é mais benéfico para as mães do que para os pais (Laß & Wooden, 2023). Por outro lado, o teletrabalho não tem qualquer influência, nem positiva nem negativa no conflito trabalho-família (Campo et al., 2021). Os autores Andrade & Lousã (2021) e Solís (2016) focaram-se neste conflito, mas tentaram perceber que fatores o podem afetar negativamente e positivamente durante a pandemia.

Outros referem que trabalhar em casa acaba por violar os limites entre a vida profissional e doméstica (Bellmann & Hübler, 2020; Eddleston & Mulki, 2017; Lapierre et al., 2016; Li & Li, 2022; Palumbo et al., 2022; Varotsis, 2022b). Naqueles em que é dada a opção de teletrabalho parcial, estes experimentam menos conflitos de trabalho-casa, mas mais conflitos de casa- trabalho (Delanoeije et al., 2019), apesar de existirem vários determinantes que podem afetar estes conflitos (Bhattacharya & Mittal, 2020).

Num estudo realizado a mulheres de nacionalidade turca, o equilíbrio trabalho-vida foi afetado na pandemia, pois os papéis domésticos tradicionais das mulheres centralizaram-se (Çoban, 2022). Contrariamente, num estudo realizado a mulheres brasileiras, estas relataram que apesar da sobrecarga de trabalho, não sentiram uma pioria no equilíbrio trabalho-família, afirmando até que ganharam mais tempo para as suas atividades de lazer e familiares (Lemos et al., 2020)

A autora Custodia de Oliveira (2023) acredita que existem outras dimensões da vida doméstica que devem ser tidas em conta quando em teletrabalho. As mais afetadas são lazer, família e educação (Custodia de Oliveira, 2023).

Os autores Viererbl et al. (2022) indicam que o teletrabalho tem influência negativa na comunicação informal e nos conflitos interpessoais (Li & Li, 2022). E que trabalhar em casa, consoante a cultura organizacional inserida, tem um efeito no comportamento de cidadania organizacional (Krajcsák & Kozák, 2022).

Durante o teletrabalho induzido pela pandemia, também se constatou que a confiança no governo era maior nos teletrabalhadores do que naqueles que não tiveram essa possibilidade (Rieth & Hagemann, 2021).

3.2.4.5 Outcomes relacionados a comportamentos sustentáveis

Os autores Čiarnienė et al. (2023) focam-se no teletrabalho como um facilitador de comportamentos sustentáveis a nível económico e ambiental. Referem que em contexto de pandemia e com o teletrabalho forçado, existiu uma redução de deslocações e diminuição das idas às compras. A pandemia proporcionou uma redução dos custos associados a transporte, alimentação, roupas e serviços de beleza (Čiarnienė et al., 2023). Por sua vez, existiu um melhor acesso a alimentação saudável e melhores oportunidades de desenvolvimento profissional (Čiarnienė et al., 2023). Por outro lado, os funcionários experienciaram custos aumentados de consumo de energia, sistemas de aquecimento, medicação e aumento dos resíduos domésticos (Čiarnienė et al., 2023).

Durante a pandemia, o teletrabalho também teve um impacto positivo no desempenho financeiro percebido pelas empresas (Bodjona et al., 2021).

3.2.4.6 Outcomes relacionados com as TIC

Existe apenas um artigo que se foca nos problemas de cibersegurança que ocorrem quando existem funcionários em teletrabalho tentando explorar estes riscos para oferecer recomendações para reduzir e mitigar estas questões (Borkovich & Skovira, 2020).

3.2.5 Conclusões do *framework* ADO e direções futuras

A análise de conteúdo demonstra que a maioria dos estudos teve uma abordagem aos antecedentes e aos *outcomes* relacionados com o teletrabalho. Sendo uma revisão focada no estudo do teletrabalho, a sua decisão pode ser dividida em alguns estudos centrados na adoção e seus critérios, assim como, na implementação em si e nos fatores que podem influenciar o seu impacto.

Baseado na *framework* ADO, são apresentadas algumas conclusões e recomendações futuras para cada dimensão.

3.2.5.1 Antecedentes

Nos estudos incluídos na revisão são destacados vários antecedentes associados a fatores individuais e da organização que influenciam a decisão de teletrabalho.

A pandemia da COVID-19 surge como um antecedente crucial para a adoção e implementação do teletrabalho. As medidas impostas durante este período obrigaram a uma alteração na estrutura de

trabalho das organizações, tendo a doença de COVID-19 atuado como um catalisador para a aceitação desta modalidade de trabalho.

O estudo dos fatores sociodemográficos, como antecedentes do teletrabalho, pode ser importante para perceber as desigualdades nas oportunidades de trabalho remoto. Compreender de que forma a idade, o sexo, nível de escolaridade e salário profissional, por exemplo, pode ser determinante para a implementação do teletrabalho, dará um contributo para promover políticas de teletrabalho equitativas e fornecer o suporte necessário para os diferentes grupos de trabalhadores.

Os estudos limitados sobre etnia e estado de imigração destacam uma área que poderia beneficiar de maior exploração. Investigar como esses fatores se cruzam com outras características sociodemográficas e impactam as experiências de teletrabalho pode contribuir para uma abordagem mais inclusiva.

Explorar as características, comportamentos e atitudes dos trabalhadores pode fornecer informações sobre os impulsionadores e barreiras para a adoção do teletrabalho. Cada trabalhador tem a sua própria personalidade e forma de trabalhar, por isso é importante ter em conta estas diferenças individuais quando se decide implementar esta modalidade.

Compreender como os aspetos relacionados à vida doméstica podem ser impulsionadores para uma maior participação no teletrabalho pode oferecer *insights* às empresas. Explorar estratégias para apoiar os teletrabalhadores com dependentes e como as organizações podem fornecer recursos para contribuir para um ambiente de trabalho remoto mais tranquilo são objetivos interessantes em futuros estudos.

Tal como garantir que os colaboradores tenham acesso à tecnologia necessária e que tenham domínio das TIC. Deste modo, é importante as organizações fornecerem formações nesta área de forma a otimizar as suas experiências de teletrabalho. Seria interessante, em investigações futuras, investigar os obstáculos à acessibilidade tecnológica de diferentes grupos demográficos, assim como, realizar estudos para avaliar a eficácia de programas de formação de literacia digital na implementação e sucesso do teletrabalho. Do mesmo modo, identificar as melhores práticas de comunicação virtual será valioso para melhorar a colaboração e trabalho em equipa.

O estudo comparando a Espanha e o Cazaquistão (Díaz-Soloaga & Díaz-Soloaga, 2023) revela a importância de considerar as diferenças culturais ao examinar o teletrabalho. Ao abraçar a diversidade cultural e implementar práticas inclusivas de teletrabalho, facilita as organizações a aproveitar os pontos fortes dos funcionários de diferentes origens culturais.

A importância da cultura organizacional como antecedente destaca a necessidade de as organizações promoverem uma cultura que apoie o trabalho remoto. As empresas devem também concentrar-se na construção da confiança entre gestores e trabalhadores. Estes podem ser fatores

distintivos para a implementação do teletrabalho, sendo relevante examinar as estratégias necessárias para transformar e criar uma cultura favorável a esta modalidade.

As organizações devem priorizar o apoio dos supervisores e gestores para o sucesso do teletrabalho. Alguns estudos incluídos nesta revisão já se focam nas práticas adotadas pelos gestores, o que é fundamental para entender de que forma este antecedente pode ser um contributo positivo.

Os antecedentes associados às características do trabalho em si desempenham um papel crucial na formação dos resultados do teletrabalho. As empresas devem reconhecer a importância de alinhar as suas estruturas de trabalho com as características do teletrabalho de forma a facilitar a implementação deste. Lidar de forma antecipatória com possíveis problemas, como o isolamento social, é essencial para que a implementação do teletrabalho seja eficaz. Oferecer oportunidades para interações sociais virtuais pode mitigar os efeitos negativos.

A identificação dos antecedentes do teletrabalho ajuda os gestores a adaptar os seus modelos de negócios e estrutura do trabalho para alcançar a sustentabilidade da empresa (Dávila et al., 2022).

3.2.5.2 Decisões

Para o elemento D na *framework* ADO, os estudos focam-se tanto na adoção do teletrabalho como na sua implementação e as práticas inerentes a esta.

Poucos estudos concentram-se na compreensão da relação entre os critérios de elegibilidade e a adoção do teletrabalho. Contudo, nem todos os colaboradores elegíveis utilizam o teletrabalho, o que sugere que fatores além dos critérios de elegibilidade podem influenciar a sua decisão. Deste modo, seria interessante investigações futuras adotarem uma abordagem holística, examinando vários fatores individuais, organizacionais e ambientais que podem afetar a adoção desta modalidade.

Também são examinadas as decisões tomadas pelas organizações para oferecer a opção de teletrabalho. No caso dos autores Williamson et al. (2022), existe um entendimento sobre como estas decisões evoluem ao longo do tempo, especialmente em resposta a eventos como a pandemia da COVID-19. O foco nestas decisões realça a importância da cultura organizacional e das políticas na adoção do teletrabalho. É relevante, então, estudar que fatores organizacionais podem facilitar ou dificultar a adoção do teletrabalho como a própria infraestrutura tecnológica, ferramentas de comunicação e suporte dos gestores, por exemplo.

O teletrabalho é um conceito multifacetado e a literatura reflete várias perspetivas em como este pode ser implementado, desde se realizado em casa ou noutro local, se a participação é voluntária ou involuntária e se a tempo integral ou parcial. Estudos focados nas práticas implementadas pelas organizações podem ajudar a identificar as melhores e que contribuem para um teletrabalho bem-sucedido. As organizações antes de decidir adotar e implementar o teletrabalho, devem criar políticas que atendam às necessidades exclusivas dos seus funcionários (Günther et al., 2022).

Importante destacar que a pandemia da COVID-19 foi um fator significativo para a adoção e implementação do teletrabalho, como já referido anteriormente. Este acontecimento originou a uma concentração de estudos no teletrabalho forçado pelas restrições. Seria interessante continuar a investigar as consequências da mudança induzida pela pandemia nas estruturas de trabalho e como as tendências deste evoluíram após a pandemia, de modo a fornecer informações sobre a sua sustentabilidade a longo prazo.

3.2.5.3 Outcomes

A revisão realizada sugere que a dimensão dos *outcomes* é uma área bastante explorada pelos investigadores. Ajuda as organizações a adaptar as suas estratégias para maximizar os benefícios do teletrabalho e reduzir as suas desvantagens.

De um modo geral, os *outcomes* têm resultados contraditórios o que demonstra a complexidade do estudo desta modalidade.

A *performance* e produtividade têm uma associação positiva com o teletrabalho, no entanto, quando este foi forçado pela pandemia, o impacto já foi relatado como negativo. Perceber de que modo esta modalidade afeta estes *outcomes* é importante, pois fornece dados às empresas sobre a implementação da modalidade, permitindo otimizar o trabalho dos funcionários, ou seja, determinar quais as funções ou tarefas adequadas para o teletrabalho e quais podem ser mais eficazes quando executadas no escritório.

Entender se os funcionários estão satisfeitos com esta modalidade e se pretendem continuar a teletrabalhar é fundamental para realizar uma boa alocação de recursos. Funcionários diferentes têm necessidades e preferências variadas, por isso, é necessário conhecer estas para aprimorar a sua experiência de trabalho. A organização deve assim concentrar-se em estratégias de retenção que atendam às preferências de trabalho remoto. Desde fornecer possibilidades de desenvolvimento profissional contínuo, orientação e oportunidades de crescimento para que sintam controlo no sucesso da sua carreira.

Pérez-Campdesuñer et al. (2023) sugerem que o teletrabalho influencia positivamente os níveis de satisfação geral dos trabalhadores, gestores e familiares. Isto destaca a necessidade de adotar uma visão holística da satisfação que englobe vários *stakeholders*. Será importante explorar os fatores específicos que contribuem para a satisfação familiar e como as organizações podem melhorar o bem-estar geral dos funcionários e famílias.

Perceber a conexão entre o funcionário e a empresa, mesmo quando os trabalhadores não se encontram no escritório, é importante para que estas garantam que os seus funcionários se mantêm motivados e comprometidos com a organização.

Os resultados de estudos como o de Aidla et al. (2023) desafiam a suposição de que o trabalho remoto dificulta a comunicação. Investigações futuras podem aprofundar os mecanismos que permitem este fluxo eficaz explorando as estratégias de tecnologia e comunicação facilitadoras.

O estudo de Karia & Abu Hassan Asaari (2016) abre caminhos para investigações futuras para explorar a interação entre o teletrabalho e a inovação. Compreender como o teletrabalho afeta a capacidade de inovação de uma organização pode contribuir para uma compreensão mais profunda de como esta modalidade influencia o sucesso organizacional a longo prazo.

A análise de vários resultados relacionados ao teletrabalho demonstra a complexa interação entre trabalho, vida pessoal, bem-estar e saúde. O contexto pandémico adiciona uma camada de complexidade, com alguns funcionários a relatar maior bem-estar enquanto outros experimentam maior stress.

O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal surge como uma preocupação no estudo do teletrabalho. A dualidade sobre o impacto do teletrabalho nesta dimensão realça novamente a importância de considerar fatores culturais, preferências individuais e características do trabalho. É importante aprofundar os mecanismos moderadores desta relação, explorando intervenções que mitiguem os efeitos negativos e promovam interações positivas entre família e teletrabalho. O estudo de Custódia de Oliveira (2023), realça a necessidade de não negligenciar outras dimensões da vida doméstica que podem ser impactadas em teletrabalho para além da família.

A confiança no governo e a sua relação com o teletrabalho na pandemia destacam o impacto social e a necessidade de não olhar para o teletrabalho apenas numa perspetiva organizacional. O governo pode ter um papel fulcral no aumento da prevalência desta modalidade.

O número de artigos que se foca nos impactos económicos e ambientais do teletrabalho é reduzido. Os resultados demonstrados reforçam a importância de considerar o teletrabalho como uma estratégia para promover a sustentabilidade. Deste modo, seria interessante estudos futuros explorarem estes temas a longo prazo.

Também a exploração limitada de questões de cibersegurança representa uma lacuna na literatura existente. O único artigo que aborda esse tema (Borkovich & Skovira, 2020) lança a possibilidade de investigações futuras nesta área. À medida que as organizações dependem mais de tecnologias, as possíveis vulnerabilidades e ameaças à segurança informática tornam-se mais pronunciadas principalmente quando existe um acesso remoto. Investigar o tipo de ameaças informáticas, fatores que contribuem para a suscetibilidade a ataques informáticos e criar práticas organizacionais que aumentem a preparação dos funcionários remotos para estes riscos, de forma a criar um ambiente de trabalho remoto seguro.

Conclusões finais

Esta dissertação constitui uma Revisão Sistemática de Literatura sobre os estudos sobre teletrabalho. O teletrabalho ocupa, sem dúvida, uma posição importante na atual estrutura de trabalho como uma alternativa flexível e resiliente às modalidades de trabalho tradicionais.

Este trabalho é uma tentativa de apresentar os principais pontos de interesse da literatura sobre teletrabalho no período pré, durante e pós pandemia. Um total de 136 artigos foram analisados e os dados destes foram classificados de acordo com 1) a extensão e cobertura dos artigos, 2) antecedentes, decisões e *outcomes*.

Através da análise bibliométrica realizada foi possível perceber que a pandemia da COVID-19 não só teve um importante papel para a adoção global do teletrabalho, mas como também levou a um surgimento exponencial dos estudos sobre esta modalidade.

Esta análise também contribui para a identificação dos autores e revistas mais influentes, o que permitirá a novos investigadores saber quais as melhores parcerias ou qual a revista a publicar o seu estudo.

Em relação às limitações desta revisão, o conjunto de dados é abrangente, mas não exaustivo. Como mencionado no capítulo da metodologia, apenas foi selecionada uma base de dados para seleção e recolha de artigos. Incluir outra melhoraria a robustez do trabalho. Outra limitação é a inclusão de apenas artigos publicados nos últimos 7 anos. Sendo um conceito que foi originado na década de 1970, certamente existem publicações importantes que ficaram omitidas com este recorte temporal.

Fazer uma separação entre os antecedentes e os *outcomes* do teletrabalho pode ser desafiador, devido às relações de associação que podem existir. Esta definição resultou de uma leitura detalhada da literatura, que pode estar sujeita a algum viés devido à interpretação do autor, pelo que se sugere também uma revalidação da informação recolhida. Ao longo da leitura dos artigos, também foi possível identificar outros fatores que podem atuar como mediadores ou moderadores nesta relação, o que deve ser tido em conta em futuros estudos.

Em termos de implicações teóricas, esta dissertação oferece uma compreensão mais abrangente da evolução da literatura sobre o teletrabalho desde 2016 bem como uma estruturação dos temas abordados. Este trabalho pode ser uma ferramenta útil para futuros investigadores posicionarem os seus estudos trabalhando nas lacunas identificadas, pois oferece uma revisão de aspetos importantes na adoção e implementação do teletrabalho.

Deste modo, em termos de contribuições práticas, esta dissertação pode ajudar os gestores, trabalhadores e colegas a identificar os aspetos positivos do teletrabalho e os negativos, de modo a evitá-los ou mitigá-los.

Este trabalho pode sensibilizar as organizações para os desafios decorrentes da adoção e implementação do teletrabalho. O teletrabalho de curto prazo durante circunstâncias específicas, como uma pandemia, pode ter resultados diferentes em comparação com acordos de teletrabalho de longo prazo. Diante disto, é necessário reconhecer que o teletrabalho não é uma estratégia “*one-size-fits-all*”, sendo importante cada empresa conhecer a diversidade da sua força de trabalho e adaptar as suas políticas e práticas para atender às diferenças individuais e promover um ambiente de trabalho remoto mais inclusivo e favorável.

O teletrabalho que outrora não correspondeu às expectativas de ser o “trabalho do futuro”, na era pós COVID-19, espera-se que seja explorado pelas empresas como uma oportunidade viável para os trabalhadores. O desafio atualmente será perceber se esta continua a ser uma estratégia sustentável a longo prazo para as organizações e funcionários.

Referências Bibliográficas

- Adamovic, M. (2022). How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? The roles of power distance, individualism, and beliefs about telework. *International Journal of Information Management*, 62. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102437>
- Aidla, A., Kindsiko, E., Poltimäe, H., & Hääl, L. (2023). To work at home or in the office? Well-being, information flow and relationships between office workers before and during the COVID-19 pandemic. *Journal of Facilities Management*, 21(3), 431–452. <https://doi.org/10.1108/JFM-07-2021-0070>
- Aitken, J. A., Kaplan, S. A., & Kuykendall, L. (2023). Going with(out) the flow at home: day-to-day variability in flow and performance while teleworking. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2211271>
- Alassaf, P., El-assaf, B. M., & Szalay, Z. G. (2023). Worker's Satisfaction and Intention toward Working from Home—Foreign Non-EU Citizens vs. National Workers' Approach: Case Study of Central European Countries (Visegrád Group (V4)). *Administrative Sciences*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/admsci13030088>
- 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>
- Ameen, N., Papagiannidis, S., Hosany, A. R. S., & Gentina, E. (2023). It's part of the "new normal": Does a global pandemic change employees' perception of teleworking? *Journal of Business Research*, 164. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113956>
- Andrade, C., & Lousã, E. P. (2021). *Telework and Work-Family Conflict during COVID-19 Lockdown in Portugal: The Influence of Job-Related Factors*. <https://doi.org/10.3390/admsci>
- Anthonyamy, L. (2022). Continuance intention of IT professionals to telecommute post pandemic: A modified expectation confirmation model perspective. *Knowledge Management and E-Learning*, 14(4), 536–558. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2022.14.027>
- Arvola, R., Tint, P., Kristjuhan, U., & Siirak, V. (2017). Impact of telework on the perceived work environment of older workers. *Scientific Annals of Economics and Business*, 64(2), 199–214. <https://doi.org/10.1515/saeb-2017-0013>
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Bae, K. Bin, & Kim, D. (2016). The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in U.S. Federal Agencies: Does Gender Matter? *American Review of Public Administration*, 46(3), 356–371. <https://doi.org/10.1177/0275074016637183>
- Bae, K. Bin, Lee, D., & Sohn, H. (2019). How to Increase Participation in Telework Programs in U.S. Federal Agencies: Examining the Effects of Being a Female Supervisor, Supportive Leadership, and Diversity Management. *Public Personnel Management*, 48(4), 565–583. <https://doi.org/10.1177/0091026019832920>
- Bagley, P. L., Dalton, D. W., Eller, C. K., & Harp, N. L. (2021). Preparing students for the future of work: Lessons learned from telecommuting in public accounting. *Journal of Accounting Education*, 56. <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2021.100728>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bélanger, F., Watson-Manheim, M. B., & Swan, B. R. (2013). A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. *Behaviour and Information Technology*, 32(12), 1257–1279. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2012.705894>
- Bellmann, L., & Hübler, O. (2020). Working from home, job satisfaction and work–life balance – robust or heterogeneous links? *International Journal of Manpower*, 42(3), 424–441. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0458>

- Belot, M., Choi, S., Jamison, J. C., Papageorge, N. W., Tripodi, E., & Van Den Broek-Altenburg, E. (2020). *Six-Country Survey on COVID-19*. <https://www.iza.org/publications/dp/13230/six-country-survey-on-covid-19>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Beňo, M., & Křížová, K. (2022). Face-to-Display Work: Czech Managers' Experiences and Expectations. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(5), 170–181. <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0133>
- Bhattacharya, S., & Mittal, P. (2020). The Impact of Individual Needs on Employee Performance while Teleworking. *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 14(5). <https://doi.org/10.14453/aabfj.v14i5.5>
- Biron, M., & van Veldhoven, M. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1317–1337. <https://doi.org/10.1002/job.2106>
- Bodjona, C. P., Gueyie, J.-P., & Magnangou, E. (2021). Telework and the perceived financial performance of togolese firms during the COVID-19 health crisis. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(1).
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). New Technology, Work and Employment Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114–131. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>
- Borkovich, D. J., & Skovira, R. J. (2020). Working from home: Cybersecurity in the age of COVID-19. *Issues in Information Systems*, 21(4), 234–246. https://doi.org/10.48009/4_iis_2020_234-246
- Boulet, M., & Parent-Lamarche, A. (2022). Paradoxical Effects of Teleworking on Workers' Well-Being in the COVID-19 Context: A Comparison Between Different Public Administrations and the Private Sector. *Public Personnel Management*, 51(4), 430–457. <https://doi.org/10.1177/00910260221102943>
- Caillier, J. G. (2016). Do Teleworkers Possess Higher Levels of Public Service Motivation? *Public Organization Review*, 16(4), 461–476. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0318-y>
- Campbell, J., & Heales, J. (2016). Factor Structure of Individual Consequences for Teleworking Professionals. *Australasian Journal of Information Systems*, 20. <https://doi.org/doi.org/10.3127/ajis.v20i0.906>
- Campo, A. M. D. V., Avolio, B., & Carlier, S. I. (2021). The Relationship Between Telework, Job Performance, Work–Life Balance and Family Supportive Supervisor Behaviours in the Context of COVID-19. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/09721509211049918>
- Caputo, A., Kargina, M., & Pellegrini, M. M. (2023). Conflict in virtual teams: a bibliometric analysis, systematic review, and research agenda. *International Journal of Conflict Management*, 34(1), 1–31. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2021-0117>
- Carrera-Rivera, A., Larrinaga, F., & Lasa, G. (2022). How-to conduct a systematic literature review: A quick guide for computer science research. *MethodsX*. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2022.101895>
- Chambel, M. J., Castanheira, F., & Santos, A. (2022). Teleworking in times of COVID-19: the role of Family-Supportive supervisor behaviors in workers' work-family management, exhaustion, and work engagement. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2063064>
- Chang, Y., Chien, C. J., & Shen, L. F. (2023). Teleworking during the COVID-19 pandemic: a leader-member exchange perspective. *Evidence-Based HRM*, 11(1), 68–84. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-10-2021-0220>
- Charalampous, M., Grant, C. A., & Tramontano, C. (2022). “It needs to be the right blend”: a qualitative exploration of remote e-workers' experience and well-being at work. *Employee Relations*, 44(2), 335–355. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0058>

- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Chênevert, D., Fournier, P. L., Menvielle, L., Bruneau, J., Jutras-Aswad, D., & Bissonnette, A. (2022). Lockdowns and Telework: Psychological and Work-Related Consequences. *Relations Industrielles*, 77(1). <https://doi.org/10.7202/1088552ar>
- Chi, O. H., Saldamli, A., & Gursay, D. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on management-level hotel employees' work behaviors: Moderating effects of working-from-home. *International Journal of Hospitality Management*, 98. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103020>
- Choi, S. (2018). Managing Flexible Work Arrangements in Government: Testing the Effects of Institutional and Managerial Support. *Public Personnel Management*, 47(1), 26–50. <https://doi.org/10.1177/0091026017738540>
- Choi, S. (2020). Flexible Work Arrangements and Employee Retention: A Longitudinal Analysis of the Federal Workforces. *Public Personnel Management*, 49(3), 470–495. <https://doi.org/10.1177/0091026019886340>
- Chung, H., & van der Horst, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human Relations*, 71(1), 47–72. <https://doi.org/10.1177/0018726717713828>
- Čiarnienė, R., Vienažindienė, M., & Adamonienė, R. (2023). Teleworking and sustainable behaviour in the context of COVID-19: the case of Lithuania. *Engineering Management in Production and Services*, 15(1), 1–11. <https://doi.org/10.2478/emj-2023-0001>
- Çoban, S. (2022). Gender and telework: Work and family experiences of teleworking professional, middle-class, married women with children during the Covid-19 pandemic in Turkey. *Gender, Work and Organization*, 29(1), 241–255. <https://doi.org/10.1111/gwao.12684>
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). Science mapping software tools: Review, analysis, and cooperative study among tools. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(7), 1382–1402. <https://doi.org/10.1002/asi.21525>
- Coenen, M., & Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564–576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>
- Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161–175. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12065>
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SPEC. ISS.), 511–532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
- Cortés-Pérez, H. D., Escobar-Sierra, M., & Galindo-Monsalve, R. (2023). Influence of Lifestyle and Cultural Traits on the Willingness to Telework: A Case Study in the Aburrá Valley, Medellín, Colombia. *Global Business Review*, 24(1), 206–222. <https://doi.org/10.1177/0972150920916072>
- Custodia de Oliveira, E. (2023). Telework during the Covid-19 pandemic and the work-nonwork conflict. *Revista de Gestao*. <https://doi.org/10.1108/REG-07-2021-0116>
- Dávila, G. A., Poleza, M., & Varvakis, G. (2022). Antecedents of telecommuting in emerging countries: The role of knowledge complexity. *Knowledge and Process Management*, 29(4), 343–357. <https://doi.org/10.1002/kpm.1713>
- de Esteban Curiel, J., Antonovica, A., & Sánchez Morales, M. del R. (2023). Inductive open data study on teleworking dissatisfaction in Spain during the Covid-19 pandemic. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2022-0632>
- de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570–593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>

- Delanoeije, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795–808. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1774557>
- Delanoeije, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, 72(12), 1843–1868. <https://doi.org/10.1177/0018726718823071>
- Delfino, G. F., & van der Kolk, B. (2021). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 34(6), 1376–1387. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2020-4657>
- Di Bitetti, M. S., & Ferreras, J. A. (2017). Publish (in English) or perish: The effect on citation rate of using languages other than English in scientific publications. *Ambio*, 46(1), 121–127. <https://doi.org/10.1007/s13280-016-0820-7>
- Dias, P. C., Lopes, S., & Peixoto, R. (2022). Mastering new technologies: Does it relate to teleworkers' (in)voluntariness and well-being? *Journal of Knowledge Management*, 26(10), 2618–2633. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0003>
- Díaz-Soloaga, P., & Díaz-Soloaga, A. (2023). Forced telecommuting during the COVID-19 lockdown: the impact on corporate culture in Spain and Kazakhstan. *Corporate Communications*, 28(2), 193–212. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2022-0018>
- Doberstein, C., & Charbonneau, É. (2022). Alienation in Pandemic-Induced Telework in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 51(4), 491–515. <https://doi.org/10.1177/00910260221114788>
- Donato, H., & Donato, M. (2019). Stages for undertaking a systematic review. *Acta Medica Portuguesa*, 32(3), 227–235. <https://doi.org/10.20344/amp.11923>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Eddleston, K. A., & Mulki, J. (2017). Toward Understanding Remote Workers' Management of Work–Family Boundaries: The Complexity of Workplace Embeddedness. *Group and Organization Management*, 42(3), 346–387. <https://doi.org/10.1177/1059601115619548>
- Elsevier. (2023). *Scopus Content Coverage Guide*. <https://www.elsevier.com/solutions/scopus/how-scopus-works/content>
- Escola Nacional de Saúde Pública. (2020). *Resultados Barómetro Covid-19: Teletrabalho e Saúde Ocupacional*. <https://barometro-covid-19.ensp.unl.pt/saude-ocupacional/>
- Eurofound. (2022a). *Fifth round of the Living, working and COVID-19 e-survey: Living in a new era of uncertainty*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2022/fifth-round-of-the-living-working-and-covid-19-e-survey-living-in-a-new-era-of-uncertainty>
- Eurofound. (2022b). The rise in telework: Impact on working conditions and regulations. *Publications Office of the European Union, Luxembourg*. <https://doi.org/10.2806/956428>
- Eurofound, & ILO. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. <https://doi.org/10.2806/425484>
- Eurostat. (2021). *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status*. Eurostat. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_EHOMP__custom_5015315/default/table?lang=en
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Ficapal-Cusí, P., Torrent-Sellens, J., Palos-Sanchez, P., & González-González, I. (2023). The telework performance dilemma: exploring the role of trust, social isolation and fatigue. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2022-0363>

- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gan, J., Zhou, Z. E., Tang, H., Ma, H., & Gan, Z. (2022). What It Takes to Be an Effective “Remote Leader” during COVID-19 Crisis: The Combined Effects of Supervisor Control and Support Behaviors. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2079953>
- Giauque, D., Renard, K., Cornu, F., & Emery, Y. (2022). Engagement, Exhaustion, and Perceived Performance of Public Employees Before and During the COVID-19 Crisis. *Public Personnel Management*, 51(3), 263–290. <https://doi.org/10.1177/00910260211073154>
- Golden, T. D. (2021). Telework and the Navigation of Work-Home Boundaries. *Organizational Dynamics*, 50(1). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100822>
- Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348>
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the Role of a Telecommuter’s Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55–69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
- Goñi-Legaz, S., Núñez, I., & Ollo-López, A. (2023). Home-based telework and job stress: the mediation effect of work extension. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.13039/501100011033>
- Gostin, L. O., Friedman, E. A., & Wetter, S. A. (2020). Responding to Covid-19: How to Navigate a Public Health Emergency Legally and Ethically. *The Hastings Center Report*, 50(2), 8–12. <https://doi.org/10.1002/hast.1090>
- Günther, N., Hauff, S., & Gubernator, P. (2022). The joint role of HRM and leadership for teleworker well-being: An analysis during the COVID-19 pandemic. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 353–379. <https://doi.org/10.1177/23970022221083694>
- Ha, T. (2022). COVID-19 and remote work inequality: Evidence from South Korea. *Labor History*, 63(3), 406–420. <https://doi.org/10.1080/0023656X.2022.2111549>
- Hamouche, S., & Parent-Lamarche, A. (2023). Teleworkers’ job performance: a study examining the role of age as an important diversity component of companies’ workforce. *Journal of Organizational Effectiveness*, 10(2), 293–311. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2022-0057>
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), 74–80. <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>
- Heidt, L., Gauger, F., & Pfnür, A. (2022). Work from Home Success: Agile work characteristics and the Mediating Effect of supportive HRM. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00545-5>
- Herrera, J., De las Heras-Rosas, C., Rodríguez-Fernández, M., & Ciruela-Lorenzo, A. M. (2022). Teleworking: The Link between Worker, Family and Company. *Systems*, 10(5). <https://doi.org/10.3390/systems10050134>
- Huo, W., Gong, J., Xing, L., Tam, K. L., & Kuai, H. (2022). Voluntary versus involuntary telecommuting and employee innovative behaviour: a daily diary study. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2078992>
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: What does it mean for management? *Long Range Planning*, 37(4), 319–334. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.004>
- Jaiswal, A., Sengupta, S., Panda, M., Hati, L., Prikshat, V., Patel, P., & Mohyuddin, S. (2022). Teleworking: role of psychological well-being and technostress in the relationship between trust in management and employee performance. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2022-0149>

- Jamal, M. T., Anwar, I., & Khan, N. A. (2022). Voluntary part-time and mandatory full-time telecommuting: a comparative longitudinal analysis of the impact of managerial, work and individual characteristics on job performance. *International Journal of Manpower*, 43(6), 1316–1337. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2021-0281>
- Jamal, M. T., Anwar, I., Khan, N. A., & Ahmad, G. (2023). How do teleworkers escape burnout? A moderated-mediation model of the job demands and turnover intention. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2022-0628>
- Jamal, M. T., Anwar, I., Khan, N. A., & Saleem, I. (2021). Work during COVID-19: assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 293–319. <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2020-0149>
- Journal Insights*. (2023). Elsevier. <https://journalinsights.elsevier.com/>
- Junça Silva, A., Almeida, A., & Rebelo, C. (2022). The effect of telework on emotional exhaustion and task performance via work overload: the moderating role of self-leadership. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2022-0352>
- Junça Silva, A., Neves, P., & Caetano, A. (2022). Procrastination is not only a “thief of time”, but also a thief of happiness: it buffers the beneficial effects of telework on well-being via daily micro-events of IT workers. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2022-0223>
- Kakar, A. S., Rauza, Misron, A., & Lateef, F. (2023). An Empirical Analysis of the Mediating Role of Fear of COVID-19 Between Telecommuting and Employees Retention. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09448-3>
- Kaplan, S., Bradley-Geist, J. C., Ahmad, A., Anderson, A., Hargrove, A. K., & Lindsey, A. (2014). A Test of Two Positive Psychology Interventions to Increase Employee Well-Being. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 367–380. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9319-4>
- Kaplan, S., Engelsted, L., Lei, X., & Lockwood, K. (2018). Unpackaging Manager Mistrust in Allowing Telework: Comparing and Integrating Theoretical Perspectives. *Journal of Business and Psychology*, 33(3), 365–382. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9498-5>
- Karácsony, P. (2021). Impact of teleworking on job satisfaction among Slovakian employees in the era of COVID-19. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 1–10. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.01](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.01)
- Karia, N., & Abu Hassan Asaari, M. H. (2016). Innovation capability: The impact of teleworking on sustainable competitive advantage. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 16(2), 181–194. <https://doi.org/10.1504/IJTPM.2016.076318>
- Khan, N., Johnson, S., Premila, & Osmanovic, N. (2017). Organizations Perception to Telework in Dubai: An Emperical Investigation. *Journal of Applied Economic Sciences*, XII(1), 247–254.
- Kim, J. (2023). Public management strategies for improving satisfaction with pandemic-induced telework among public employees. *International Journal of Manpower*, 44(3), 558–575. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2022-0048>
- Kim, T., Mullins, L. B., & Yoon, T. (2021). Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *American Review of Public Administration*, 51(4), 263–277. <https://doi.org/10.1177/0275074021992058>
- Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2015). Balanced Workplace Flexibility: Avoiding the traps. *California Management Review*, 57(4).
- Krajcsák, Z., & Kozák, A. (2022). The moderating role of remote work in the relationship between organizational culture and OCB: case studies from the financial sector. *Journal of Advances in Management Research*, 19(2), 300–315. <https://doi.org/10.1108/JAMR-07-2021-0247>
- Kumar, N., Alok, S., & Banerjee, S. (2022). Significance of Personal and Job Attributes for Managing Employee Wellbeing in the New Work from Home India. *Vision*. <https://doi.org/10.1177/09722629221074917>

- Kumar, N., Alok, S., & Banerjee, S. (2023). Personal attributes and job resources as determinants of amount of work done under work-from-home: empirical study of Indian white-collar employees. *International Journal of Manpower*, 44(1), 113–132. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2021-0466>
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68.
- Kuruzovich, J., Paczkowski, W. “Patch”, Golden, T. D., Goodarzi, S., & Venkatesh, V. (2021). Telecommuting and job outcomes: A moderated mediation model of system use, software quality, and social Exchange. *Information and Management*, 58(3). <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103431>
- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2020). Do Leadership Commitment and Performance-Oriented Culture Matter for Federal Teleworker Satisfaction With Telework Programs? *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 36–55. <https://doi.org/10.1177/0734371X18776049>
- Kwon, M., & Kim-Goh, M. (2022). The Impacts of Telework Options on Worker Outcomes in Local Government: Social Exchange and Social Exclusion Perspectives. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X221121051>
- Labrado Antolín, M., Rodríguez-Ruiz, Ó., & Fernández Menéndez, J. (2022). A time after time effect in telework: an explanation of willingness to telework and self-reported productivity. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2022-0238>
- Lapierre, L. M., van Steenbergen, E. F., Peeters, M. C. W., & Kluwer, E. S. (2016). 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. <https://doi.org/10.1002/job.2075>
- Laß, I., & Wooden, M. (2023). Working from Home and Work–Family Conflict. *Work, Employment and Society*, 37(1), 176–195. <https://doi.org/10.1177/09500170221082474>
- Lazauskaite-Zabielske, J., Ziedelis, A., & Urbanaviciute, I. (2022). When working from home might come at a cost: the relationship between family boundary permeability, overwork climate and exhaustion. *Baltic Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2021-0491>
- Lee, D., & Kim, S. Y. (2018). A Quasi-Experimental Examination of Telework Eligibility and Participation in the U.S. Federal Government. *Review of Public Personnel Administration*, 38(4), 451–471. <https://doi.org/10.1177/0734371X16680269>
- Lee, H., & Gascó-Hernandez, M. (2022). The Perspective of Non-Teleworkers on the Impacts of Coworkers’ Telework: Assessing Individual and Organizational Outcomes. *Public Performance and Management Review*. <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2119418>
- Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro da Assembleia da República, Diário da República n.º 235/2021, Série I (2021). <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/83-2021-175397114>
- Lemos, A. H. D. C., Barbosa, A. D. O., & Monzato, P. P. (2020). Women in home office during the COVID-19 pandemic and the work-family conflict configurations. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 60(6), 388–399. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200603>
- Li, J., & Li, Z. (2022). Causes of intraorganization conflict: Telecommuting triggered by the epidemic. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 161–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.14](https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.14)
- Lim, W. M. (2020). Challenger marketing. *Industrial Marketing Management*, 84, 342–345. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.08.009>
- Lim, W. M., & Rasul, T. (2022). Customer engagement and social media: Revisiting the past to inform the future. *Journal of Business Research*, 148, 325–342. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.068>
- Lim, W. M., Yap, S. F., & Makkar, M. (2021). Home sharing in marketing and tourism at a tipping point: What do we know, how do we know, and where should we be heading? *Journal of Business Research*, 122, 534–566. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.051>
- Linnenluecke, M. K., Marrone, M., & Singh, A. K. (2020). Conducting systematic literature reviews and bibliometric analyses. *Australian Journal of Management*, 45(2), 175–194. <https://doi.org/10.1177/0312896219877678>

- Lopes Júnior, E. P., & Daniel, A. N. A. (2022). Workers Performance: What has Changed with the Covid-19 Crisis? *International Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2154362>
- Lopes, S., Dias, P. C., Sabino, A., Cesário, F., & Peixoto, R. (2023). Employees' fit to telework and work well-being: (in)voluntariness in telework as a mediating variable? *Employee Relations*, 45(1), 257–274. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2021-0441>
- Madureira, C., & Rando, B. (2022). Teleworking in Portuguese public administration during the COVID-19 pandemic. *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 16(2), 119–139. <https://doi.org/10.13169/workorglaboglob.16.2.0119>
- Magnier-Watanabe, R., Benton, C., Orsini, P., Uchida, T., & Magnier-Watanabe, K. (2022). COVID-19 and mandatory teleworking from home in Japan: taking stock to improve satisfaction and job performance. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2021-2907>
- Mallett, O., Marks, A., & Skountridaki, L. (2020). Where does work belong anymore? The implications of intensive homebased working. *Gender in Management*, 35(7–8), 657–665. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2020-0173>
- Martínez-López, F. J., Merigó, J. M., Valenzuela-Fernández, L., & Nicolás, C. (2018). Fifty years of the European Journal of Marketing: a bibliometric analysis. *European Journal of Marketing*, 52(1–2), 439–468. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2017-0853>
- Masuda, A. D., Holtschlag, C., & Nicklin, J. M. (2017). Why the availability of telecommuting matters: The effects of telecommuting on engagement via goal pursuit. *Career Development International*, 22(2), 200–219. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2016-0064>
- Mayer, B., & Boston, M. (2022). Residential built environment and working from home: A New Zealand perspective during COVID-19. *Cities*, 129. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.103844>
- Metselaar, S. A., den Dulk, L., & Vermeeren, B. (2022). Teleworking at Different Locations Outside the Office: Consequences for Perceived Performance and the Mediating Role of Autonomy and Work-Life Balance Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X221087421>
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). Not all telework is valuable. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 37(1), 11–19. <https://doi.org/10.5093/JWOP2021A6>
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Simbula, S., & Perugini, M. (2022). Telework quality and employee well-being: Lessons learned from the COVID-19 pandemic in Italy. *New Technology, Work and Employment*. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12263>
- Misra, R., Jain, V., Srivastava, S., & Tewary, T. (2022). Rejuvenating psychological well-being through work staycation: a COR perspective. *Tourism Recreation Research*. <https://doi.org/10.1080/02508281.2022.2088006>
- Monroe, R. W., & Haug, J. C. (2021). Assessment of Telework in a Federal Agency at the Operational Phase. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00538-0>
- Mosquera, P., Soares, M. E., & Alvadia, T. (2022). Is teleworking at odds with social sustainability and organizational learning? *Learning Organization*, 29(5), 527–547. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2022-0002>
- Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 883–898. <https://doi.org/10.1002/job.2371>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Ng, P. M. L., Lit, K. K., & Cheung, C. T. Y. (2022). Remote work as a new normal? The technology-organization-environment (TOE) context. *Technology in Society*, 70. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102022>
- Nilles, J. M. (1997). Telework: Enabling distributed organizations: Implications for it managers. *Information Systems Management*, 14(4), 7–14. <https://doi.org/10.1080/10580539708907069>

- Niñerola, A., Sánchez-Rebull, M. V., & Hernández-Lara, A. B. (2019). Tourism research on sustainability: A bibliometric analysis. *Sustainability*, 11(5). <https://doi.org/10.3390/su11051377>
- Olló-López, A., Goñi-Legaz, S., & Erro-Garcés, A. (2020). Home-based telework: usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*, 42(4), 644–660. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0062>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *The BMJ*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Palumbo, R., Flamini, G., Gnan, L., Pellegrini, M. M., Petrolo, D., & Fakhar Manesh, M. (2022). Disentangling the implications of teleworking on work–life balance: a serial mediation analysis through motivation and satisfaction. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(1), 68–88. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2020-0156>
- Park, S., & Cho, Y. J. (2022). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1326–1351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183>
- Park, S., & Jae, M. M. (2022). Determinants of teleworkers' job performance in the pre-COVID-19 period: Testing the mediation effect of the organizational impact of telework. *Journal of General Management*. <https://doi.org/10.1177/03063070221116510>
- Paul, J., & Barari, M. (2022). Meta-analysis and traditional systematic literature reviews—What, why, when, where, and how? *Psychology and Marketing*, 39(6), 1099–1115. <https://doi.org/10.1002/mar.21657>
- Paul, J., & Benito, G. R. G. (2018). A review of research on outward foreign direct investment from emerging countries, including China: what do we know, how do we know and where should we be heading? *Asia Pacific Business Review*, 24(1), 90–115. <https://doi.org/10.1080/13602381.2017.1357316>
- Paul, J., Lim, W. M., O'Cass, A., Hao, A. W., & Bresciani, S. (2021). Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). *International Journal of Consumer Studies*. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12695>
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327–342. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>
- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models: A review and research agenda. *International Marketing Review*, 36(6), 830–858. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., De, M. P., & Carnicer, L. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22, 775–783. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00069-4)
- Pérez-Campdesuñer, R., Sánchez-Rodríguez, A., García-Vidal, G., & Martínez-Vivar, R. (2023). Teleworking, a triangle of perceptions: Managers, workers and family members. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 629–649. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.12>
- Perry, S. J., Rubino, C., & Hunter, E. M. (2018). Stress in remote work: two studies testing the Demand-Control-Person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 577–593. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1487402>
- Pigini, C., & Staffolani, S. (2019). Teleworkers in Italy: who are they? Do they make more? *International Journal of Manpower*, 40(2), 265–285. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0154>
- Pinsonneault, A., & Boisvert, M. (2001). The Impacts of Telecommuting on Organizations and Individuals: A Review of the Literature. In *Telecommuting and Virtual Offices: Issues and Opportunities* (pp. 163–185). IGI Global.

- Pirzadeh, P., & Lingard, H. (2021). Working from Home during the COVID-19 Pandemic: Health and Well-Being of Project-Based Construction Workers. *Journal of Construction Engineering and Management*, 147(6). [https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0002102](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0002102)
- Podolsky, M., Ducharme, M. J., & McIntyre, C. (2022). Normative telecommuting: the effects of group composition and task interdependence on telecommuter and non-telecommuter performance. *Personnel Review*, 51(8), 1902–1921. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2022-0047>
- Popaitoon, P. (2023). Integrative work design for telework practices: lessons learned from the COVID-19 pandemic in Thailand. *Journal of Asia Business Studies*, 17(3), 504–523. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2021-0327>
- Prodanova, J., & Kocarev, L. (2022). Employees' dedication to working from home in times of COVID-19 crisis. *Management Decision*, 60(3), 509–530. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2020-1256>
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: Risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386–399. <https://doi.org/10.1108/01409171111117843>
- Raišienė, A. G., Danauskė, E., Kavaliauskienė, K., & Gudžinskienė, V. (2023). Occupational Stress-Induced Consequences to Employees in the Context of Teleworking from Home: A Preliminary Study. *Administrative Sciences*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/admsci13020055>
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., Masilionyte, G., & Raišys, S. J. (2022). 'White collars' on self-reported well-being, health and work performance when teleworking from home. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 497–510. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.41](https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.41)
- Ramos-Rodríguez, A. R., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981–1004. <https://doi.org/10.1002/smj.397>
- Rieth, M., & Hagemann, V. (2021). The Impact of Telework and Closure of Educational and Childcare Facilities on Working People during COVID-19. *Zeitschrift Fur Arbeits- Und Organisationspsychologie*, 65(4), 202–214. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000370>
- Rossi, M., & Mc Laren, E. (2022). Companies' views of teleworking difficulties. *Journal of the International Council for Small Business*, 3(4), 314–320. <https://doi.org/10.1080/26437015.2022.2090875>
- Sahai, S., Ciby, M. A., & Dominic, E. (2022). Workplace isolation amongst home-based teleworkers: Can psychological capital make a difference? *Human Systems Management*, 41(3), 327–339. <https://doi.org/10.3233/HSM-211178>
- Sandoval-Reyes, J., Revuelto-Taboada, L., & Duque-Oliva, E. J. (2023). Analyzing the impact of the shift to remote work mode on middle managers' well-being in the pandemic. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2). <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2023.100217>
- Shipman, K., Burrell, D. N., & Huff Mac Pherson, A. (2023). An organizational analysis of how managers must understand the mental health impact of teleworking during COVID-19 on employees. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(4), 1081–1104. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2021-2685>
- Silva-C, A., Montoya R, I. A., & Valencia A, J. A. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, 59. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.04.009>
- Šimová, T., & Zychová, K. (2023). Who and What is Driving Remote Working Research? A Bibliometric Study. *Vision*. <https://doi.org/10.1177/09722629221139064>
- Singh, S., Paul, J., & Dhir, S. (2021). Innovation implementation in Asia-Pacific countries: a review and research agenda. *Asia Pacific Business Review*, 27(2), 180–208. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1859748>
- Södergren, J. (2021). Brand authenticity: 25 Years of research. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 645–663. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12651>
- Solís, M. S. (2016). Telework: conditions that have a positive and negative impact on the work-family conflict. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 29(4), 435–449. <https://doi.org/10.1108/ARLA-10-2015-0289>

- Soroui, S. T. (2021). Understanding the drivers and implications of remote work from the local perspective: An exploratory study into the dis/reembedding dynamics. *Technology in Society*, 64. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101328>
- Spilker, M. A., & Breaugh, J. A. (2021). Potential ways to predict and manage telecommuters' feelings of professional isolation. *Journal of Vocational Behavior*, 131. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103646>
- Tahlyan, D., Said, M., Mahmassani, H., Stathopoulos, A., Walker, J., & Shaheen, S. (2022). For whom did telework not work during the Pandemic? understanding the factors impacting telework satisfaction in the US using a multiple indicator multiple cause (MIMIC) model. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 155, 387–402. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2021.11.025>
- Tan, R., & Antonio, F. (2022). New insights on employee adaptive performance during the COVID-19 pandemic: Empirical evidence from Indonesia. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(2), 175–206. <https://doi.org/10.7341/20221826>
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities*, 15(3), 334–349. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14, 207–222.
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>
- Vanderstukken, A., Nikolova, I., de Jong, J. P., & Ramioul, M. (2022). Exploring types of telecommuters: A latent class analysis approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 245–259. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1952989>
- Varotsis, N. (2022a). Exploring the influence of telework on work performance in public services: experiences during the COVID-19 pandemic. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 24(5), 401–417. <https://doi.org/10.1108/DPRG-11-2021-0152>
- Varotsis, N. (2022b). Impact of Telecommuting on Work-Family Conflict and Attitudes Among Greek Employees in Some Service Industries; Based on Working Restrictions During COVID-19. *Journal of East-West Business*, 28(4), 350–371. <https://doi.org/10.1080/10669868.2022.2101170>
- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A Within-Person Examination of the Effects of Telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313–323. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>
- Viererbl, B., Denner, N., & Koch, T. (2022). “You don’t meet anybody when walking from the living room to the kitchen”: informal communication during remote work. *Journal of Communication Management*, 26(3), 331–348. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2021-0117>
- Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 77–96. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12060>
- Wang, W., Albert, L., & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations*, 42(3), 609–625. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0246>
- WHO. (2023). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard*. World Health Organization. <https://covid19.who.int/table>
- Williamson, S., Colley, L., & Foley, M. (2022). Public servants working from home: Exploring managers' changing allowance decisions in a COVID-19 context. *Economic and Labour Relations Review*, 33(1), 37–55. <https://doi.org/10.1177/10353046211055526>
- Windeler, J. B., Chudoba, K. M., & Sundrup, R. Z. (2017). Getting away from them all: Managing exhaustion from social interaction with telework. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 977–995. <https://doi.org/10.1002/job.2176>

- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., Becker, M., & Müller, W. M. (2022). Open government data: A systematic literature review of empirical research. *Electronic Markets*, 32(4), 2381–2404. <https://doi.org/10.1007/s12525-022-00582-8>
- Wöhrmann, A. M., & Ebner, C. (2021). Understanding the bright side and the dark side of telework: An empirical analysis of working conditions and psychosomatic health complaints. *New Technology, Work and Employment*, 36(3), 348–370. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12208>
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51–68. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007>