

# Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações

Elisabeth Figueiredo<sup>1</sup>, Célia Ribeiro<sup>2</sup>,  
Paulo Pereira<sup>3</sup>, Clotilde Passos<sup>4</sup>

<sup>1</sup> <http://orcid.org/0000-0002-2165-5845> / Universidade Católica Portuguesa (UCP), Portugal

<sup>2</sup> <http://orcid.org/0000-0002-1000-6890> / Universidade Católica Portuguesa (UCP), Portugal

<sup>3</sup> <http://orcid.org/0000-0002-3941-8274> / Universidade Católica Portuguesa (UCP), Portugal

<sup>4</sup> <http://orcid.org/0000-0002-2924-0484> / Universidade Católica Portuguesa (UCP), Portugal

## Resumo

O teletrabalho tem vindo a conquistar crescente posição em vários países, destacando-se mais ainda, presentemente, na sequência do surto pandémico da COVID-19 que veio impor, ao mundo inteiro, confinamento obrigatório. Com a presente investigação, procurou-se analisar a produção científica em língua portuguesa, disponibilizada na b-on, entre 2015 e 2020, focando simultaneamente os contributos e os desafios que o teletrabalho acarreta para as organizações. A revisão sistemática levada a cabo assentou num conjunto de 11 artigos científicos, publicados em 8 revistas brasileiras, conseguidos mediante a pesquisa de 4 palavras-chave: “teletrabalho”, “trabalho remoto”, “trabalho virtual” e “trabalho à distância”. Os resultados obtidos realçam inúmeras vantagens, mas também apontam para um conjunto de desafios que afetam as empresas, a sociedade e a qualidade de vida dos trabalhadores. Parte dos estudos privilegiou uma investigação transversal, de cariz qualitativo, com a aplicação de questionários e a análise de conteúdo para o tratamento dos dados. Sugerem-se novos estudos neste campo, alinhados com o cenário da COVID-19, essencialmente junto das empresas até então assumidas como inexperientes nesta área.

**Palavras-chave:** teletrabalho, gestão do trabalho, revisão sistemática.

## Teleworking: Contributions and Challenges for Organizations

### Abstract

Telecommuting has been gaining an increasing position in several countries, standing out even more, at present, following the pandemic outbreak of COVID-19 that imposed mandatory confinement on the entire world. With this research, we sought to analyze the Portuguese scientific writing, made available at b-on, between 2015 and 2020, focusing simultaneously on the contributions and challenges that teleworking brings to organizations. The systematic review carried out was based on a set of 11 scientific articles, published in 8 Brazilian magazines, obtained through the search for 4 keywords: “telework”, “remote work”, “virtual work” and “distance work”. The results obtained highlight numerous advantages, but also point to a set of challenges, which affect companies, society and the quality of life of workers. Part of the studies favored a cross-sectional, qualitative investigation, with the application of questionnaires and content analysis for data processing. Further studies in this field are suggested, in line with the COVID-19 scenario, essentially with companies hitherto assumed to be inexperienced in this area.

**Keywords:** teleworking, work management, systematic review.

## Teletrabajo: Contribuciones y Desafios para las Organizaciones

### Resumen

El teletrabajo ha ido ganando una posición creciente en varios países, destacándose aún más, en la actualidad, luego del brote pandémico de COVID-19 que impuso el confinamiento obligatorio en todo el mundo. Con esta investigación, buscamos analizar la producción científica en lengua portuguesa, disponible en b-on, entre 2015 y 2020, enfocándonos simultáneamente en las contribuciones y desafíos que el teletrabajo trae a las organizaciones. La revisión sistemática realizada se basó en un conjunto de 11 artículos científicos, publicados en 8 revistas brasileñas, obtenidos mediante la búsqueda de 4 palabras clave: “teletrabajo”, “trabajo remoto”, “trabajo virtual” y “trabajo a distancia”. Los resultados obtenidos destacan numerosas ventajas, pero también apuntan a un conjunto de retos que afectan las empresas, la sociedad y la calidad de vida de los trabajadores. Parte de los estudios favoreció una investigación transversal y cualitativa, con la aplicación de cuestionarios y análisis de contenido para el procesamiento de datos. Se sugieren estudios adicionales en este campo, en línea con el escenario COVID-19, esencialmente con compañías que hasta ahora se suponía que no tenían experiencia en esta área.

**Palabras clave:** teletrabajo, gestión del trabajo, revisión sistemática.

Vivemos, presentemente, numa era em plena mutação, com um contexto económico e social turbulento (Caetano & Vala, 2007), que obriga as empresas a reposicionarem-se estrategicamente perante o mercado, impondo-lhes um processo constante de readaptação competitiva e a adoção de práticas de trabalho mais flexíveis (Costa, 2013). Neste contexto, e mais ainda atualmente, em que nos confrontamos com uma realidade de crise pandémica da COVID-19 (OMS, 2020), que colocou ao mundo uma imposição de confinamento, criando uma disrupção total com a dinâmica típica das sociedades globalizadas do século XXI (Hau & Todescat, 2018), o teletrabalho impõe-se como um novo paradigma da organização do trabalho (Fiolhais, 2007; Kim, Tonelli, & Silva, 2016), sendo que se apresenta como uma alternativa viável e, atualmente, obrigatória, para garantir condições de produtividade (Aderaldo, Aderaldo, & Lima, 2017) e de desenvolvimento económico das estruturas empresariais num contexto de grande fragilização. Nesta perspetiva, o teletrabalho assume-se como “um novo contrato psicológico, entre os níveis gerenciais e os níveis operacionais” (Fiolhais, 2007, p. 238), que procura estabelecer uma negociação de trabalho, tendo em conta os parâmetros de performance da empresa e as necessidades do trabalhador (Craipeau, 2010).

A informática impôs-se com força, nestas últimas quatro décadas, no domínio das organizações (Souza, Moreira, & Martins, 2018). O avanço acelerado das novas tecnologias tem originado uma mudança global e radical na forma de trabalhar (Aderaldo et al., 2017; Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2013; Costa, 2013), provocando uma grande dinâmica em matéria de progresso e vantagem competitiva. Tais determinantes expõem fortemente as organizações a vários desafios e as têm pressionado a repensarem o funcionamento e a estrutura dos seus sistemas organizacionais (Rebelo, 2004), fazendo surgir a necessidade de uma reavaliação dos processos e condições de trabalho, alinhando-os com os contornos emergentes desta nova sociedade pós-moderna (Ceribeli & Rocha, 2019). Neste contexto, o formato tradicional de trabalho tem sido posto em causa, fazendo emergir o teletrabalho ou trabalho virtual (Fanzeres & Lima, 2018; Gomes & Silva, 2016), como uma nova modalidade de relações laborais e estratégia de gestão, que põe em causa as fronteiras espaciais, temporais e jurídicas do trabalho (Craipeau, 2010), numa perspetiva de qualidade e de competitividade que as empresas ambicionam conseguir. Este recente modelo de trabalho, amplamente implementado no mundo, em grandes organizações e multinacionais, tem como propósito conceder ao trabalhador a possibilidade de trabalhar de forma autónoma, em locais distantes, fora do espaço físico da sua empresa e sem relações diretas com os seus superiores e colegas de trabalho, fazendo uso de recursos tecnológicos (Fanzeres & Lima, 2018; Nilles, 1997).

Para além de minimizar os efeitos de perda de tempo e de congestionamento nas cidades e grandes centros (Souza et al., 2018), com consequências diretas na redução das emissões de CO<sub>2</sub> (Souza et al. 2018; Taschetto & Froehlich, 2019), são-lhe também atribuídos benefícios por aportar bem-estar ao trabalhador, flexibilidade de horários (Ceribeli & Rocha, 2019) e de organização das tarefas, redução de custos, maior produtividade (Aderaldo et al., 2017), aumento da qualidade e eficácia da produção, para além de lhe oferecer segurança, um ambiente saudável, assim como melhores possibilidades de articulação com a sua vida privada.

Contudo, quando analisada a produção científica, relativamente aos impactos do teletrabalho, verificamos que os resultados ainda divergem quanto aos aspetos positivos e pontos negativos, sendo que colocam este novo formato de trabalho no centro de inúmeras controvérsias no que diz respeito aos seus benefícios. Se para muitos autores, o trabalhar à distância simboliza melhores

condições de trabalho, para outros ele sustenta um quadro mais crítico, acusando falta de adaptação (Filardi, Castro, & Zanini, 2020), exploração do trabalhador, com aumento da carga horária de trabalho e baixos salários, sem limites temporo-espaciais (Costa, 2013), níveis de isolamento social (Aderaldo et al., 2017) e profissional, práticas abusivas e pouca segurança jurídica, o que compromete a saúde e o equilíbrio psicológico e profissional dos teletrabalhadores.

A literatura selecionada determina, igualmente, um papel importante para os responsáveis das empresas. Questões como novas formas de gestão, lideranças mais flexíveis, reestruturação da cultura de empresa e confiança nos trabalhadores (Aderaldo et al., 2017), constituem as novas diretrizes para uma implementação bem-sucedida do teletrabalho.

Diante disto, surge, desta forma, uma variedade de questões em volta da implementação do trabalho virtual: Qual a perceção dos teletrabalhadores e dos gestores relativamente à implementação do teletrabalho? O teletrabalho pode ser assumido por qualquer colaborador? Como devem os gestores selecionar os seus teletrabalhadores? Que requisitos se impõem para a implementação deste novo padrão de trabalho? Como podem os gestores coordenar e motivar uma força de trabalho tão dispersa?

Tais determinantes têm sido objeto de estudo e autores como Costa (2013), Silva, Vieira e Pereira (2015) e Hau e Todescat (2018) têm aportado o seu contributo, nomeadamente em matéria de critérios de seleção para os candidatos ao teletrabalho e de orientações para os telegestores.

### Teletrabalho: Evolução do Conceito e Definição

De acordo com a literatura consultada, o teletrabalho é uma forma de trabalho, que se tem imposto com força no contexto organizacional, sendo parte integrante deste novo mundo globalizado (Kim et al., 2016; Hau & Todescat, 2018). Impulsionado essencialmente pela modernização da sociedade e o uso crescente de tecnologias de informação (Barreto Júnior & Silva, 2015; Silva et al., 2015), ele assume-se como um novo padrão de trabalho que se contrapõe a uma visão mais tradicional que até agora conhecíamos (Fiolhais, 2007), e que possibilita a um trabalhador exercer a sua atividade profissional, de forma independente e à distância, fora do local da organização com a qual detém um contrato, por meio do uso das tecnologias da informação e da comunicação (Nilles, 1997), o que lhe assegura um contacto com o empregador (Rebelo, 2004). Assume os contornos de um trabalho flexível na medida em que é o teletrabalhador que estipula os períodos de trabalho e assegura uma gestão autónoma das suas tarefas.

O teletrabalho, como modelo de trabalho à distância, pode ser realizado no domicílio do empregado, em centros de teletrabalho ou telecentros (ou seja, o trabalho é executado a partir dos denominados *call-centers*), ou pode ser itinerante ou móvel (Calvo, 2020; Rebelo, 2004).

Segundo relatório conjunto da Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho e da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2017), o teletrabalho tem vindo a aumentar desde os inícios do século XXI, em vários países da Europa, sendo que a União Europeia conta já com uma média de cerca de 17% de teletrabalhadores, com destaque evidente para alguns países da Europa do Norte, como a Dinamarca, Suécia e Holanda, cujos valores percentuais rondam os 30% (Figura 1). Contudo, a realidade permanece bem diferente para a Europa do Sul, que aponta valores muito abaixo da média para países como a Grécia, a Itália, a Espanha e Portugal, deixando antever um contexto de difícil adesão às práticas de teletrabalho.

O conceito de teletrabalho, embora seja um tema muito atu-

## Percentage of workers doing telework and ICT-based mobile work

By employment status, data for EU Member States and United Kingdom, 2015

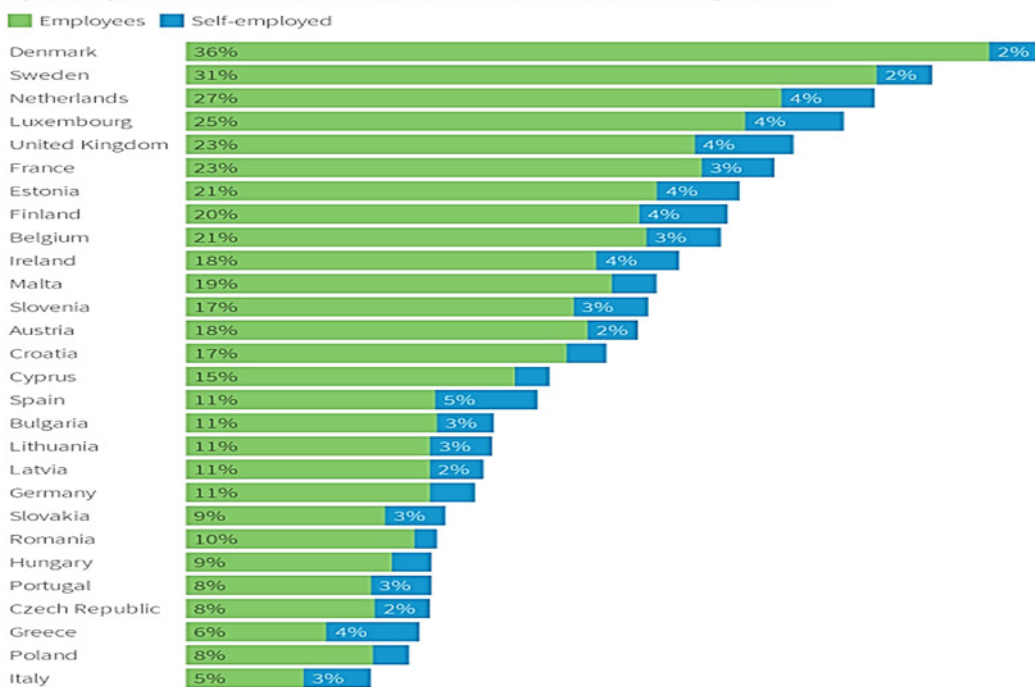


Chart: Eurofound • Source: European Working Conditions Survey 2015

Figura 1. Percentagem de pessoas em situação de teletrabalho nos países da União Europeia. Fonte: Eurofound (2020)

al, faz a sua aparição em 1973 e é introduzido por Jack Nilles, considerado o pioneiro no uso deste termo. De acordo com este autor (1997, p. 15), o teletrabalho consiste em “levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho”, sendo uma “atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por semana, seja em casa ou em um centro de telesserviço”, com “o uso de computadores e de telecomunicações em tarefas fora das dependências da empresa”.

Etimologicamente falando, a palavra é composta por um prefixo, tele, que deriva do grego “*télē*”, e que significa “longe”, ou seja, trata-se de um “trabalho à distância”.

O teletrabalho surge nos Estados Unidos, nos anos 70, num contexto de recessão económica, sustentado pelo impacto de uma crise petrolífera com consequências diretas no aumento dos custos dos recursos energéticos e congestionamento do setor dos transportes (Fiolhais, 2007). O trabalho virtual foi apontado, desde logo, como uma alternativa viável que, segundo o autor Jack Nilles, teve impactos positivos nas organizações e nos trabalhadores, propiciando o aumento da produtividade, a redução de custos e a diminuição do consumo de energia (Lindén & Oljemark, 2018). Contudo, muito embora a crise do petróleo tenha acabado, o interesse por esta temática foi ganhando dimensão e a sua maior projeção dá-se nos anos 90, aquando da intensificação do uso da Internet e da evolução das redes de comunicação (Souza et al., 2018; Taschetto & Froehlich, 2019), o que originou um acréscimo considerável de investigações em volta desta temática (Fiolhais, 2007). Em Portugal, surge em 1995, introduzido pela Empresa Portugal Telecom, uma das precursoras na implementação desta modalidade de trabalho, que colocou uma parte dos seus profissionais em modo remoto, mediante o uso de equipamentos informáticos. O primeiro diploma para regulamentação desta atividade é aprovado em 1991, através do Decreto-Lei n.º 440/91, de 14 de novembro (Rebello, 2004).

Embora já bem contextualizado, a literatura continua até então muito divergente relativamente a este conceito e parece ainda existir alguma ambiguidade em relação a uma definição mais precisa do teletrabalho. Contudo, todas são unânimes quanto a

pelos menos três pontos e apontam para as definições de um espaço de trabalho, outro que o da empresa, requisitos tecnológicos mínimos e a base de uma comunicação à distância. A corroborar com esta perspetiva está o Código do Trabalho (2009), cujo artigo 165º especifica que “[c]onsidera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação”.

Alguns autores, como Rebello (2004, pp. 13-14) e Fiolhais (2007, p. 238), sintetizam o conjunto das definições em volta do teletrabalho, considerando três elementos comuns:

- O local de trabalho (a prestação de serviços é assumida fora da empresa);
- O uso de equipamentos informáticos (a prestação de trabalho faz-se mediante o recurso às TIC);
- Mudança na comunicação entre teletrabalhador e o gestor (assume-se aqui a transmissão on-line dos resultados produzidos).

A tabela 1 esboça um conjunto de definições que foram surgindo ao longo dos tempos:

### Teletrabalho: Benefícios e Riscos

O teletrabalho surge no contexto de uma sociedade moderna e globalizada (Fanzeres & Lima, 2018; Kim et al., 2016; Taschetto & Froehlich, 2019), amplamente dominada pelas novas tecnologias (Câmara et al., 2013), como uma alternativa estratégica de funcionamento das empresas, que prioriza essencialmente o seu capital humano, alinhando-o às exigências produtivas e metas competitivas. Ele é “um elemento das mudanças organizacionais estratégicas que apontam novas formas de trabalho flexível sustentadas por TICs” (Rosenfield & Alves, 2011, p. 217). Contudo, a realidade mostra que a sua implementação permaneceu estagnada durante longos anos, sendo que as estratégias do teletrabalho, outrora preditas por Jack Nilles, não levaram o necessário rumo, manifestamente devido a realidades de cultura de empresa e de resistência das gerências, que defenderam continuamente a falta de

Tabela 1  
Definições do conceito de teletrabalho

Autor (ano)	Definição
Nilles (1997, p. 15)	“Teletrabalho é o uso de computadores e de telecomunicações em tarefas fora das dependências da empresa. O teletrabalhador é alguém que usa computadores e comunicações de modo a superar as restrições tradicionalmente impostas, sem a necessidade de permanecer no local de trabalho do seu empregador.” “Teletrabalho é levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho”.
Rebello (2004, p. 4)	“O teletrabalho é uma forma de organização do trabalho, executado por uma pessoa (trabalhador subordinado ou trabalhador independente) cuja atividade é exercida mediante o recurso à utilização das TIC e à distância, ou seja, a partir de um lugar que não o local tradicional (a empresa) para um empregador ou um cliente.”
Fiolhais (2007, p. 238)	“[A]tividade exercida à distância graças à utilização de ferramentas e equipamentos telecomunicacionais.”
Lisboa, Coelho, Coelho e Almeida (2011, p. 335)	“Consiste em trabalhar num local diferente da organização através da utilização de computadores, modems, emails, ou qualquer outro apoio informático [...]”.
Estrada (2014, p. 15)	“É aquele realizado com ou sem subordinação, usando antigas tecnologias de telecomunicação em virtude de uma relação de trabalho, permitindo a sua execução à distância, prescindindo da presença física do trabalhador em local específico de trabalho”.
Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2017)	“O teletrabalho é a forma de trabalho realizada a partir de um lugar distante da empresa e/ou estabelecimento, que permite a separação física entre o local de produção ou de execução da prestação de trabalho e o local onde funciona a empresa, mediante o recurso a tecnologias que facilitam a informação e a comunicação”.

processos de controlo e de supervisão (Filardi et al., 2020; Lindén & Oljemark, 2018).

A literatura reconhece muitos benefícios ao teletrabalho, mas também aponta muitos desafios que devem ser levados em consideração, não só em relação aos trabalhadores, como também sob o ponto de vista das organizações e da própria sociedade.

A OIT (2013) salienta os benefícios associados ao teletrabalho:

[...] existe uma grande quantidade de evidências que demonstram que os trabalhadores tendem a ser mais produtivos e trabalhar mais horas que seus colegas que trabalham no escritório. Em primeiro lugar, aumenta a satisfação pessoal do empregado: livres da agitação diária de ter que percorrer longas distâncias, os trabalhadores podem encontrar mais facilmente um equilíbrio entre a vida privada e o trabalho e o tempo que perderiam parados no trânsito pode ser dedicado a trabalhar para a empresa. Os estudos demonstram que o teletrabalho reduz a rotatividade de pessoal, o que se traduz em economia de milhares de dólares em custos de formação e contratação de novos empregados. A flexibilidade de horário oferece a possibilidade aos teletrabalhadores de encarregar-se das obrigações familiares, cumprir suas obrigações ou programar suas reuniões sem perder um dia completo de trabalho. O teletrabalho também permite que os empregadores economizem dinheiro com o consumo de energia, bens imóveis ou custos de realocização.

De uma forma resumida, apresentam-se a seguir uma síntese dos resultados das muitas investigações em volta desta temática, sob três prismas: o do trabalhador (Aderaldo et al., 2017; Ceribeli & Rocha, 2019; Fanzeres & Lima, 2018; Hau & Todecast, 2018; Souza et al., 2018; Taschetto & Froehlich, 2019), o da empresa (Hau & Todecast, 2018; Souza et al., 2018; Taschetto & Froehlich, 2019) e o da sociedade (Kim et al., 2016; Souza et al., 2018; Taschetto & Froehlich, 2019).

## Trabalhadores

A tabela 2 sintetiza benefícios e riscos do teletrabalho aos trabalhadores.

Tabela 2  
Benefícios e riscos do teletrabalho para o trabalhador

Benefícios	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade horária</li> <li>• Deslocações reduzidas</li> <li>• Maior autonomia</li> <li>• Maior concentração e produtividade</li> <li>• Motivação e satisfação profissional</li> <li>• Equilíbrio entre vida familiar e vida profissional</li> <li>• Risco reduzido de doenças e acidentes</li> <li>• Redução de gastos (com combustível, transportes, portagens, alimentação fora de casa, vestuário,...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Isolamento</li> <li>• Falta de suporte tecnológico por parte da empresa</li> <li>• Distração externa</li> <li>• Stress</li> <li>• Dificuldade de progressão na carreira</li> <li>• Condições ergonómicas desfavoráveis</li> <li>• Falta de visibilidade do trabalho</li> <li>• Preconceito</li> <li>• Sobrecarga horária e de trabalho</li> <li>• Ruídos domésticos</li> <li>• Maior risco de perder o emprego</li> <li>• Esgotamento psicológico</li> </ul>

Tabela 3  
Benefícios e riscos do teletrabalho para as organizações

Benefícios	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de produtividade</li> <li>• Diminuição de custos (de ocupação de espaço, infraestruturas, manutenção, energia, etc)</li> <li>• Infraestruturas reduzidas</li> <li>• Absentismo praticamente nulo</li> <li>• Possibilidade de competir com outras empresas de maior dimensão considerando a vertente dos recursos humanos</li> <li>• Retenção de competência</li> <li>• Aumento da motivação</li> <li>• Flexibilidade organizacional</li> <li>• Descentralização dos serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo da implementação do teletrabalho</li> <li>• Exploração do trabalhador</li> <li>• Segurança da informação</li> <li>• Dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho</li> <li>• Processo de seleção e recrutamento</li> </ul>

## Empresas

A tabela 3 apresenta benefícios e riscos do teletrabalho para as organizações. Para as organizações, o teletrabalho “surge como um fenómeno amplamente vantajoso” (Rebello, 2004, p. 5), proporcionando condições favoráveis para a sustentabilidade da estrutura empresarial, contudo, também acarreta desafios.

## Sociedade

A tabela 4 apresenta benefícios e riscos do teletrabalho para a sociedade.



Tabela 4  
Benefícios e riscos do teletrabalho para a sociedade

Benefícios	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidade de emprego para trabalhadores com deficiências</li> <li>• Contributo no combate ao desemprego</li> <li>• Diminuição dos encargos com transportes coletivos</li> <li>• Redução dos gastos de manutenção da rede viária</li> <li>• Trânsito aliviado nas cidades e grandes centros</li> <li>• Redução dos níveis de poluição</li> <li>• Resolução de problemas de estacionamento</li> <li>• Descongestionamento de serviços</li> <li>• Oferta de serviços virtuais</li> <li>• Inclusão social</li> <li>• Resposta ao fenómeno da globalização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de fiscalização das condições de trabalho</li> <li>• Doenças (aumento de consultas médicas)</li> <li>• Impactos económicos (comércio, serviços...)</li> </ul>

## Gestão do Teletrabalho e Competências dos Gestores

Segundo Firmino (2010), a gestão consiste em transmitir coerência à ação dos vários elementos, em função de propósitos pré-estabelecidos, e zelar pela ordem interna da organização. Questões como coordenação e supervisão são princípios assumidos de gestão para que as atividades sejam desempenhadas eficiente e eficazmente através de pessoas e outros recursos.

A gestão empresarial pressupõe essencialmente uma componente estratégica, que envolve um conjunto de recursos, que visam contribuir na definição do rumo que a organização vai seguir (Teixeira, 2013). O teletrabalho surge como uma linha estratégica de gestão das empresas, dado que objetiva maior produtividade (Aderaldo et al., 2017) e diferenças competitivas.

Porém, a implementação do teletrabalho expõe as organizações a novas preocupações, por implicar uma nova modalidade de gestão dos recursos humanos e formas diferentes de liderança. Uma das determinantes deste padrão de trabalho levanta questões de comunicação entre o gestor e o trabalhador (Aderaldo et al., 2017), passando esta a ser assumida virtualmente, à distância, o que condiciona o processo de controlo e de avaliação do desempenho do trabalhador.

De acordo com Goulart (2009), o gestor é a pessoa que detém um papel importante na viabilidade e na qualidade de execução do teletrabalho. Neste novo contexto, os gestores necessitam de efetivar suas atividades de gestão, coordenação e controlo de maneira remota (Nogueira, 2012). Segundo alguns autores, como Mações (2017), Sotomayor, Rodrigues e Duarte (2014) e Teixeira (2013), o papel de um gestor de empresas envolve essencialmente funções de planificação, organização, tomada de decisões e de controlo (Kim et al., 2016; Silva et al., 2015), visando assegurar a execução e o funcionamento das operações. Trata fundamentalmente de maximizar a eficiência dos processos técnicos, garantindo que as operações se desenvolvam da melhor maneira, sendo que a sua preocupação maior se centra essencialmente nas tarefas dos colaboradores, procurando garantir que estas sejam asseguradas, com vista a sustentar os objetivos da empresa (Cardoso, 1998).

Em modo remoto, a principal preocupação para os gestores reside fundamentalmente nos desafios relacionados com a gestão de pessoas (Aderaldo et al., 2017; Ceribeli & Rocha, 2019; Silva et al., 2015), dado que as condições apontam para baixa capacidade dos gestores em supervisionar o trabalho desenvolvido, dificultando o controlo da qualidade dos serviços, da produtividade e performance organizacional (Filardi et al., 2020). Os paradigmas de supervisão, avaliação e confiança no trabalhador (Silva et al., 2015), conduzem a um quadro de insegurança que justifica a per-

manente relutância dos gestores empresariais frente à implementação do teletrabalho (Filardi et al., 2020). Perante este contexto, Gil (2007) sustenta que o sucesso da atuação do telegestor está associado à conceção de que colaboradores são pessoas e não meros recursos substituíveis, e que devem ser tratados como elementos que impulsionam a organização para o alcance dos seus objetivos.

Neste quadro de ideias, muito embora a literatura aponte maiores níveis de produtividade e melhor qualidade dos serviços desenvolvidos pelos teletrabalhadores, questões como o desempenho e a lealdade dos trabalhadores (Silva et al., 2015) na execução das suas funções permanecem parâmetros intangíveis que os gestores consideram de difícil avaliação num modelo de trabalho à distância (Filardi et al., 2020). Tais determinantes constituem barreiras para a implementação do teletrabalho (Silva et al., 2015).

## Perfil do Teletrabalhador: Critérios de Seleção

Segundo Nilles (1997), nem todas as pessoas se adaptam ao teletrabalho, também Costa (2013, p. 465), pelo seu lado, sustenta que:

Os indivíduos adequados ao teletrabalho são aqueles seguros, independentes, confiáveis, automotivados, capazes de gerir o seu tempo e determinar prioridades de maneira adequada – uma vez que o teletrabalho implica nova situação familiar, isolamento do ambiente da empresa e perda de sinais externos de status.

Neste campo de estudo, a literatura defende que o teletrabalho põe em jogo um conjunto de variáveis, pessoais e contextuais, que interferem no processo de seleção dos teletrabalhadores. Tais determinantes levam em consideração características de personalidade bem específicas e um conjunto de competências técnicas e profissionais (Aderaldo et al., 2017; Hau & Todecast, 2018; Paes & Santiago, 2020) que, quando ausentes ou pouco assumidas, comprometem o nível de desempenho e o sucesso da execução do trabalho à distância. Muito embora, numa primeira abordagem, o teletrabalho cativa assumidamente o interesse de parte dos trabalhadores, os estudos provam que nem todos dispõem do perfil ideal para trabalhar em modo remoto (Filardi et al., 2020; Fiolhais, 2007; Nogueira, 2012; Silva et al., 2015).

As características implicadas neste contexto aparecem consolidadas num quadro de critérios propostos por Gautier e Dorin (1996), que sustentam o processo de seleção dos teletrabalhadores (Tabela 5).

Deste modo, o desafio que se impõe aos gestores em matéria de seleção dos teletrabalhadores é grande. “Os telegestores devem compreender em profundidade estas competências para selecionar bem a sua equipe de teletrabalhadores”, como referem Silva et al. (2015, p. 47).

## O Teletrabalho, uma Imposição do Coronavírus

“A rápida e incontável disseminação do novo coronavírus (SARS-CoV-2) pelo mundo aliada à sua gravidade fez com que, no dia 11 de março de 2020, o Diretor-Geral da Organização Mundial da Saúde (OMS) caracterizasse a situação como pandemia” (Ferreira, Irigoyen, Colombo, Saraiva, & Angelis, 2020, p. 1).

A COVID-19 é o nome oficial que a OMS deu à doença provocada pelo novo coronavírus, sendo que o nome COVID-19 resulta das palavras “corona”, “vírus” e “doença”, com a indicação do ano em que apareceu, 2019.

Segundo a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2020), o surto pandémico do corona-

Tabela 5  
Critérios de seleção dos teletrabalhadores

Características do trabalhador	Aptidões para o teletrabalho	Ambiente familiar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autônomo</li> <li>• Flexível</li> <li>• Motivado</li> <li>• Responsável</li> <li>• Confiável</li> <li>• Autodisciplinado</li> <li>• Confiante</li> <li>• Independente</li> <li>• Organizado</li> <li>• Proativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espírito de iniciativa</li> <li>• Competências</li> <li>• Capacidade de adaptação</li> <li>• Domínio técnico do trabalho</li> <li>• Boa gestão do tempo</li> <li>• Aptidão para comunicar</li> <li>• Competências tecnológicas</li> <li>• Capacidade de concentração</li> <li>• Capacidade para trabalhar sem supervisão</li> <li>• Capacidade de socialização para evitar o isolamento</li> <li>• Tempo de experiência na organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço apropriado para teletrabalho</li> <li>• Respeito pelas horas de trabalho</li> <li>• Relação correta com a família</li> <li>• Saber resistir a vícios e distrações</li> </ul>

Nota. Adaptado de Gautier e Dorin (1996)

vírus tem acarretado desafios de saúde, sociais e econômicos sem precedentes, tendo repercussões profundas no modo de vida das pessoas e principalmente nos seus hábitos de trabalho. Uma das alterações deu-se, efetivamente, no modelo de trabalho, levando a que um número avultado de pessoas passasse a trabalhar em modo de teletrabalho, a partir de seus domicílios, por um tempo ainda não definido, dando respostas imediatas e céleres a medidas de distanciamento social e isolamento.

### Contextualização em Portugal e o Impacto nas Organizações

A pandemia do coronavírus é uma realidade em Portugal que, para além de ter impactos na saúde, também está a atingir fortemente os segmentos económicos do país.

Em março de 2020, no seguimento da rápida evolução e do alastramento generalizado ao mundo inteiro da crise pandémica da COVID-19, o Governo Português declarou, através da redação do Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março, o Estado de Emergência para Portugal, fundamentado na verificação de uma situação de calamidade pública, o que levou a um confinamento obrigatório do povo português. Esta medida teve um impacto importante na realidade das empresas, sendo que veio mudar, no imediato, o paradigma das organizações e dos modelos de trabalho. Com a entrada em vigor do Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de março, o teletrabalho surge como uma solução alternativa, de caráter obrigatório, para manter a atividade laboral, o que deslocou das suas empresas grande parte dos trabalhadores portugueses, colocando-os a trabalhar remotamente, a partir de casa.

Segundo dados da OIT (2017), o teletrabalho permaneceu, até à atualidade, uma prática de trabalho muito pouco implementada em Portugal. A confirmar estão os últimos valores percentuais disponíveis, que datam de 2015 (Figura 1), e que apontam para uma realidade praticamente inexistente, se tivermos em conta os dados da Dinamarca, por exemplo.

A COVID-19 afetou essencialmente o tecido empresarial português, obrigando muitas empresas a readaptarem-se perante os contornos deste novo cenário, por forma a garantirem condições mínimas de sobrevivência e de crescimento económico. Assim, as medidas que foram tomadas recaíram essencialmente sobre a estrutura do trabalho e a gestão dos recursos humanos

(Martins, 2020).

Frente a esta realidade e por forma a manter as suas atividades, grande parte das empresas assumiram o teletrabalho abruptamente, sem mesmo terem beneficiado de um tempo de preparação e de adaptação, fundamentalmente necessário num quadro de mudanças desta dimensão, fragilizando deste modo as empresas, mas também e sobretudo os trabalhadores, tendo em conta que grande parte dos profissionais nunca tinham, outrora, contactado com o mundo do teletrabalho.

O teletrabalho pressupõe, em condições normais, um acordo escrito entre a entidade patronal e o colaborador, no qual ficam definidos o local de trabalho, o horário e os equipamentos a utilizar (Rebelo, 2004). Tendo em conta esta condicionante, a possibilidade de recurso ao teletrabalho não seria possível, presentemente, uma vez que, nos termos da lei, ela não se encontrava legalmente prevista, nem no regime geral, nem nos regimes de exceção. Assim e atendendo à conjuntura atual de emergência de saúde pública, foram definidas novas regras em matéria de teletrabalho, por via da promulgação do Decreto-Lei n.º 10-A/2020 de 13 de março (art. 29º) que determina: “Durante a vigência do presente decreto-lei, o regime de prestação subordinada de teletrabalho pode ser determinado unilateralmente pelo empregador ou requerida pelo trabalhador, sem necessidade de acordo das partes, desde que compatível com as funções exercidas”, tonando viável esta realidade para todos.

De acordo com os resultados de um inquérito aplicado às empresas, divulgado pelo Instituto Nacional de Estatística e pelo Banco de Portugal, cerca de 60% das empresas tinham já aderido, no final do mês de abril, ao formato de teletrabalho.

### Atuação dos Gestores no Contexto da Crise Pandémica do Coronavírus

Por forma a fazer frente à conjuntura atual de pandemia, muitos empresários modificaram o ritmo das suas atividades, colocando, por imposição do Governo, parte do seu efetivo em situação de teletrabalho. A dimensão deste cenário conduziu os gestores a assumir medidas, de uma forma muito célere, em questões de reorganização dos seus recursos humanos, sem tempo para planificar e sem a devida formação e reflexão estratégica necessária, que habitualmente acompanha uma mudança desta natureza. Contudo, segundo Teixeira (2013), cabe ao gestor assegurar, ainda que em contextos diferentes, funções de gestão, nomeadamente planejar, organizar, liderar e controlar os recursos da sua organização. Reis (2018) dirá que, muito embora um gestor seja confrontado com diversos desafios, o propósito dele é de dar resposta a diferentes recursos, implementando estratégias que assegurem diretamente a produção de bens e serviços.

O confinamento obrigatório colocou os empresários perante a necessidade de uma transição brusca para uma nova gestão de trabalho, privando-os de períodos experimentais que permitissem uma adaptação progressiva aos novos contextos (Filardi et al., 2020). Manter, deste modo, todos os trabalhadores em condições de produtividade e motivados, num contexto de trabalho desta natureza, representa basicamente um desafio para os gestores. “É em momentos conturbados e difíceis como o que estamos a viver, que são imprescindíveis lideranças mobilizadoras capazes de obter o melhor das organizações [...]” afirmará Martins (2020, p. 3). No enquadramento deste contexto, alguns autores sustentam que os gestores devem privilegiar uma atuação natural, de forma mais intuitiva (Silva et al., 2015), e princípios de gestão anteriormente dominados, para garantirem condições de produtividade e resultados satisfatórios.

Resumidamente, Fiolhais (2007, p. 248) refere que

O distanciamento físico do trabalhador, as correspondentes dificuldades de enquadramento, coordenação e motivação de uma força de trabalho dispersa, a atenuação das hierarquias e do princípio de autoridade, a maleabilização das normas de trabalho, o desgaste do papel desempenhado pelos quadros médios, as dificuldades de comunicação, de diálogo, de *feedback* e de fidelidade à empresa são alguns dos problemas, entre tantos outros, que este fenómeno desperta.

### Potenciais Impactos para os Teletrabalhadores

Tendo em conta os resultados decorrentes das várias investigações no respeitante aos riscos acarretados pelo teletrabalho e dando falta, neste processo, da fase de treino e de adaptação necessária para a implementação deste novo padrão de trabalho (Filardi et al., 2020; Hau & Todecast, 2018), somos levados a crer que esta situação implique alguns desafios para os trabalhadores e gestores, levantando receios e inseguranças frente aos novos contornos de trabalho. Rebelo (2004), Redinha (2007), e a OIT (2017), apontam riscos como:

- O isolamento, físico e psíquico (uma vez que não existe partilha nem discussão de ideias entre colegas);
- Perda de estatuto e de identidade;
- Degradação das competências (por existir afastamento parcial do teletrabalhador em relação à vida da empresa);
- Posto de trabalho facilmente ocultável;
- Dificuldade em gerir a sua autonomia (a falta de supervisão leva a que o trabalhador se sinta mais desorientado em relação ao desenvolvimento das suas tarefas);
- Falta de visibilidade do trabalho (a distância entre os superiores hierárquicos cria um sentimento de insegurança relativamente ao serviço desenvolvido);
- Dificuldade em encontrar um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal;
- Problemas de saúde (*stress*, exaustão emocional, depressão originados essencialmente pelo prolongamento e a intensificação do dia de trabalho).

### Benefícios do Teletrabalho

Apesar de um contexto menos positivo associado ao teletrabalho, a OIT (2017) descreve este modelo de trabalho como sendo também fonte de uma série de benefícios e apontam para:

- Maior autonomia na gestão de trabalho;
- Mais flexibilidade em termos de organização do tempo de trabalho;
- Redução do tempo de deslocação;
- Maior produtividade;
- Melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal;
- Redução de custos (transporte, combustível, alimentação, vestuário...).

### Método

O processo de revisão sistemática assenta num trabalho de pesquisa que se constrói com base em resultados e contribuições anteriores e que se enquadram em relação a outras que podem ser complementares ou semelhantes. É através de uma revisão sistemática que se torna possível pronunciarmo-nos sobre esse posicionamento (Fortin, 2009).

Com vista a proceder ao enquadramento teórico dos conceitos, efetuou-se uma pesquisa bibliográfica e fez-se uso também de

alguma literatura existente no âmbito desta temática.

Para a pesquisa de artigos, privilegiou-se a Biblioteca do conhecimento on-line (b-on), por se tratar de uma base de dados que agrega e permite o acesso a uma abrangente coleção de conteúdos da EBSCOhost, e tivemos em conta um conjunto de artigos científicos reportando-se à temática do teletrabalho. Por forma a tecer a revisão sistemática da literatura pretendida, foram considerados 11 dos 20 artigos científicos devolvidos na plataforma da b-on, tendo para isso definido uma janela temporal de 5 anos, de 2015 a 2020. Uma primeira seleção foi assegurada através da leitura dos títulos e dos resumos, sendo excluídos todos os estudos assentes em revisão de literatura. A pesquisa teve em conta um conjunto de palavras-chave, tais como, “Teletrabalho”, “Trabalho à distância”, “Trabalho virtual” e “Trabalho remoto”, articuladas por meio do operador booleano OR, tendo sido apenas considerados artigos em língua portuguesa, de cariz teórico e empírico, alocados em revistas académicas, perfazendo um total de 11 artigos, publicados em 8 publicações periódicas distintas, que considerámos estarem alinhados com os objetivos do nosso estudo e cujos dados e referências se encontram compilados na tabela 6. Privilegiou-se uma organização cronológica crescente para melhor evidenciar a progressão e o desenvolvimento da literatura.

Tabela 6  
*Artigos científicos selecionados para análise*

Id	Ano	Autor	Título
1	2015	Silva, Vieira e Pereira	A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à tecnologia?
2	2016	Gomes e Silva	Qualidade de vida no trabalho à distância: um estudo de caso na PUC Minas virtual
3	2016	Kim, Tonelli e Silva	Do formal ao informal: executivos que migraram para o trabalho flexível
4	2017	Aderaldo, Aderaldo e Lima	Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional
5	2018	Fanzeres e Lima	Evidências de adaptação de profissionais de secretariado ao trabalho virtual
6	2018	Souza, Moreira e Martins	Teletrabalho: um segmento de atuação para o profissional de secretariado
7	2018	Hau e Todecast	O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso
8	2019	Ceribeli e Rocha	Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, exaustão emocional e engajamento dos trabalhadores
9	2019	Taschetto e Froehlich	Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale de Sinos e Paranha no Rio Grande do Sul
10	2020	Paes e Santiago	Assessoramento remoto por meios de escritórios virtuais: uma categorização de serviços prestados
11	2020	Filardi, Castro e Zanini	Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpo e da Receita Federal

Uma vez o processo de identificação e de seleção estabelecido, transferiram-se os dados dos 11 artigos para uma base de dados, preenchendo campos específicos de uma grelha estruturada, destinada à análise de critérios a saber, o título das revistas, o ano de publicação, a identificação dos autores, os objetivos de estudo, a metodologia utilizada, assim como os instrumentos de recolha de dados escolhidos e os principais resultados.

O propósito desta revisão assentou no facto de se pretender verificar quais as perceções dos teletrabalhadores e dos gestores de empresa relativamente ao teletrabalho e averiguar se esta mo-



dalidade de trabalho tem efetivamente impacto positivo no quadro organizacional das empresas assim como na produtividade e rendimento dos profissionais. Na sequência deste estudo e atendendo a que se verificou, numa primeira fase das nossas pesquisas, uma predominância de artigos essencialmente em língua inglesa em volta desta temática, foi dada preferência, por opção, de efetuar a análise num contexto específico, a documentos unicamente escritos em língua portuguesa, tendo sido nosso principal objetivo, com esta seleção, analisar o impacto e a projeção que o teletrabalho tem vindo a ter no campo da produção científica desenvolvida neste idioma.

A pesquisa sistemática na literatura foi operacionalizada nos dias 24 e 25 de abril de 2020, sendo que a tabela 7 sintetiza os procedimentos adotados no momento da pesquisa sobre a temática do teletrabalho.

## Resultados e Discussão

A investigação em língua portuguesa na área do teletrabalho tem sido evidente com a publicação de um número crescente de artigos nestes últimos anos, sendo que nos anos de 2018, 2019 e 2020 foram publicados um total de 7 artigos, de cariz teórico e empírico (Figura 2).

Da análise dos documentos selecionados, depreende-se que o Brasil mantém uma nítida liderança nas publicações sobre esta temática, uma vez que a totalidade dos 11 artigos focam realidades brasileiras e encontram-se alocadas num conjunto de 8 publicações periódicas editadas no Brasil, maioritariamente da área de gestão e economia, cujos títulos aparecem delineados na Tabela 8.

No respeitante à abordagem metodológica, destaca-se que dos 11 artigos analisados, 6 seguem uma abordagem qualitativa (55%), 3 uma abordagem quantitativa (27%) e 2 uma abordagem quali-quantitativa ou mista (18%), verificando-se, deste modo, uma predominância de investigações de cariz qualitativo.

Quanto à recolha de dados, 7 investigações foram conduzidas com aplicação de questionários (64%), 3 com o recurso a entrevistas (27%) e 1 com a aplicação simultânea dos dois instrumentos (9%). Fica notório uma prevalência de recurso a questionários.

Por forma a inteirar-nos do foco de cada artigo acerca da temática em estudo, optou-se por fazer uma análise de conteúdo (Bardin, 2013), procurando averiguar quais os principais aspetos que foram abordados. O teor de cada artigo é distinto, contudo, a maioria trata de definir o conceito e listar as vantagens e desvantagens associadas ao recurso do teletrabalho em relação ao trabalhador, às organizações e à sociedade.

Da revisão sistemática, verificou-se que a totalidade dos artigos referenciados destaca essencialmente o teletrabalho como uma variável independente que influi sobre um conjunto de variáveis dependentes que, à semelhança de Dussault, Bouchart e St-Jacques (2018), podem ser classificadas como organizacionais (produtividade, vínculo à empresa, retenção, liderança e gestão de equipas) e individuais (motivação, autonomia, confiança, satisfação, esforço, envolvimento, competências, *performance*, autogestão, perspetivas de carreira, *stress* profissional). De entre estas, realçam-se essencialmente envolventes de caráter positivo tais como o bem-estar, a satisfação, a motivação, o empenho, condições e qualidade de trabalho (Fanzeres & Lima, 2018; Hau & Todescat, 2018; Taschetto & Froehlich, 2019), muito embora a literatura registe também posições mais controversas, preenchidas por um conjunto de aspetos críticos, tais como exploração, sobrecarga, isolamento (Aderaldo et al., 2017), problemas psicológicos, equilíbrio mental comprometido, entre outros (Filardi et al., 2020).

Tendo em conta a perspetiva dos autores dos artigos listados, torna-se evidente que o teletrabalho é efetivamente palco de mui-

Tabela 7

Descrição dos passos adotados na pesquisa sistemática

Critérios	Seleção	Exclusão
Tipo de documento	Estudos quantitativos Estudos empíricos Estudos de caso Estudos qualitativos com aplicação de entrevistas ou questionários Revistas académicas	Revisão da literatura Revisão sistemática Dissertações (Mestrado e Doutoramento)
Língua do documento	Português	Francês, espanhol, inglês
Ano de publicação	Desde o dia 1 de janeiro de 2015 até 25 de abril de 2020	
Assunto	Teletrabalho, o seu impacto, implementação, vantagens e desvantagens, teletrabalhadores	Direito (legislação)
Resultados	Vantagens Satisfação no trabalho Sentimento de pertença à empresa Confiança Motivação Performance Produtividade Responsabilidade Competências Horário flexível Qualidade Redução do absentismo Conciliação trabalho/família Autodisciplina Flexibilidade organizacional Redução de gastos (combustível, alimentação, vestuário...) Desvantagens Carga de trabalho Horas extras Independência Exploração do trabalhador Telegestão Cultura organizacional Controlo Supervisão remota Lideranças flexíveis Serviços virtuais Segurança da informação Infraestruturas Ergonomia Impactos ambientais (redução da poluição) Privacidade Preconceito Novas tecnologias Gestão de pessoas Inclusão social Globalização	Legislação

Nota. Adaptado de Dussault, Bouchart e St-Jacques (2018)

tas peculiaridades (Leite, Lemos, & Schneider, 2019) que, quando estudadas e analisadas, têm dado origem a resultados sensivelmente contraditórios. De facto, se para Fanzeres e Lima (2018), Hau e Todescat (2018) ou ainda Kim et al. (2016), trabalhar remotamente se traduz numa fonte de satisfação pessoal e familiar, o mesmo já não se verifica nos estudos levados a cabo por Aderaldo





Figura 2. Publicação, entre 2015 e 2020, de artigos em língua portuguesa de cariz teórico e empírico.

Tabela 8

Títulos das revistas associados aos artigos publicados

Revistas	Quantidade
Revista Brasileira de Gestão de Negócios	1
RECAPE (Revista de Carreira e Pessoas)	1
Perspectivas Contemporâneas	2
Cadernos EBAPE. BR	2
Navus	1
Revista de Gestão e de Secretariado	2
Revista de Ciências Administrativas	1
Revista Economia & Gestão	1

et al. (2017) e Filardi et al. (2020) em que os teletrabalhadores acusam realidades diferentes, com dificuldades na delimitação e na obtenção de bem-estar nestes dois mesmos campos. “Consistentizar a família” e “criar mecanismos que ajudem a balancear as atividades profissionais e a vida pessoal dos teletrabalhadores” configuram-se, segundo Filardi et al. (2020, p. 44), “vetores de atuação” necessários num processo de implementação do teletrabalho, que devem ser considerados, dado que influem nas condições de trabalho. Estes achados vêm, de certo modo, corroborar com estudos anteriormente defendidos por Caillier (2012) e De Vries, Tummers e Bekkers (2018), que determinaram, em volta desta temática, uma envolvente mais crítica, com ocorrências de desmotivação, de dificuldades e contratempos no empenho e execução das atividades.

Ainda na linha da literatura selecionada, são também evidenciados alguns pontos de vista mais emergentes, no respeitante ao papel dos telegerentes e às práticas de telegestão (Aderaldo et al., 2017; Fanzeres & Lima, 2018; Kim et al., 2016; Silva et al., 2015), que passam a ser assumidas de forma remota, salientando processos de liderança mais flexíveis e menos eficazes, em que o controlo, a avaliação do trabalho desenvolvido, a qualidade e a supervisão dos trabalhadores são postos em causa pela distância implicada no teletrabalho (Filardi et al., 2020; Silva et al., 2015). A viabilidade da implementação e execução do trabalho virtual (Fanzeres & Lima, 2018; Gomes & Silva, 2016) pressupõe mudança na cultura de empresa (Aderaldo et al., 2017), com uma liderança mais flexível (Silva et al., 2015) e níveis de confiança para com o trabalhador, o que resulta em autonomia, qualidade, maior produtividade (Aderaldo et al., 2017) e eficiência dos profissionais. Realça-se que cabe ao trabalhador fazer prova de autodisciplina, autogestão e automotivação (Aderaldo et al., 2017) e de gerir de forma responsável o próprio tempo, sendo que depende só do profissional a responsabilidade da prestação de serviços à distância ser bem sucedida.

Os principais resultados, em volta do tema de teletrabalho, decorrentes da análise dos artigos selecionados aparecem representados na tabela 9.

Depois de terminado o processo de análise mais detalhada do conteúdo dos artigos, elaborou-se uma classificação dos mesmos em 9 categorias, facultando uma visualização dos resultados

Tabela 9

Principais resultados dos artigos selecionados

Autor(es)	Principais resultados
Silva, Vieira e Pereira (2015)	A telegestão pressupõe um conjunto de competências específicas, uma gestão flexível, treino e capacitação constante para intermediar a inserção ou transição do teletrabalhador. O controlo e avaliação do desempenho representam barreiras no modelo de gestão.
Gomes e Silva (2016)	Foca e analisa parâmetros de qualidade de vida no trabalho (QVT) dos instrutores de ensino à distância em modo de home office ou teletrabalho. São realçadas as principais dificuldades encontradas e os aspetos positivos desta modalidade de trabalho.
Kim, Tonelli e Silva (2016)	Muito embora os trabalhadores considerem trabalhar mais horas, não obstante, as suas preferências recaem sobre o trabalho flexível. Mostram-se autoconfiantes e consideram importante a aquisição de conhecimento e a alargamento de redes de contacto. Enfatizam o impacto exercido pela família aquando do momento da transição.
Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017)	São apontadas, como vantagens do teletrabalho, a relação positiva entre teletrabalho e atividades académicas, a flexibilidade, assim como a aprendizagem profissional no alinhamento de metas individuais de trabalho; por outro lado, a extensão de horas de trabalho, a dificuldade em separar a vida profissional da vida pessoal e a visibilidade do trabalho foram apontados como as principais dificuldades desse formato de trabalho.
Fanzeres e Lima (2018)	Os profissionais de Secretariado mostram-se satisfeitos em trabalhar de forma virtual, providenciando o ajusto necessário a esse formato de trabalho.
Hau e Todescat (2018)	Apontam mais vantagens do que desvantagens. A capacidade de conciliar a vida familiar com a vida profissional proporciona satisfação e leva os profissionais a preferirem trabalhar em modo de teletrabalho. Para os gestores, este formato de trabalho representa maior produtividade e motivação dos teletrabalhadores.
Souza, Moreira e Martins (2018)	A carreira de Secretariado tem condições para trabalhar em modo de teletrabalho. Os profissionais mostram-se satisfeitos com a rotina do teletrabalho e com a comunicação do trabalho à distância.
Ceribeli e Rocha (2019)	Analisa o impacto do trabalho flexível no comportamento dos profissionais. Os resultados obtidos mostram que os trabalhadores mais envolvidos no trabalho são aqueles que estão menos expostos ao desgaste emocional. Deste modo, as organizações devem apostar em mecanismos que promovam o envolvimento dos trabalhadores na realização das suas tarefas.
Taschetto e Froehlich (2019)	Os resultados enfatizam que existe falta de familiarização com o teletrabalho e com as novas regras da legislação, o que cria dificuldades na gestão dos teletrabalhadores.
Filardi, Castro e Zanini (2020)	Abordam aspetos estruturais, físicos, pessoais, profissionais e psicológicos. Apontam inúmeras vantagens (flexibilidade, qualidade de vida, maior produtividade...) e desvantagens. A não adaptação, a falta de comunicação, a perda de vínculo com a empresa, problemas psicológicos, infraestruturas e controlo do teletrabalhador constituem pontos críticos do teletrabalho.
Paes e Santiago (2020)	Os resultados focam o trabalho virtual dos profissionais de secretariado. São destacados os serviços de secretariado mais prestados por assistentes remotos em escritórios virtuais.

decorrentes de cada uma das investigações, sintetizados na tabela 10:

Tabela 10  
 Categorias de temas dos artigos sobre teletrabalho

Categorias de temas	Contexto	Artigos
Impactos na execução do trabalho	Flexibilidade (horário, trabalho, tempo, espaço); Qualidade; Maior produtividade; Intensificação do trabalho; Maior carga horária; Dificuldade na separação entre vida profissional e pessoal; Falta de adaptações.	Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) Hau e Todescat (2018) Taschetto e Froehlich (2019) Souza, Moreira e Martins (2018) Kim, Tonelli e Silva (2016) Filardi, Castro e Zanini (2020) Ceribeli e Rocha (2019) Gomes e Silva (2016)
Indicadores profissionais no teletrabalho	Talentos; Competências; Aprendizagem; Falta de partilha de ideias; Espírito de equipa; Falta de comunicação imediata; Estatuto e vínculo à empresa; Desenvolvimento de competências fraco; Treino; Progressão na carreira comprometida; Falta de reconhecimento; Oportunidades de emprego para portadores de deficiências; Diminuição do absentismo.	Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) Hau e Todescat (2018) Souza, Moreira e Martins (2018) Paes e Santiago (2020) Gomes e Silva (2016)
Indicadores pessoais no teletrabalho	Maior equilíbrio entre trabalho e família; Facilidades e dificuldades entre vida pessoal e profissional; Isolamento social; Distração; Autogestão (tempo, tarefas).	Hau e Todescat (2018) Taschetto e Froehlich (2019) Filardi, Castro e Zanini (2020) Gomes e Silva (2016)
Indicadores estruturais do teletrabalho	Redução de custos para o trabalhador (refeições, combustíveis, vestuário); Condições de trabalho; Infraestruturas (material e técnicas); Economia de espaço e redução de custos para a empresa (energia, com o empregado); Segurança de dados sigilosos.	Silva, Vieira e Pereira (2015) Taschetto e Froehlich (2019) Gomes e Silva (2016)
Relações interpessoais	Com a gerência; com os colegas de trabalho; Comunicação; Gestão de pessoas.	Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) Souza, Moreira e Martins (2018) Filardi, Castro e Zanini (2020) Ceribeli e Rocha (2019)
Doenças	Físicas; Psíquicas; Exaustão.	Taschetto e Froehlich (2019) Filardi, Castro e Zanini (2020) Ceribeli e Rocha (2019)
Indicadores de telegestão	Mudança organizacional; Lideranças flexíveis; Controlo e supervisão à distância; Avaliação.	Silva, Vieira e Pereira (2015) Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) Souza, Moreira e Martins (2018) Kim, Tonelli e Silva (2016) Filardi, Castro e Zanini (2020) Paes e Santiago (2020)
Implementação do teletrabalho	Requisitos (infraestruturas materiais e tecnológicas); Barreiras (cultura de empresa, lideranças); Telegerente (formação); Cultura organizacional; Globalização; Redução da poluição; Serviços virtuais; Legislação; Descentralização de serviços; Inclusão social; Redução de engarrafamentos.	Silva, Vieira e Pereira (2015) Fanzeres e Lima (2018) Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) Hau e Todescat (2018) Taschetto e Froehlich (2019) Souza, Moreira e Martins (2018) Kim, Tonelli e Silva (2016) Filardi, Castro e Zanini (2020) Paes e Santiago (2020)
Impactos intangíveis	Bem-Estar; Satisfação; Qualidade de Vida; Performance; Autonomia; Concentração; Desempenho; Confiança; Motivação; Responsabilidade; Insegurança; Receio; Stress; Privacidade; Independência; Esforço; Preconceito; Envolvimento; Compromisso.	Silva, Vieira e Pereira (2015) Fanzeres e Lima (2018) Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) Hau e Todescat (2018) Taschetto e Froehlich (2019) Filardi, Castro e Zanini (2020) Ceribeli e Rocha (2019) Gomes e Silva (2016)

Nota. Adaptado de Filardi, Castro e Zanini (2020).

Por forma a dar maior visibilidade às categorias analisadas, elaborou-se, por meio do *software* Nvivo 12, uma nuvem de palavras, que permite realçar graficamente os termos mais recorrentes nas publicações (Figura 3).

### Considerações Finais

Através da revisão da literatura efetuada, foi possível identificar o teletrabalho como uma estratégia de atuação que, quando implementado em contexto de empresas, proporciona condições sustentáveis de produção e vantagem competitiva. Muito embora lhe sejam reconhecidos alguns pontos menos positivos, como o isolamento social e dias de trabalho mais longos, não deixa de apresentar inúmeras vantagens, tanto para as empresas como para a própria sociedade e fundamentalmente para o trabalhador, sendo fonte de bem-estar e de satisfação, ao proporcionar melhor

interação com a vida familiar e melhorias substanciais em termos de qualidade de vida.

A investigação em língua portuguesa, realizada em volta desta temática, mostra que o Brasil assume posição dominante em matéria de estudos empíricos, sendo que se depreende que, em Portugal, o teletrabalho continua a ser um potencial ainda pouco explorado, com uma projeção muito limitada e com escassa produção científica. É uma evidência que as empresas portuguesas ainda demonstram dificuldade e certa resistência quanto à sua implementação, muito embora as investigações enfatizem os benefícios do trabalho à distância.

Com um contexto atual de COVID-19, o mundo vê-se exposto a novos desafios que implicam realidades diferentes de trabalho. Este cenário, embora muito crítico em todos os seus contornos, e com impactos devastadores para grande parte das empresas portuguesas, não deixa, de certo modo, de abrir caminho para novas



Figura 3. Nuvem de palavras em volta do tema de teletrabalho

realidades até agora desconhecidas para muitos profissionais ou pouco exploradas para outros, fazendo emergir, ainda que por imposição, as várias facetas de um novo formato de trabalho, do qual se retêm riscos, mas também inúmeros benefícios. Parecem estar aqui criadas condições para que as organizações repensem o teletrabalho como uma nova abordagem de trabalho, sendo este uma alternativa viável para otimizar o desempenho e a produtividade, ajudando além do mais as empresas a ganhar em economia de recursos e em qualidade dos serviços desenvolvidos. Esta realidade assume todos os contornos de um mundo preenchido de novas oportunidades para as empresas e demais profissionais, partindo-se do pressuposto que o mundo nunca mais voltará a ser o mesmo. “É precisamente quando as organizações actuam em envolventes caracterizadas pela turbulência e incerteza que descobrem que a adopção de práticas flexíveis de trabalho as ajuda a ganhar e sustentar vantagem competitiva sobre os seus concorrentes directos”, sustenta Cunha (2006, p. 291). Considerando variáveis e perspectivas diversas, fica evidente que o teletrabalho se assume como uma mais-valia para a economia e as empresas do século XXI.

Este estudo teve como principal limitação o restringir a pesquisa a uma só base de dados, sendo que muitos resultados devolvidos aquando das várias pesquisas efetuadas, para o período de tempo escolhido, reportaram-nos para modelos de investigações de cariz qualitativo, sistematizados em volta de uma abordagem de revisão bibliográfica, enquadrando-se assim nos parâmetros de exclusão definidos inicialmente. Sugere-se, deste modo, que sejam efetuadas pesquisas noutras bases de dados, alargando-se simultaneamente a janela temporal, para permitir uma maior visão dos estudos efetuados nesta área.

É também, ainda, sugestão nossa que, tendo em conta o cenário da COVID-19, sejam desde logo recolhidas e analisadas as experiências e percepções de um conjunto de empresários, assumidos até agora como inexperientes nesta área, a fim de se averiguar se os impactos desta nova realidade pode, doravante, influenciar o futuro das organizações e abrir caminho para a implementação de uma nova forma de trabalho.

## Referências

- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho numa companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(Ed. Especial), 511-533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Bardin, L. (2013). *Análise de conteúdo* (4ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Barreto Júnior, I. F., & Silva, J. M. (2015). Novas tecnologias e relações de trabalho na Sociedade de Informação: o teletrabalho. *Revista Direito e Justiça – Reflexões Sociológicas*, 24, 21-50. Recuperado de [http://srvapp2s.santoangelo.ori.br/seer/index.php/direito\\_e\\_justica/article/view/1616/740](http://srvapp2s.santoangelo.ori.br/seer/index.php/direito_e_justica/article/view/1616/740)
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency. *The American Review of Public Administration*, 42, 461-480. <https://doi.org/10.1177/027075074011409394>
- Calvo, A. (2020). *Manual de direito do trabalho* (5ª ed.). São Paulo: Saraiva Educação.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial* (6ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Cardoso, L. (1998). *Gestão estratégica das organizações: ao encontro do 3º. milénio* (3ª ed.). Lisboa: Verbo.
- Ceribeli, H. B., & Rocha, G. B. S. (2019). Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, exaustão emocional e engajamento dos trabalhadores. *Revista de Ciências Administrativas*, 25(1), 1-14. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2019.7420>
- Código do trabalho: Lei nº. 7/2009 de 12 de fevereiro (2009). *Diário da República: I Série, nº. 30*. Recuperado de <https://dre.pt/legislacao-consolidada/-/lc/34546475/view?w=2017-10-02>
- Costa, I. S. A. (2013). Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. *Cadernos EBAPE.BR*, 11, 462-474. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/11655/10602>
- Cunha, R. C. (2006). Flexibilidade dos recursos humanos. Em J. F. S. Gomes, M. P. Cunha, & A. Rego, *Comportamento organizacional e gestão* (pp. 289-300). Lisboa: RH.
- Craipeau, S. (2010). Télétravail: le travail fluide. *Maison des Sciences de l'Homme. Quaderni*, 71, 107-120. <https://doi.org/10.4000/quaderni.534>
- Decreto nº. 2-A/2020 de 20 de março da Presidência do Conselho de Ministros (2020). *Diário da República: I Série, nº. 57*. Recuperado de <https://dre.pt/home/-/dre/130473161/details/maximized>
- Decreto-Lei nº. 10-A/2020 de 13 de março da Presidência do Conselho de Ministros (2020). *Diário da República: I Série, nº. 52*. Recuperado de <https://dre.pt/home/-/dre/130243053/details/maximized>
- Decreto-Lei nº. 440/91 de 14 de novembro do Ministério do Emprego e da Segurança Social (1991). *Diário da República: I Série, nº. 262*. Recuperado de <https://dre.pt/pesquisa/-/search/316727/details/maximized>
- Decreto do Presidente da República nº. 14-A/2020 de 18 de março (2020). *Diário da República: I Série, nº. 55*. Recuperado de <https://dre.pt/pesquisa/-/search/130399862/details/maximized>
- De Vries, H., Tummars, L., & Bekkers, V. (2018). The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 28, 1-22. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>
- Dussault, J., Bouchard, P., & St-Jacques, S. (2018). *Revue systématique sur les effets du télétravail chez les gestionnaires: outil d'aide à la décision pour le réseau de la santé et des services sociaux: rapport d'évaluation des technologies et des modes d'intervention (ETMI) abrégé*. Québec: Centre Intégré Universitaire de Santé et de Services Sociaux de la Capitale-Nationale. Recuperado de [https://www.ciussu-capitalenationale.gouv.qc.ca/sites/d8/files/docs/MissionUniversitaire/ETMISSS/rapport\\_teletravail\\_2018-06-01.pdf](https://www.ciussu-capitalenationale.gouv.qc.ca/sites/d8/files/docs/MissionUniversitaire/ETMISSS/rapport_teletravail_2018-06-01.pdf)
- Estrada, M. M. P. (2014). *Teletrabalho & Direito: o trabalho a distância e sua análise jurídica em face aos avanços tecnológicos*. Curitiba: Juruá.
- Eurofound (2020). *Percentage of workers doing telework and ICT-based mobile work*. Recuperado de <https://www.eurofound.europa.eu/data/percentage-of-workers-doing-telework-and-ict-based-mobile-work>
- Fanzeres, N., & Lima, L. C. (2018). Evidências de adaptação de profissionais de secretariado ao trabalho virtual. *Revista de Gestão e Secretariado*, 9(1), 42-64. <https://doi.org/10.7769/gesec.v9i1.634>
- Ferreira, M. J., Irigoyen, M. C., Colombo, F. C., Saraiva, J. F. K., & Angelis, K. (2020). Vida fisicamente ativa como medida de enfrentamento ao COVID-19. *Arquivo Brasileiro de Cardiologia*, 1-2. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/abc/2020nahead/0066-782X-abc-20200235.pdf>



- Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpo e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28-46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Fiolhais, R. (2007). Teletrabalho e gestão de recursos humanos. Em A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos* (pp. 237-261) (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Firmino, M. B. (2010). *Gestão das organizações* (4ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Fortin, M. F. (2009). *O processo de investigação: da concepção à realização* (5ª ed.). Loures: Lusociência.
- Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (Eurofound) (2020). *COVID-19 pode mudar permanentemente o teletrabalho na Europa*. Recuperado de <https://translate.google.com/translate?hl=pt-PT&sl=en&u=https://www.eurofound.europa.eu/news/news-articles/covid-19-could-permanently-change-teleworking-in-europe&prev=search>
- Gautier, C. & Dorin, P. (1996). *Le guide pratique du télétravail*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Gil, A. C. (2007). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, M. R., & Silva, J. W. N. (2016). Qualidade de vida no trabalho à distância: um estudo de caso na PUC Minas virtual. *Economia e Gestão*, 16(43), 217-244. Recuperado de <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/7632>
- Goulart, J. O. (2009). *Teletrabalho – alternativa do trabalho flexível*. Brasília: SENAC.
- Hau, F., & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Navus*, 8(3), 37-52. <https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>
- Instituto Nacional de Estatística (2020). *COVID-19: acompanhamento do impacto da pandemia nas empresas – semana de 27 de abril a 1 de maio: inquérito rápido e excecional às empresas – COVID 19*. Recuperado de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUE\\_Sdest\\_boui=431948930&DESTAQUE\\_Smodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUE_Sdest_boui=431948930&DESTAQUE_Smodo=2&xlang=pt)
- Kim, H. N., Tonelli, M. J., & Silva, A. L. (2016). Do formal ao informal: executivos que migraram para o trabalho flexível. *RBN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(63), 133-152. <https://doi.org/10.7819/rbn.v19i0.2999>
- Leite, A. L., Lemos, D. C., & Schneider, W. A. (2019). Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *Contextus*, 17(3), 187-210. <https://doi.org/10.19094/contextus.v17i3.42743>
- Lindén, A., & Oljemark, S. (2018). *Managing telework: investigating possibilities of telework for modern organizations*. Stockholm: KTH Royal Institute of Technology, School of Industrial Engineering and Management. Recuperado de <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1264518/FULLTEXT01.pdf>
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2011). (3ª ed.). Porto: Vida Económica.
- Mações, M. (2017). *Liderança, motivação e comunicação*. Lisboa: Actual.
- Martins, J. C. L. (2020). Pandemia COVID-19. *Gazeta Médica*, 7(1), 3. Recuperado de <https://www.gazetamedica.com/index.php/gazeta/article/view/312/196>
- Nilles, J. M. (1997). *Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores* (trad. Eduardo P. E. Ferreira). São Paulo: Futura.
- Nogueira, A. M. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 121-152. <https://doi.org/10.5773/rai.v9i4.800>
- Organização Internacional do Trabalho (2013). *Vantagens do trabalho à distância*. Genebra: OIT. Recuperado de [https://www.ilo.org/global/docs/WCMS\\_243988/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/docs/WCMS_243988/lang-en/index.htm)
- Organização Internacional do Trabalho (2017). *Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*. Recuperado de <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b12b6f7e-12af-11e7-808e-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-45415967>
- Paes, R. V. O., & Santiago, C. S. (2020). Assessoramento remoto por meios de escritórios virtuais: uma categorização de serviços prestados. *Revista de Gestão e Secretariado*, 11(1), 41-62. <https://doi.org/10.7769/gesec.v11i1.1055>
- Rebelo, G. (2004). *Teletrabalho e privacidade: contributos e desafios para o direito do trabalho*. Lisboa: RH.
- Redinha, M. R. G. (2007). *Teletrabalho: anotação aos artigos 233º a 243º do Código de Trabalho de 2003*. Recuperado de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/18645/2/39958.pdf>
- Reis, F. L. (2018). *Manual de gestão das organizações: teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados Revista de Ciências Sociais*, 54(1), 207-233. <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>
- Silva, V. G., Vieira, A. M., & Pereira, R. S. (2015). A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à realidade. *Perspectivas Contemporâneas*, 10(3), 35-55. Recuperado de <http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/1864>
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2014). *Princípios de gestão das organizações* (2ª ed.). Lisboa: Rei dos Livros.
- Souza, T., Moreira, K. D., & Martins, C. B. (2018). Teletrabalho: um segmento de atuação para o profissional de secretariado. *Perspectivas Contemporâneas*, 13(1), 1-17. Recuperado de <http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/2450>
- Taschetto, M., & Froehlich, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale de Sinos e Paranaíba no Rio Grande do Sul. *RECAPE – Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3), 349-375. <https://doi.org/10.20503/recap.v9i3.39652>
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

## Informações sobre os autores:

**Elisabeth Figueiredo**

E-mail: efigueiredo@ucp.pt

**Célia Ribeiro**

E-mail: cribeiro@ucp.pt

**Paulo Pereira**

E-mail: ppereira@ucp.pt

**Clotilde Passos**

E-mail: clotilde.passos@gmail.com