



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Conciliação entre o teletrabalho e a vida pessoal e familiar: uma meta-análise qualitativa

Sara Castro Silva

Católica Porto Business School

Porto

2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Conciliação entre o teletrabalho e a vida pessoal e familiar: uma meta-análise qualitativa

Trabalho Final
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos

por

Sara Castro Silva

Sob orientação de
Professora Doutora Eva Oliveira

Católica Porto Business School

Porto

2022

Agradecimentos

Aos meus pais, por sempre me permitirem estudar nas melhores condições possíveis e nas melhores instituições de ensino, dando-me a melhor educação que estava ao seu alcance. Ao meu namorado por me incentivar diariamente a ser melhor. À minha amiga Diana Martins por me ter acompanhado ao longo do mestrado e por ser o meu braço direito. E principalmente à minha orientadora, a Professora Doutora Eva Oliveira, pela motivação, dedicação e disponibilidade que demonstrou ao longo de todo o processo, fazendo-me sempre querer fazer mais e melhor.

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo compreender de que forma é que os trabalhadores conciliam o teletrabalho e a vida pessoal e familiar. As questões da conciliação entre o teletrabalho e a vida pessoal e familiar já são analisadas há diversos anos, no entanto, têm surgido com maior relevância desde que todas as empresas foram obrigadas a exercer o teletrabalho em contexto pandémico. A elevada quantidade de estudos sobre o tema justificou a opção metodológica escolhida, a meta-análise qualitativa. Foi possível, assim, identificar, organizar e analisar artigos publicados entre os anos de 2016 e 2022. A investigação inciduiu numa amostra de 24 artigos, selecionados de acordo com os critérios de exclusão e inclusão. Posteriormente procedeu-se a uma análise do conteúdo destes artigos.

Os resultados sugerem que a forma como os teletrabalhadores conciliam o trabalho com a vida pessoal e familiar varia com o contexto no qual o teletrabalho se insere. Sobressaem dois tipos de contexto, um mais abrangente, aquele que é exterior à família e o próprio contexto familiar. A análise dos resultados parece indicar que estes dois contextos se relacionam e têm influência na forma como os teletrabalhadores conciliam o trabalho e a vida pessoal e familiar. O teletrabalho parece ter uma influência positiva no trabalhador quando o trabalhador reside longe da empresa para a qual trabalham. Contudo, verificou-se que em contexto pandémico estes benefícios não são tão evidentes, visto que o ambiente de trabalho tem de ser partilhado com o restante agregado familiar. Tendo em atenção a incerteza que esta diversidade de contextos acarreta para a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar, o papel do departamento de Recursos Humanos parece ser determinante nesta relação. O potencial conflito entre o teletrabalho e a vida pessoal e familiar poderá ser mitigado através da definição de políticas e implementação de práticas amigas da família.

Palavras-chave: conciliação; vida pessoal e familiar; teletrabalho; contexto pandémico.

Abstract

This paper aims to understand how employees reconcile telework with their personal and family life. The issues regarding the reconciliation between telework and the individual's personal and family life have been investigated for several years. Nevertheless, they have become more relevant since all the organisations have been forced to implement telework since the beginning of the pandemic. Given the large number of studies on the subject, the methodological option chosen was the qualitative meta-analysis. It was thus possible to identify, organise and analyse articles published between 2016 and 2022. A sample of 24 articles selected based on the exclusion and inclusion criteria, were analysed in depth. Subsequently, a content analysis of these articles was carried out.

The results suggest that teleworker's reconciliation of work and personal and family life varies according to the context in which telework takes place.

Two types of context emerge, a wider context, which is external to the family and the family context itself. The analysis of the results suggests that these two contexts are linked and have an influence on the way teleworkers reconcile work and personal and family life. Telework seems to have a positive influence on the worker when they live away from the company they work for. However, it has been found that in the context of a pandemic, these benefits are not as pronounced, as the working environment has to be shared with the rest of the household. Given the uncertainty that this diversity of contexts poses for the reconciliation of work and personal and family life, the role of the human resources department seems to be crucial in this relationship. The potential conflict between telework and personal and family life can be mitigated by the definition of policies and the implementation of family-friendly practices.

Key words: work-life balance; reconciling; personal and family life; telework; pandemic context.

Número de palavras: 10947

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Introdução.....	17
1. Contextualização Teórica	20
2. Metodologia	24
2.1. Questão de investigação, palavras e expressões chave e bases de dados	26
2.2. Critérios de inclusão e exclusão.....	27
2.3. Seleção de artigos para a meta-análise qualitativa.....	28
3. Dimensões de análise e suas definições – Análise de conteúdo	32
4.1. Conflito trabalho vs vida pessoal e familiar	42
4.2. Estratégias e comportamentos de conciliação entre o teletrabalho e a vida pessoal e familiar.....	44
4.3. Tecnologias vs conciliação entre trabalho e vida pessoal e familiar	45
4.4. Consequências do teletrabalho na conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar.....	46
4.5. Implicações do teletrabalho na saúde	50
4.6. Contexto pandémico	51
4.7. Transformação digital e equilíbrio/ conflito trabalho- vida pessoal e familiar	51
4.8. Implicações para a saúde física e mental dos trabalhadores.....	52
4.9. Impacto da Covid-19 sobre a vida dos trabalhadores e nas empresas.....	53
5. Conclusão.....	55
6. Referências.....	59
Anexo 1 – excertos exemplificativos utilizados na análise e discussão de resultados	64

Índice de figuras

Figura 1: Processo de seleção tendo como base o Diagrama PRISMA	29
---	----

Índice de tabelas

Tabela 1: Identificação dos temas e dos subtemas dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa	32
Tabela 2: Processo de categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e apresentação de excertos exemplificativos	36

Introdução

O teletrabalho, caracterizado pelo trabalho remoto exercido a partir de casa, surge com a implementação das tecnologias nas empresas, representando uma nova organização do trabalho. São inúmeras as vantagens deste tipo de trabalho, nomeadamente a redução do tempo de deslocação e transporte e a facilitação da conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar. No entanto, são inúmeros os autores que defendem que este equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e familiar dificulta-se resultante da maior carga horária e das condições diferentes em que se exerce o trabalho (Tremblay & Thomsin, 2012). Esta temática surge pelo aumento do interesse pela preocupação de que a falta de conciliação entre trabalho e vida pessoal e familiar possa resultar em impactos na saúde, bem como desempenhos reduzidos para os indivíduos e consequentemente para as suas famílias e organizações (Kalliath & Brough, 2008).

Para responder rapidamente à introdução massiva do teletrabalho na sociedade, a união europeia definiu uma série de objetivos a alcançar até 2030, nomeadamente ter 75% das empresas a utilizar serviços de computação em nuvem, visto que não ter os seus dados disponíveis digitalmente foi uma das grandes dificuldades das empresas durante a pandemia. Em 2019 o número de trabalhadores europeus que exerciam o teletrabalho correspondia a 5,5%, aproximadamente 1 em cada 20 trabalhadores. Com o surgimento do contexto pandémico este valor duplicou, e, por isso, cabe às empresas corresponderem a esta mudança radical de condições, métodos e ferramentas de trabalho (Eurostat, 2021).

A procura pela conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar é uma preocupação de todos os países europeus. Com o avanço tecnológico foi possível implementar o teletrabalho, e como tal novas ações e regras foram implementadas pelas empresas com vista a salvaguardar a conciliação dos

diversos papéis que os trabalhadores desempenham na sua vida. Assim, as empresas desempenham um papel fundamental no encorajamento da conciliação entre trabalho e vida pessoal e familiar e permanência no mercado de trabalho.

Em contexto organizacional, as políticas desenvolvidas para a família promovem a satisfação no trabalho, bem como a diminuição de conflitos em ambos os domínios (Kalysh et al., 2016). No entanto, tendo em consideração que muitos países ainda seguem a ordem patriarcal, são as mulheres que mais beneficiam destas políticas, apresentando mais responsabilidades familiares e consequentemente um maior conflito na conciliação entre a vida profissional e pessoal. A introdução das políticas amigas das famílias faz com que a progressão na carreira seja mais demorada e em alguns casos impossível de atingir, e, portanto, existem perspetivas contraditórias no que respeita aos benefícios e vantagens destas políticas empresariais.

O departamento de recursos humanos surge neste sentido com um papel fundamental visto que é o responsável pela definição das políticas que visam o bem-estar dos colaboradores e na garantia que as necessidades dos mesmos estão alinhadas com a estratégia empresarial, retendo-os. De facto, segundo Nick Bloom & Van Reenen (2006), as políticas de apoio à conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar faz com que as empresas apresentem resultados mais favoráveis e um elevado comprometimento dos trabalhadores.

As diretrizes incluídas pelo Parlamento Europeu assentam para a aplicação do teletrabalho, sempre que possível, com o objetivo de facilitar o cumprimento das responsabilidades profissionais, familiares e educacionais, equilibrando os interesses tanto do trabalhador como do empregador.

A investigação surge, assim, para responder à questão “Como é que os trabalhadores conciliam o teletrabalho e a vida pessoal e familiar?”. Para

responder a esta questão o método utilizado será a Meta Análise Qualitativa, primeiramente, por permitir uma análise detalhada da investigação realizada sobre esta temática, e, também, porque capacita a síntese de uma quantidade elevada de informação.

1. Contextualização Teórica

A conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar é caracterizada pela capacidade de cumprimento de diversas responsabilidades, tanto ao nível profissional como familiar. Para além disso, Delecta (2011) define a conciliação entre trabalho e vida pessoal pela satisfação e pelo bom funcionamento das suas relações do trabalho e de casa, com o objetivo de diminuir o potencial conflito que pode advir pelo exercício de ambos os papéis. Este conflito entre a vida profissional e pessoal decorre de pressões simultâneas que ambos os domínios exercem, e que são incompatíveis em vários aspetos. Segundo Baltes et al. (2009), para se desempenhar mais ativamente um papel, o outro fica comprometido.

Considerando a organização como um sistema aberto, tal como Cazan et al. (2019), o principal objetivo de uma empresa quando referente aos recursos humanos passa pelo comportamento dos seus colaboradores, visto que a qualidade do seu trabalho é influenciada por diversas competências, conhecimentos, mas também pela sua satisfação pessoal, as emoções, o stress e o bem-estar. Assim, apesar de o trabalho contribuir para a realização existencial de cada indivíduo, a sua vida pessoal interfere frequentemente com o trabalho, e vice-versa. Ou seja, é possível compreender que existe uma perspetiva dupla de influências, a da interferência do trabalho com as responsabilidades familiares e o impedimento na realização destas responsabilidades por via das exigências relacionadas com o trabalho. O grau de satisfação das pessoas com ambos os papéis de trabalho e vida pessoal, é conceptualizado como o equilíbrio trabalho-vida, que pode ser influenciado por diversos fatores.

As empresas têm um papel fundamental neste processo de gestão da conciliação entre trabalho e vida pessoal dos seus colaboradores, visto que são capazes de o facilitar, estabelecendo políticas (Baltes et al., 2009). O estabelecimento destas políticas constitui benefícios para os trabalhadores, visto

que diminui o stress, o sentimento de desistência do trabalho, fazendo com que a produtividade do trabalhador aumente, bem como o seu nível de motivação, contribuindo conseqüentemente para um aumento do desempenho da empresa (Adame-Sánchez et al., 2016). No entanto, a falta de conciliação entre ambos os fatores potencia desgaste, que resulta em doenças físicas e psicológicas, que podem afetar negativamente a qualidade de vida dos trabalhadores. Tal como mencionado por Delecta (2011), problemas como a fadiga, a ansiedade, a depressão e o *burnout* constituem exemplos de como este conflito entre a vida profissional e pessoal prejudica o ser humano.

Com a introdução do teletrabalho nas organizações, são inúmeras e contraditórias as vantagens e desvantagens deste tipo de trabalho. Se por um lado o teletrabalho permite uma maior flexibilidade e autonomia relativamente ao local onde se exerce o trabalho, facilitando a interrupção das atividades laborais para se exercer responsabilidades domésticas. Tal facilidade de transição de papéis diminui o potencial conflito entre o trabalho e a vida pessoal, ou seja, o conflito que se manifesta quando a participação dos indivíduos no seu trabalho interfere com a sua participação nas atividades domésticas e familiares. Por outro lado, são imensos os estudos que identificaram o efeito contrário, que os conflitos entre a vida profissional e a vida pessoal são influenciados negativamente pelo teletrabalho. A argumentação destes estudos baseia-se na dificuldade que as pessoas têm em definir e identificar os domínios do trabalho e das atividades domésticas, visto que, os trabalhadores estão mais sujeitos a continuar a pensar nas suas tarefas laborais, acabando por as executar, mesmo após o seu horário de trabalho, o que os impede, em certa medida, de realizarem as suas exigências domésticas e familiares, aumentando, conseqüentemente, o conflito entre ambos os papéis desempenhados (Delanoeije et al., 2019).

Mesmo dentro das empresas as opiniões variam, alguns defendem que o nível de produtividade dos funcionários aumenta com o teletrabalho, uma vez

que não têm de se preocupar com alguns fatores stressantes como trânsito, e podem passar mais tempo com a família e principalmente por estarem longe do ambiente stressante que se pode instalar nos escritórios de algumas empresas. Para além disso, com a adoção desta forma de trabalho remoto, as empresas viram-se capazes de contratar talentos sem limites geográficos. No entanto, outros defendem que os funcionários à distância não estão de facto a exercer por completo as suas funções, temendo a perda de controlo na medição da produtividade dos colaboradores (Timsal & Awais, 2016).

O aumento do conflito entre o trabalho e a vida pessoal foi potenciado pela introdução da mulher no mercado de trabalho, que, segundo Lockwood (2003), fez com que os profissionais de Recursos Humanos tivessem de adaptar os horários de trabalho dos colaboradores de modo a reduzir o impacto do conflito existente entre a vida profissional e a vida pessoal nas famílias. Bubb & Early (2004) afirmam que apesar de a conciliação entre trabalho e vida pessoal ser algo subjetivo, que altera de indivíduo para indivíduo, depende da natureza do trabalho e também da natureza da organização e do contexto.

São vários os contextos que motivam os trabalhadores a exercerem a sua atividade a partir de casa. Motivados pela existência de filhos no agregado familiar, ou até pelo tipo de trabalho que têm, que não exige uma presença física na empresa (Nicholas Bloom, 2014). Estes contextos motivadores do teletrabalho prendem-se no tipo de área e indústria na qual o trabalho se insere, bem como fatores externos, no caso da pandemia da Covid-19, que caracterizou a limitação de circulação de pessoas nas ruas, obrigando à transferência das atividades para trabalho remoto (Adams-Prassl et al., 2020). Assim, as características inerentes ao teletrabalho alteram-se conforme o contexto no qual se insere, ou seja, enquanto que o teletrabalho pode ter impactos positivos num indivíduo, isto poderá ser afetado por uma mudança de contexto.

São inúmeros os apoios que as empresas fornecem aos seus trabalhadores com vista a uma facilitação do processo de conciliação entre o trabalho e a vida pessoal que os mesmos têm de fazer. As empresas oferecem estes tipos de apoio, visto que, têm benefícios com os mesmos, ou seja, a diminuição do stress e a diminuição do sentimento de desistência aumenta a produtividade do trabalhador. Assim, todo este processo de facilitação constitui um fator positivo tanto para a empresa como para a pessoa (Dupré & Day, 2007; Brough et al., 2008). Para este fim, a Convenção (convenção número 156), adotada pela conferência geral da organização internacional do trabalho, legisla um conjunto de dispositivos políticos, incluindo políticas de licenças, serviços de assistência social, segurança social, flexibilidade do tempo de trabalho e organização do trabalho.

Com a contextualização teórica apresentada surge então a questão “Como é que os trabalhadores conciliam o teletrabalho e a vida pessoal e familiar?”. Como o teletrabalho é algo cada vez mais comum nas organizações e no quotidiano da população, é relevante perceber que impacto teve este na conciliação do trabalho e vida pessoal das pessoas. Assim, este estudo terá como objetivo analisar a relação que o teletrabalho tem na conciliação entre o trabalho e a vida pessoal dos profissionais.

2. Metodologia

O presente estudo tem como objetivo recolher, analisar e sistematizar os resultados da produção científica publicada entre 2016 e 2022 sobre a conciliação entre a vida profissional e pessoal de trabalhadores em teletrabalho. Para a realização deste trabalho, o método escolhido foi a meta-análise qualitativa. A Meta-Análise Qualitativa é um método que permite uma análise detalhada da investigação e, para além disso, capacita a síntese de uma quantidade elevada de informação. Este método tem como objetivo identificar investigação já desenvolvida, bem como a sua avaliação, permitindo responder a uma questão específica. Neste caso, a meta-análise qualitativa visa responder à questão “Como é que os trabalhadores conciliam o teletrabalho e a vida pessoal e familiar?”. A pertinência do tema assenta no crescente aumento do teletrabalho nas sociedades, que contribui para afetar a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar. Para além disso, ao nível político estas questões têm vindo a ganhar mais protagonismo com a introdução de políticas por parte da União Europeia que visam a salvaguarda da conciliação entre estes domínios.

Assim, o objetivo não é apurar novos conhecimentos empíricos, mas sim responder à questão de investigação específica “Como é que os trabalhadores conciliam o teletrabalho e a vida pessoal e familiar?”, através da análise de estudos já realizados. A meta-análise qualitativa é, neste sentido, o método mais pertinente tendo em consideração que o objetivo é analisar estudos empíricos respeitando os critérios de exclusão e inclusão, para posteriormente ser possível responder à questão em estudo. A qualidade de uma meta-análise qualitativa passa pela definição do protocolo, no qual o primeiro passo prende-se na formulação da questão de investigação para posteriormente serem definidos os métodos a serem utilizados. A qualidade carece, assim, da descrição de todos os procedimentos a serem adotados durante a realização da meta-análise

qualitativa, sendo que é necessário garantir a redução de erros e a continuidade do estudo, assegurando uma possível retificação do mesmo futuramente.

Tendo em consideração que esta análise será realizada através do conteúdo retirado das investigações já publicadas, constitui um estudo secundário (Kitchenham & Charters, 2007; Sampaio & Mancini, 2007) e é capaz de clarificar inconsistências ou contradições na literatura (Sampaio & Mancini, 2007). A Meta Análise Qualitativa é empreendida de acordo com uma estratégia de pesquisa previamente definida que permite uma avaliação detalhada e exhaustiva da pesquisa. Como a metodologia é bem definida à partida, há uma menor probabilidade de os resultados serem tendenciosos (Barbara Kitchenham & Charters, 2007). Assim, é necessário e fundamental definir uma estratégia que primeiramente inclua a formulação da questão de investigação e as palavras ou expressões chave utilizadas na pesquisa, de seguida são identificadas as bases de dados utilizadas na investigação, determinando a razão da sua escolha, é fundamental também a definição de critérios de inclusão e exclusão de modo a especificar a pesquisa, e finalmente é importante descrever todos os procedimentos metodológicos que levaram à decisão dos artigos selecionados para estudo.

Pretende-se, então, perceber como é feita a conciliação entre fatores conflituantes como é o caso da vida profissional e a vida pessoal. Identificar também que políticas as empresas têm praticado de modo a assegurar e facilitar o processo de conciliação por parte dos seus colaboradores e que estratégias estão a ser propostas e implementadas pelos Recursos Humanos destas empresas. Visto que são inúmeros os estudos incididos nesta temática, a meta-análise qualitativa surge como um método indicado para a análise do conteúdo. Visto que o tema tem sofrido algumas divergências quando comparado com a situação pandémica atual, a meta-análise surge como um método capaz de fazer face às alterações que a investigação tem sofrido nos últimos anos. Assim, o método

selecionado concederá a identificação e análise sobre os fatores que influenciam a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, bem como as eventuais lacunas de uma temática já abordada por diversos investigadores.

Neste sentido, o principal objetivo da meta-análise qualitativa passa por recolher a informação relevante sobre a questão de investigação de forma exhaustiva, de modo a reconhecer conclusões heterogéneas. Neste caso, avalia-se 24 artigos existentes, para responder a que estratégias, e de que forma os trabalhadores em teletrabalho conciliam o trabalho com a sua vida pessoal.

2.1. Questão de investigação, palavras e expressões chave e bases de dados

A questão de investigação “Como é que os trabalhadores conciliam o teletrabalho e a vida pessoal e familiar?” orienta para um conjunto que palavras e expressões chave que orientarão a pesquisa. A questão de investigação sugeriu as seguintes expressões e palavras chave: “Work Life Balance” OR “reconciling work and life” OR “conflict between work and life” OR “work life conflict” AND “work* from home” OR “telework*” OR “remote work*” OR “homework*” AND compan* OR organization* OR institution.

Todos os dados que compõem esta meta-análise qualitativa foram extraídos da base de dados EBSCO- Discovery Service, que assegura uma vasta rede de investigações publicadas em vastos domínios. A escolha da base de dados incidiu também na facilidade de acessibilidade à mesma por parte da Universidade Católica Portuguesa. Para além disso, permitiu fazer uma “pesquisa avançada” de modo a especificar da melhor forma possível o objeto em estudo.

2.2. Critérios de inclusão e exclusão

Os critérios de inclusão e exclusão têm como objetivo construir a amostra do estudo, visto que, dirigem a investigação de forma a ser possível responder à questão de investigação específica. Com estes critérios, é possível determinar os artigos que são incluídos e excluídos da investigação. Os critérios de inclusão compreendem a análise apenas de artigos em inglês, que partindo dos mesmos será construída a amostra pretendida. Para além disso, a pesquisa irá incidir na área geográfica da União Europeia, abrangendo 28 países, incluindo Portugal, pois este conjunto de países apresenta regras e políticas amigas da família bem definidas e estruturadas. Outro critério de inclusão será os anos de publicação dos artigos, serão considerados artigos a partir de janeiro de 2016, publicados em revistas ou revistas científicas, até janeiro de 2022.

Relativamente aos critérios de exclusão, nos quais o objetivo é o incremento da qualidade da pesquisa, estes passam por eliminar da pesquisa todos os artigos que estejam relacionados com estudantes, que não refiram a conciliação entre trabalho e vida pessoal e familiar, e também aqueles que não estejam relacionados com o teletrabalho. Para além disso, foram considerados apenas artigos que apresentaram revisão aos pares e a pesquisa foi ainda restringida por assunto, o que faz com que a sua especificidade seja ainda maior, assim, foram excluídos todos aqueles artigos que não contivessem os seguintes assuntos: “Work Life Balance”, “Work environment”, “telecommuting”, “family-work relationship”, “work-family conflict”, “Working hours”, “quality of work life” e “flexible work arrangements”.

A pesquisa avançada permitiu limitar a pesquisa no sentido em que as seguintes expressões e palavras chave: “Work Life Balance” OR “reconciling work and life” OR “conflict between work and life” OR “work life conflict” AND “work* from home” OR “telework*” OR “remote work*” OR “homework*” AND compan* OR organization* OR institution, tinham de estar presentes ou no título

do artigo, ou no resumo ou então nos termos de assunto, o que permitiu uma pesquisa mais específica.

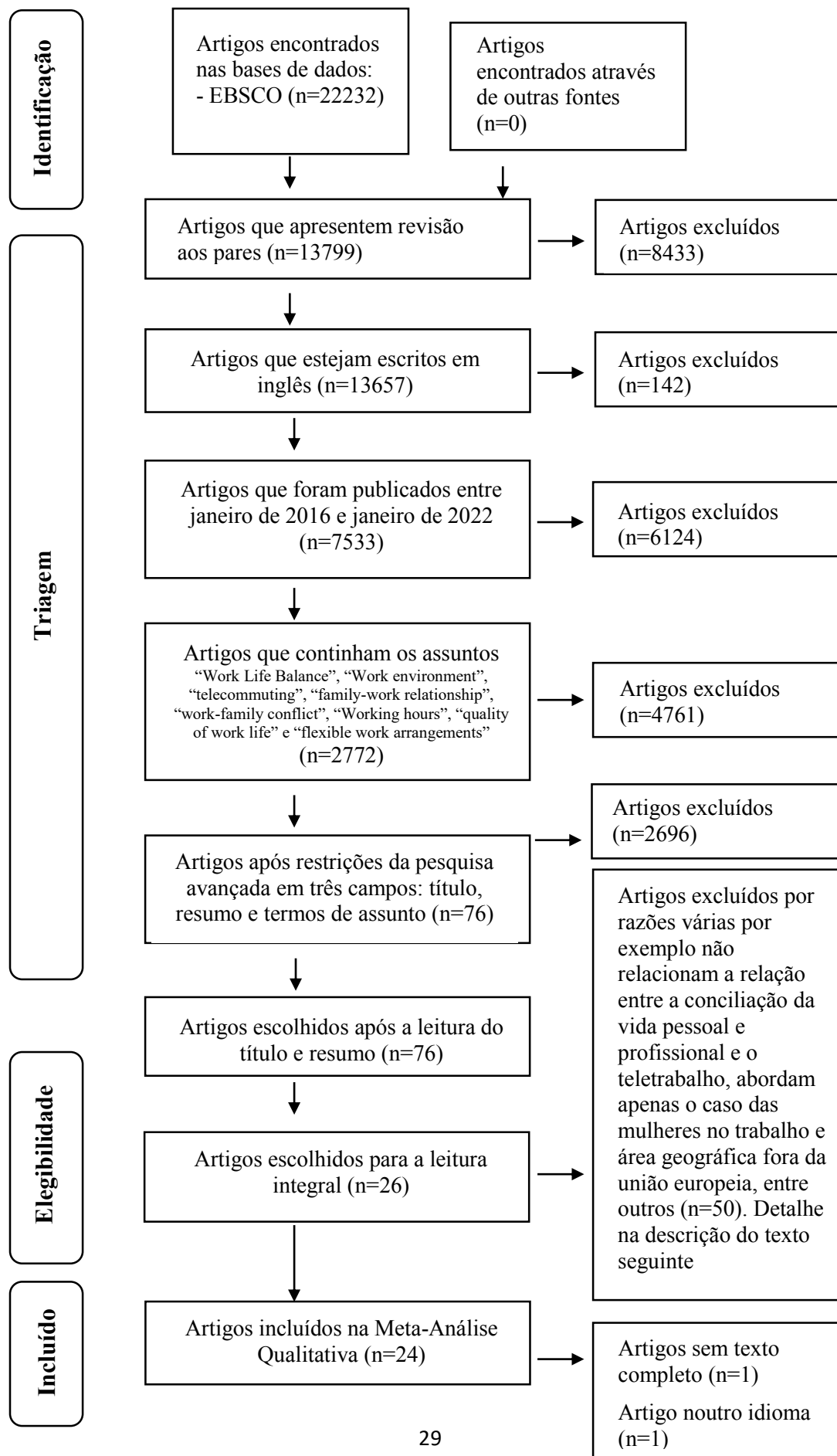
Numa fase inicial foram excluídos todos os artigos duplicados, mais tarde, os artigos foram excluídos tendo por base a leitura do título dos mesmos, numa terceira fase foram excluídos tendo por base a leitura do resumo, e finalmente foram excluídos tendo por base a leitura integral dos artigos.

2.3. Seleção de artigos para a meta-análise qualitativa

A pesquisa foi realizada no dia 1 de fevereiro de 2022, e com a conjugação de todas as expressões e palavras chave foi possível obter 22232 resultados, antes da aplicação de qualquer critério de inclusão e exclusão.

Os 2232 resultados encontrados foram sofrendo alterações após a aplicação de todos os critérios de exclusão e inclusão. Após um vasto processo de triagem resultaram 76 artigos que foram organizados por tema e subtema. Para a documentação de todas as etapas sofridas ao longo do processo foi construído um diagrama baseado no Diagrama PRISMA, que resume o processo de seleção dos artigos.

Figura 1: Processo de seleção tendo como base o Diagrama PRISMA



O PRISMA consiste num diagrama com 4 critérios, identificação, triagem, elegibilidade e inclusão. Critérios estes que permitem a inclusão dos artigos que se enquadram no objetivo da meta-análise qualitativa em questão. A total conformidade com estes critérios contribui para a clareza e transparência da informação, o que permite um estudo estruturado que responda à questão de investigação apresentada. Para além disso, indica de forma clara e justificada os critérios de inclusão e exclusão definidos à partida. Ou seja, o grande objetivo do diagrama PRISMA prende-se na sintetização da informação relativa à pesquisa realizada.

Dos 76 artigos foram eliminados 7 artigos cujo título apresentava que os estudos foram realizados fora da área geográfica definida para a investigação, a União Europeia, concretamente, Índia, Japão, Canadá e Indonésia. Para além disso foram excluídos 5 artigos cujo título apresentava que o estudo iria incidir apenas sobre o género feminino, o que não corresponde ao objetivo do estudo. Após a exclusão de artigos tendo por base a leitura do título, foram lidos os resumos dos restantes 69 artigos. Após a sua leitura foi excluído 1 artigo que apresentava um estudo realizado no Paquistão, e portanto, não integrava no critério geográfico de restringir a pesquisa à União Europeia. Foram ainda excluídos 3 artigos visto que não relacionavam ambos os conceitos em estudo, o teletrabalho e a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar. Foram excluídos ainda 38 artigos por não se relacionarem com o tema em estudo. Por fim, foi excluído apenas 1 artigo que referia a situação de conciliação entre os fatores em estudo, porém em trabalhadores com algum grau de incapacidade, que não constitui um objetivo do estudo.

Após esta exclusão, restaram 26 artigos para a leitura do texto integral. Da leitura integral dos mesmos foi excluído 1 artigo visto que apresentava o seu texto num idioma que não inglês, e, por isso, não cumpria um dos critérios, e outro

pois não apresentava a sua versão completa. Restando um total de 24 artigos na amostra.

3. Dimensões de análise e suas definições – Análise de conteúdo

A análise dos artigos passa pela análise de conteúdo, correspondente, segundo (Bardin, 1977) a um conjunto de técnicas de análise, nas quais se utilizam procedimentos divididos em três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A pré-análise consiste em organizar as ideias e sistematizá-las. Na fase de exploração de textos foram definidos temas e subtemas, de forma a organizar os artigos de acordo com o seu conteúdo. Por fim, da fase do tratamento dos resultados resultou um conjunto de conclusões de forma a ser possível responder à questão de investigação em estudo específica “Como é que os trabalhadores conciliam o teletrabalho e a vida pessoal e familiar?”. A tabela 1 apresenta a organização dos artigos por temas e subtemas, e serão desenvolvidos e discutidos na secção seguinte.

Tabela 1: Identificação dos temas e dos subtemas dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa

Temas	Subtemas	Artigos
Relação Trabalho-vida pessoal e familiar	Conflito Trabalho vs Vida pessoal e familiar	“Predicting Work-Life Conflict: Types and Levels of Enacted and Preferred Work-Nonwork Boundary (In)Congruence and Perceived Boundary Control”
		“Understanding work-life conflict and its implications”
		“Venture-level outcomes of juggling and struggling”
	Estratégias e comportamentos de conciliação entre o teletrabalho e a vida pessoal e familiar	“Does it matter where you're helpful? Organizational citizenship behavior from work and home.”
		“Work–Life Balance of the Employed Population During the Emergency Situation of COVID-19 in Latvia.”

		“Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries”
	Tecnologias vs conciliação entre trabalho e vida pessoal e familiar	“Telecommuting during COVID 19: A Moderated-Mediation Approach Linking Job Resources to Job Satisfaction”
		“What happened to the border? The role of mobile information technology devices on employees' work-life balance”
Teletrabalho	Implicações do teletrabalho na conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar	“Disentangling the implications of teleworking on work–life balance: a serial mediation analysis through motivation and satisfaction”
		“Work-related Internet use as a threat to work-life balance - a comparison between the emerging on-line professions and traditional office work.”
		“Teleworking in the new milleneum”
		“Sustainable Social and Individual Implications of Telework: A New Insight into the Romanian Labor Market”
		“Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in educational services.”
		“Where does work belong anymore? The implications of intensive homebased working”
		“Oceans apart: work-life boundaries and the effects of an oversupply of segmentation.”
		“Telework in academia: associations with health and well-being among staff”
	Implicações do teletrabalho na saúde	“The new nowhere land? A research and practice agenda for the “always on” culture”

	Contexto pandémico	“Unexpected and Habit Driven: Perspectives of Working from Home during the Covid-19 Pandemic”
Contexto pandémico e teletrabalho e conciliação trabalho e vida pessoal e familiar	Transformação digital e equilíbrio/ conflito trabalho-vida pessoal e familiar	“The Influence of Work from Home and Work Discipline on the Performance of Employees with Work-Life Balance as Mediating Variable in the COVID-19 Outbreak Period”
		“Positive and Negative Impacts of COVID-19 in Digital Transformation”
	Implicações para a saúde física e mental dos trabalhadores	“The impact of servant leadership and perceived organisational and supervisor support on job burnout and work-life balance in the era of teleworking and COVID-19”
	Impacto da Covid-19 sobre a vida dos trabalhadores e nas empresas	“e-hrm to overcome hrm challenges in the pandemic”

4. Apresentação e discussão de resultados

O objetivo deste trabalho passa por responder à questão de investigação “Como é que os trabalhadores conciliam o teletrabalho e a vida pessoal e familiar?”. O método escolhido para o desenvolvimento desta investigação foi o da meta análise qualitativa, incluindo 26 artigos para análise e discussão. Compondo uma amostra de artigos que representam a investigação realizada sobre o tema nos últimos 6 anos.

O assunto com mais destaque é a diferença de ideias quando há uma mudança de contexto. Ou seja, com o surgimento da pandemia criada pelo Covid-19, a literatura apresenta argumentos diferentes quanto ao teletrabalho e à conciliação entre a vida profissional e pessoal/familiar. As vantagens e desvantagens deste tipo de trabalho remoto mudaram com a mudança do contexto de trabalho em casa, se até então a conciliação da vida pessoal e profissional destes trabalhadores era estável, com a introdução deste contexto pandémico teve de ser adaptada e reestruturada. Assim, a forma como este tipo de trabalhadores concilia a sua vida pessoal e profissional foi o principal foco da investigação, tentando estabelecer uma diferença da conciliação de ambos os papéis nos diferentes contextos presentes.

Neste sentido, a literatura tem aprofundado e analisado nos últimos anos a forma como os vários fatores da vida quotidiana, bem como a gestão de atividades e responsabilidades domésticas, e também os fatores empresariais, ou seja, as responsabilidades laborais, interferem e influenciam na conciliação entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores em teletrabalho. Para além disso, é essencial perceber o papel das empresas neste fator, de que forma têm ajudado a garantir esta conciliação e também que medidas têm implementado.

O papel dos recursos humanos torna-se então fundamental para o desenvolvimento destas questões apesar de haver ainda poucos estudos

relativamente às políticas que as empresas praticam neste tipo de contexto, ou seja, teletrabalho, porém em contexto pandêmico.

A tabela 2 sintetiza o processo de análise de conteúdo dos artigos pertencentes à amostra. A versão integral desta tabela está disponível no anexo 1.

Tabela 2: Processo de categorização dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa e apresentação de excertos exemplificativos

Temas	Subtemas	Definições	Excertos exemplificativos
Relação Trabalho-vida pessoal e familiar	Conflito Trabalho vs Vida pessoal e familiar	Tensão entre papéis quando as exigências de um papel são incompatíveis com as do outro, resultando num conflito (Ruppanner, 2013).	“In this context, work-life conflict is related to the degree of (in)congruence, or (mis)fit, between one’s enacted and preferred boundaries” (Mellner et al., 2021).
			“The broad scientific and professional interest in the constructs relating to work-life conflict is growing as global competition increases rapidly” (Žnidaršič & Marič, 2020).
			“Work-life conflict plays a remarkable role in the sustainability of organizations through their employees.” (Žnidaršič & Marič, 2020).
			“Theory on work-life conflict indicates that entrepreneurs face many of the same struggles of the organizationally employed with family responsibilities.” (Zettel & Garrett, 2021).

	Estratégias e comportamentos de conciliação entre o teletrabalho e a vida pessoal e familiar	Estratégias para ser capaz de equilibrar exigências tanto no domínio do trabalho como no domínio não-trabalho enquanto teletrabalho (Caringal-Go et al., 2022).	“If an employee is engaging in the behavior within high proximity to the familial environment, as opposed to spending their resources (e.g., time, energy) on their family, the employee should experience significantly more WIF.” (Smith et al., 2020).
			“In order to promote a work–life balance for employees, employers must use such patterns of working hours that prevent negative influence on health and well-being of the employees, inclusion of familyfriendly initiatives in personnel policies of the companies through collective agreements at the level of a sector or company.” (Lonska et al., 2021).
			“Although teleworkers can generally develop strategies that align boundaries to their preferences for segmentation or integration, employees with greater job autonomy and control are better able to do so.” (K. A. Basile & Beauregard, 2016).
	Tecnologias vs conciliação entre trabalho e vida pessoal e familiar	As Tecnologias de Informação e Comunicação	“Past research suggests that combining advanced technology with professional workers

		(TIC) desafiam a forte ideologia da segregação da vida profissional prevalente no modernismo industrial (Nam, 2014).	increases innovation and productivity. Recent Industry 4.0 studies have focused heavily on sustainable organizational performance.” (Jamal, Alalyani, Thoudam, Anwar, et al., 2021).
			“However, the continuous emergence of sophisticated mobile information technology devices (MITDs) has changed both the way that work is done and the structure of employees’ non-work lives.” (Adisa et al., 2017).
Teletrabalho	Consequências do teletrabalho na conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar	Fatores de risco, imprevisíveis que ocorrem com o cruzamento de papéis opostos na minha dos trabalhadores (Moreno C, Wykes T, Galderisi S, 2020).	“As a flexible work arrangement, teleworking may increase the employees’ sense of control over their work, which leads to better perceived WLB.” (Palumbo et al., 2022).
			“Earlier studies in the field concentrated on the conflict between “work” and “family” [21], but the concept of the balance between work and private life has changed considerably with the “recognition of the diversity that exists in employees’ pursuits outside of work”” (Jacukowicz & Merecz-Kot, 2020).
			“The effect of experience on teleworking success has the potential to materially affect the success of this working model,

			leading to a significant financial advantage to for-profit as well as not-for-profit organizations.” (Gary, 2015).
			“At a social level, telework could generate sustainable effects targeting the long-term management of the work force and providing solutions to potential problems at local community levels.” (Tremblay & Thomsin, 2012).
			“Home-based telecommuting may trigger work-to-life and life-to-work conflicts, due to the blurring of boundaries between work and everyday life.” (Palumbo et al., 2020).
			“For many, homebased working involves inhabiting ‘hybrid’ workspaces. Not everyone has the luxury of a room dedicated to homebased working or, even where there is an available spare room.” (Oliver et al., 2020).
			“A growing body of literature examines the implications of highly integrated work environments being facilitated by technology, telework, extended working hours and protean careers, many suggesting methods of boundary management that will increase the ability to segment work and non-

			work roles” (K. Basile & Beauregard, 2021).
	Implicações do teletrabalho na saúde	Perturbações ao nível da saúde, resultando em fadiga, stress, e num nível emocional afetado (Moreno C, Wykes T, Galderisi S, 2020).	“Our finding that high frequency of telework was associated with higher ratings of stress stand in contrast to a previous study reporting lower levels of stress among teleworking academics” (Heiden et al., 2021).
			“Little attention has also been placed given to the skills required for e-workers to work remotely in a healthy and effective way but some competencies have been identified” (McDowall & Kinman, 2017).
	Contexto pandémico	Contexto decorrente do aparecimento de uma doença à escala global, que pode ou não ser vírica (Morens et al., 2009).	“This unexpected event (Covid-19) forces white collar worker working from home, regardless what type of organization they work for” (Irawanto, 2020).
Contexto pandémico	Transformação digital e equilíbrio/ conflito trabalho-vida pessoal e familiar	A transformação digital tem a maior importância em todas as empresas e todos os setores, pois muda a relação com os	“The pandemic has forced workers to be more flexible to maintain a work-life balance and achieve higher performance at work from home” (Anomsari et al., 2021).

		clientes, os processos internos e a criação de valor (Zaoui & Souissi, 2020).	
	Implicações para a saúde física e mental dos trabalhadores	Perturbações ao nível da saúde, resultando em fadiga, stress, e num nível emocional afetado (Moreno C, Wykes T, Galderisi S, 2020).	“Teleworking can produce increased feelings of professional and personal uncertainty and isolation” (Lamprinou et al., 2021).
	Impacto da Covid-19 sobre a vida dos trabalhadores e nas empresas	Perturbações ao nível da saúde, resultando em fadiga, stress, e num nível emocional afetado (Moreno C, Wykes T, Galderisi S, 2020).	“Covid-19 significantly reduced the number of employee recruitment activities.” (Fraij, 2021).

4.1. Conflito trabalho vs vida pessoal e familiar

O conflito existente entre o trabalho e a vida pessoal e familiar é um antecedente fundamental do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e familiar. Este conflito ocorre quando ambos os papéis que se exercem são incompatíveis, ou seja, quando as exigências de um dos papéis tornam difícil a satisfação às exigências do outro papel. Para além das exigências, as responsabilidades, as expectativas, os deveres e as obrigações também têm um forte impacto no aumento do conflito (Žnidaršič & Marič, 2020).

Assim, a literatura defende que a dificuldade existente no desempenho equilibrado de ambos os domínios, quer no trabalho, quer na vida pessoal e familiar, acresce tanto por falta de tempo, como por tensão acumulada (Mellner et al., 2021). Distinguem-se, portanto, dois tipos de conflitos, o conflito do tempo e o conflito da tensão. O conflito do tempo emerge quando o tempo dedicado a um dos domínios interfere com o funcionamento e o desempenho noutro domínio. O conflito de tensão surge quando o stress causado pelo trabalho dificulta o cumprimento das atividades domésticas, e vice-versa, causando frustração e ansiedade. Deste modo, a falta de tempo, capacidade e energia dos trabalhadores leva ao conflito entre o trabalho e a vida pessoal e familiar (Žnidaršič & Marič, 2020).

Por sua vez, Žnidaršič & Marič (2020) defende que este conflito entre o trabalho e a vida pessoal e familiar leva a consequências negativas tanto para os trabalhadores como para as empresas, ou seja, as exigências de um dos papéis influencia e perturba o cumprimento das obrigações do outro. Para além disso, a satisfação profissional fica comprometida com a existência deste conflito na medida em que a mesma depende se o ambiente de trabalho no qual exercem a sua atividade é favorável à família.

A gestão e o estabelecimento de fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal e familiar apresentam-se numa escala que vai desde uma elevada segmentação, ou seja, um elevado grau de separação e fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal e familiar, e uma elevada integração que se resume numa reduzida existência de fronteiras, misturando elementos do trabalho e da vida pessoal e familiar. Para além disso, o fator do contexto no qual se exercem os papéis tem um forte impacto na gestão desse conflito, visto que, nem sempre o grau pelo qual os trabalhadores segmentam a sua vida profissional e pessoal é o pretendido pelos mesmos, instalando o conflito entre ambos os domínios da sua vida (Mellner et al., 2021).

Neste contexto, o controlo destas fronteiras e limites surge como uma determinante essencial no combate ao conflito entre o trabalho e a vida pessoal e familiar, ou seja, é fundamental que os trabalhadores sejam capazes de auto gerir as transições entre as suas atividades domésticas e as atividades laborais, tendo em vista o incremento da sua produtividade em ambos os locais (Mellner et al., 2021). Este controlo surge também como uma preocupação para a saúde dos trabalhadores, na medida em que a saúde mental é influenciada diretamente pela gestão deste conflito, visto que a saúde melhora quanto menor for este conflito entre o trabalho e a vida pessoal e familiar (Žnidaršič & Marič, 2020).

O empreendedorismo remete para a ideia que neste caso é mais fácil alcançar este equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e familiar, no entanto, os empreendedores enfrentam as mesmas dificuldades, ou até piores, que os trabalhadores, na medida em que carregam uma maior quantidade de responsabilidades para casa (Zettel & Garrett, 2021).

4.2. Estratégias e comportamentos de conciliação entre o teletrabalho e a vida pessoal e familiar

Os requisitos para existir uma conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar passam por circunstâncias como o horário laboral tanto do indivíduo como do parceiro e na existência ou não de crianças no agregado familiar, tendo em consideração que estas circunstâncias se alteram ao longo da vida. Neste sentido, a literatura conclui que os pais em teletrabalho comprometem a sua capacidade de desempenho, diminuindo-a drasticamente. No caso dos trabalhadores em teletrabalho é essencial desligar de dispositivos digitais desnecessários ao trabalho durante o horário laboral, sendo este um dos fatores cruciais para uma boa gestão das tarefas domésticas e do trabalho, facilitando a conciliação de ambos os domínios (Lonska et al., 2021).

Para além disso, são inúmeros os trabalhadores que apresentam comportamentos de cidadania organizacional associados ao encobrimento da insatisfação no trabalho pela falta de conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar, distinguindo “bons soldados” e “bons atores”, visto que os sentimentos de insegurança no trabalho estão diretamente ligados ao desejo do tempo de trabalho se transformar em tempo sem trabalho (Smith et al., 2020).

Assim, são inúmeras as estratégias que os trabalhadores em teletrabalho utilizam com vista numa melhor conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar, para criarem limites semelhantes aqueles que são estabelecidos nos escritórios. K. A. Basile et al. (2016) distingue, assim, quatro principais estratégias utilizadas pelos trabalhadores neste regime de trabalho, as estratégias físicas, as estratégias baseadas no tempo, as estratégias comportamentais e as estratégias comunicativas. As estratégias físicas representam as mais frequentes relatadas pelos trabalhadores, baseando-se na criação de limites físicos, ou seja, designando áreas para a atividade de trabalho e áreas para as atividades

domésticas. No entanto, estes espaços podem ser utilizados pelos restantes membros das famílias, impedindo os trabalhadores de desligarem dos seus compromissos não laborais. As estratégias baseadas no tempo estabelecem-se com o objetivo de limitar o tempo despendido entre o trabalho e a casa, envolvendo compromisso de todos os membros que frequentam a mesma habitação. Ser responsável por crianças, por exemplo, conduz à produção de limites mais fortes comparativamente a ser responsável apenas por si próprio. As estratégias comportamentais estão diretamente relacionadas com a utilização das tecnologias, ou seja, desligando equipamentos como o computador ou o telemóvel de trabalho reduz a tentação de verificar mensagens ou captar tarefas de trabalho, o que contribui diretamente para a demarcação de períodos de trabalho e períodos de não trabalho. Por fim, as estratégias comunicativas focam-se em táticas de comunicação onde se estabelece expectativas com os restantes membros do agregado familiar sobre questões como o ruído e a utilização de espaços (K. A. Basile et al., 2016).

Assim, embora os trabalhadores possam aplicar estas estratégias de acordo com as suas preferências, aquele com maior autonomia e controlo do trabalho são os mais capazes de conciliar o trabalho com a vida pessoal e familiar (K. A. Basile et al., 2016).

4.3. Tecnologias vs conciliação entre trabalho e vida pessoal e familiar

A indústria 4.0 representa a transformação digital, que modificou completamente a forma como o trabalho é feito (Jamal, Alalyani, Thoudam, & Anwar, 2021). O papel dos dispositivos eletrónicos assenta na flexibilidade, de como e onde o trabalho é feito, o que influencia diretamente a conciliação do trabalho e da vida pessoal e familiar (Adisa et al., 2017). Neste sentido, a combinação da tecnologia com os recursos humanos incrementa a inovação e a

produtividade, a autonomia profissional aliada aos dispositivos eletrónicos torna, assim, mais facilitada a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar, por outro lado, a constante presença dos supervisores experiencia uma maior satisfação no trabalho. Deste modo, o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e familiar tem um efeito positivo na satisfação dos trabalhadores em teletrabalho (Jamal, Alalyani, Thoudam, & Anwar, 2021).

No entanto, a utilização de dispositivos eletrónicos e móveis diminuiu a divisão entre o domínio do trabalho e o domínio da vida pessoal e familiar, prologando inevitavelmente o horário de trabalho, e consequentemente afetando as relações familiares, a saúde e o bem-estar dos trabalhadores em teletrabalho. Assim, quando a utilização destes dispositivos não é bem gerida leva ao conflito entre trabalho e vida pessoal e familiar (Adisa et al., 2017).

Por outra perspetiva, estes dispositivos são vistos como integradores de papéis no sentido em que facilitam a frequência de passagem de fronteiras entre o trabalho e o não trabalho. Estas fronteiras tornam-se fortemente porosas, e como tal as questões do trabalho podem ser tratadas no domínio do não trabalho, e vice-versa. Assim, existem tanto vantagens como desvantagens relativamente à introdução desde dispositivos no mundo do trabalho. Apesar dos impactos positivos incluírem a flexibilidade, benefícios para a saúde e a facilidade de execução de tarefas de ambos os domínios, por outro lado, o aumento das horas de trabalho, a penetração do trabalho no seio familiar ameaça tanto a saúde como o bem-estar dos trabalhadores em teletrabalho (Adisa et al., 2017).

4.4. Consequências do teletrabalho na conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar

A utilização de meios de comunicação tem sido uma prática recorrente no trabalho, não se exercendo este apenas em escritórios convencionais, surgindo o teletrabalho (Jacukowicz & Merecz-Kot, 2020). Assim, são inúmeros os autores

que analisam as consequências do teletrabalho na conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar, contrastando argumentos sobre os benefícios deste tipo de trabalho, mas também as implicações negativas que pode transportar para um conflito entre os dois domínios. Para além disso, o sucesso da adoção do teletrabalho depende diretamente de inúmeros fatores, dos quais a prontidão dos trabalhadores, a abertura da empresa e o desejo de criar vantagem com este tipo de trabalho se destacam, não descurando dos meios tecnológicos disponíveis para garantir o sucesso do teletrabalho (Torten et al., 2016).

Segundo Palumbo et al. (2022), o teletrabalho surge como ferramenta de melhoria da motivação dos trabalhadores quando exercem a sua atividade laboral, levando a uma maior satisfação no trabalho. Defende ainda que o aumento desta motivação por parte dos trabalhadores incentiva a uma perceção positiva do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e familiar. Para além disso, o controlo dos trabalhadores sobre o seu conteúdo de trabalho faz com que esta motivação consequentemente aumente, potenciando um maior desempenho organizacional, ou seja, a maior flexibilidade que os trabalhadores têm em organizar as suas atividades leva a que a sua motivação e satisfação aumentem também.

No entanto, a sobreposição de atividades de trabalho e domésticas no mesmo ambiente pode levar os trabalhadores a enfrentar dificuldades e conflitos que até então desconheciam. A diminuição de interações cara a cara cria uma tendência para a sensação de isolamento social, contribuindo para sentimentos como a frustração, a desconexão, a fadiga, e principalmente o stress. Estes sentimentos desencadeiam uma má prestação da qualidade das atividades, tanto das relacionadas com o trabalho, como as atividades domésticas, nascendo o conflito entre o trabalho e a vida pessoal e familiar (Palumbo et al., 2022).

Por um lado, o teletrabalho pode facilitar o equilíbrio entre o domínio do trabalho e o domínio da vida pessoal e familiar, revelando-se um sistema

sustentável de trabalho pois permite o acesso ao mercado de trabalho de certos trabalhadores que de outra forma não o conseguiriam exercer, como é o caso das mães com filhos pequenos, pessoas que vivem noutros países ou até em zonas rurais (Torten et al., 2016). Para além disso, Palumbo et al. (2021) descobriu que as horas trabalhadas em casa estavam positivamente ligadas à satisfação no trabalho e na vida e negativamente ligadas ao esgotamento e ao stress, concluindo que a flexibilidade que o teletrabalho proporciona evita que as responsabilidades domésticas e laborais interfiram mutuamente.

Por outro lado, este tipo de trabalho diminui a facilidade dos trabalhadores encontrarem um equilíbrio entre os domínios, visto que a sobreposição das atividades surge como uma alavanca potenciadora de conflito. Visto que são imensos os fatores que influenciam a capacidade que os trabalhadores em teletrabalho têm em alcançar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e familiar, é complexo identificar qual destes fatores é o mais importante no processo de lidar com o conflito (Palumbo et al., 2022). Para além do teletrabalho ter inconvenientes na interação entre ambos os papéis exercidos pelos indivíduos, a contaminação de um ambiente de trabalho, por parte das preocupações familiares, ruído e falta de condições faz despoletar stress, o que contribui diretamente para o aumento do conflito podendo levar ao *burnout*. Assim, Dima et al. (2019) defendem que as responsabilidades profissionais interferem diretamente com a vida familiar e vice-versa, e que desta forma o trabalho forçado em casa faz com que a intensificação de trabalho varie diariamente.

Desta forma, compreende-se que o teletrabalho tem um impacto negativo, mesmo que pequeno, na possibilidade de os trabalhadores atingirem o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e familiar, pois para além dos horários de trabalho serem mais alargados, a absorção de tarefas laborais constantemente faz com que haja uma sobrecarga ao indivíduo. No entanto, ao contrário daquilo que

é expectável, o teletrabalho facilita a vida social na medida em que os trabalhadores têm contacto com colegas de trabalho durante o horário de trabalho que até então não tinham necessidade de ter, fazendo com que as suas interações aumentem e consequentemente fazendo com que as suas relações sociais incrementem (Jacukowicz & Merecz-Kot, 2020).

Para além disso, um dos efeitos mais significativos no sucesso do teletrabalho é o número de dias de trabalho por semana, visto que é a variável que afeta o desempenho e a satisfação dos trabalhadores. De acordo com Torten et al. (2016) fontes de satisfação tais como as oportunidades e carreira, as condições de trabalho e a remuneração têm um impacto direto no equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e familiar em contexto tanto de trabalho remoto, como de trabalho tradicional. Para responderem a estas fontes, as empresas podem utilizar as mesmas técnicas motivacionais que usavam antes do teletrabalho ser uma realidade, por exemplo, utilizarem o trabalho flexível como uma ferramenta de vantagem competitiva. Isto sugere que a autonomia que o teletrabalho transporta pode aumentar o compromisso que os trabalhadores têm com as empresas, o que diminui diretamente a rotatividade e o absentismo, promovendo estratégias de gestão mais sustentável de recursos humanos (Torten et al., 2016).

O aumento do controlo dos trabalhadores sobre o seu próprio trabalho e o aumento da capacidade que os mesmos têm de gerir compromissos relacionados com o trabalho e as atividades/responsabilidades domésticas faz com que a probabilidade de existir um conflito entre ambos os domínios diminua. Deste modo, é expectável que o bem-estar dos trabalhadores emane, e que, por isso, os limites definidos do trabalho e da vida pessoal sejam claros, reduzindo o conflito e potenciando o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e familiar (Dima et al., 2019).

Por fim, existem indivíduos fundamentais no processo de conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar tod trabalhadores em teletrabalho,

como é o caso dos supervisores, os colegas de trabalho e a família, pois com este apoio torna-se mais fácil o combate ao conflito entre ambos os papéis exercidos. assim, tanto a parte física como a psicológica do trabalhador podem alinhar-se com o bem-estar geral do trabalhador (K. Basile & Beauregard, 2021).

O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e familiar de trabalhadores em teletrabalho é um processo de aprendizagem diária, em que os primeiros tempos são caracterizados como período de adaptação, até que o trabalhador consiga estabelecer fronteiras e limites que o vão ajudar neste processo, facilitando-o (Oliver et al., 2020).

4.5. Implicações do teletrabalho na saúde

Considerando que o teletrabalho não tem só implicações positivas no trabalhador, são inúmeras as implicações negativas ao nível da saúde. Para além da falta de controlo na separação entre o trabalho e as tarefas domésticas, o teletrabalho também está associado ao aumento do stress, sentimento de frustração e fadiga. Percebe-se, assim, que os trabalhadores em teletrabalho experienciam um nível de stress superiores comparativamente a trabalhadores que exercem a sua atividade no próprio local de trabalho (Heiden et al., 2021).

O grande problema na gestão destas implicações prende-se no facto das organizações não estabelecerem políticas de apoio à conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, muito menos no contexto de teletrabalho. Os principais desafios que os trabalhadores neste regime têm de enfrentar dizem respeito ao elevado tráfego de correio eletrónico, a falta de formação para a utilização das ferramentas eletrónicas e a ausência de apoio por parte da chefia (McDowall & Kinman, 2017).

É possível, assim, identificar três categorias nas quais o trabalho interfere na família e vice-versa: implicações relacionadas com o trabalho, como é o caso da satisfação no trabalho e o absentismo, implicações relacionadas com a família,

tais como a satisfação conjugal, a tensão familiar, e implicações de domínio específico, tais como problemas de saúde mental ou física. Todos os conflitos que surgem entre o trabalho e a vida pessoal e familiar estão relacionados com estas três categorias. O tempo passado no trabalho, é, então, um grande influenciador de doenças físicas ou mentais, o que leva a que sejam associadas ao trabalho como efeitos negativos. Para um trabalhador em teletrabalho, o problema fica acrescido na medida em que o trabalhador tem de estar “sempre ligado” o que faz com que o desenvolvimento de problemas de saúde mentais sejam uma realidade possível (McDowall & Kinman, 2017).

4.6. Contexto pandémico

A pandemia Covid-19 surge como impactante a todos os níveis do ser humano, ao nível económico, ao nível familiar, ao nível laboral, ao nível social e principalmente ao nível da saúde. Este contexto inesperado fez com que todos os trabalhadores praticassem a sua atividade em casa, independentemente do tipo de trabalho e do tipo de organização para a qual exerciam a sua profissão. Trabalhar a partir de casa passou a ser uma necessidade e não algo opcional, o que levantou inúmeras questões relativamente às condições de trabalho. Uma dessas questões refere-se à produtividade, visto que os trabalhadores em teletrabalho, porém em contexto pandémico, têm de lidar com toda uma envolvimento de trabalho ao qual não estavam habituados, como a presença do conjugue e dos filhos em casa, o que pode afetar a sua produtividade (Irawanto, 2020). Ou seja, para trabalhadores que até então faziam teletrabalho o impacto foi menor comparativamente com aqueles que nunca o fizeram.

4.7. Transformação digital e equilíbrio/ conflito trabalho- vida pessoal e familiar

A transformação digital caracteriza-se pela utilização de tecnologias de informação, que juntamente com as suas vantagens mudam o funcionamento dos

negócios, produtos, serviços e das organizações, de modo a obter vantagem competitiva (Subramaniam et al., 2021).

O novo sistema de trabalho, o teletrabalho, dá origem a três percepções, em primeiro alguns funcionários sentem que o teletrabalho não tem impacto no seu desempenho, em segundo há alguns que sentes que o trabalho remoto tem de ser ajustado e alterou muitas variantes da sua vida, por fim, alguns sentem que não podem passar do trabalho que faziam anteriormente para o trabalho em casa, visto que não conseguem trabalhar de forma independente (Anomsari et al., 2021).

O contexto pandémico surge, então, como potenciador da transformação digital, uma vez que os clientes aos estarem confinados em casa, é necessário haver uma mudança nos modelos de negócios digitais, para os clientes continuarem a poder comprar mesmo enquanto a pandemia está em curso. Assim, há uma pressão relativamente à aprendizagem digital por parte das empresas, para a criação de modelos de negócio ágeis, de modo a garantir a sobrevivência e a sustentabilidade das mesmas (Anomsari et al., 2021).

Para além disso, o contexto pandémico forçou os trabalhadores a serem mais flexíveis para conseguirem alcançar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e familiar, o que significa que durante o período inicial de adaptação o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e familiar se viu deteriorado (Anomsari et al., 2021).

4.8. Implicações para a saúde física e mental dos trabalhadores

A mudança de ambiente de escritório para o trabalho em casa pode induzir os trabalhadores a sentimentos de isolamento e incerteza. Podem sentir-se desligados da sua vida social e também do seu trabalho, podendo chegar ao

ponto de já não se identificarem com a própria organização (Lamprinou et al., 2021).

Como já não necessitam de tempo para se deslocarem para o trabalho, era expectável que os trabalhadores experienciassem em menor escala o esgotamento, o que levava a um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e familiar. No entanto, como os horários de trabalho são mais longos, e aliando este facto ao sentimento de solidão, a ansiedade e a insegurança surgem como desestabilizadoras do equilíbrio pretendido pelos trabalhadores (Lamprinou et al., 2021).

Desta forma, é fundamental liderar e prestar apoio a estes trabalhadores para garantir que todos eles trabalham nas mesmas condições e assegurar o seu bem-estar de modo a diminuir o potencial conflito entre ambos os domínios das suas vidas (Lamprinou et al., 2021).

4.9. Impacto da Covid-19 sobre a vida dos trabalhadores e nas empresas

A pandemia Covid-19 teve um impacto ao nível de todas as empresas e todos os setores, influenciando os locais e os processos de trabalho das empresas. Foram inúmeras as pandemias que já existiram, no entanto a pandemia Covid-19 foi das pandemias mais caras economicamente para todos os países do mundo, visto que apesar das experiências anteriores já preparem minimamente as empresas para alguns mecanismos adaptáveis, ao nível dos custos económicos, nenhuma empresa estaria preparada (Fraij, 2021).

Para além disso, o bloqueio de fronteiras, o encerramento das cidades e dos países, bem como o isolamento dos indivíduos fez com que as empresas lutassem com os consumidores e os trabalhadores enfrentassem novos métodos de trabalho. Todas as organizações receberam o teletrabalho forçadamente,

mesmo que não fosse tão bem-sucedido para algumas delas comparativamente com o trabalho convencional (Fraij, 2021).

Uma pandemia como a Covid-19 tem um impacto muito negativo nos trabalhadores, devido ao stress que lhes causa. Neste sentido, compete às organizações ter uma segura gestão do desempenho, mesmo sendo dispendiosa e iniciada rapidamente. Assim, a pandemia perturbará as responsabilidades financeiras das organizações, como os fluxos de caixa, cortes salariais e ainda forçar os trabalhadores ao despedimento. Para combater estas falhas muitas empresas declararam que não podiam pagar aos seus funcionários e que por isso teriam de interromper temporariamente o seu trabalho, acabando algumas empresa por fechar (Fraij, 2021).

Sendo assim, as práticas de gestão de recursos humanos surgiram como fundamentais na medida em que se o despedimento era uma realidade, o recrutamento não existia e a formação não era uma prioridade, ou seja, o objetivo das empresas durante este período assentava na retenção dos seus funcionários e no cumprimento das suas responsabilidades financeiras. Ou seja, os gestores de recursos humanos devem encontrar um equilíbrio entre o reforço dos seus recursos humanos e o recrutamento de novos talentos que acrescentem valor (Fraij, 2021).

5. Conclusão

Através do método da meta-análise qualitativa, o presente estudo procurou responder à questão de investigação “Como é que os trabalhadores em teletrabalho conciliam o trabalho e a vida pessoal e familiar?”. Esta temática tem sido abordada frequentemente nos últimos anos, visto que o teletrabalho ganhou grandes proporções nas empresas e foram inúmeras as políticas que as empresas tiveram de implementar para se adaptarem a este tipo de trabalho e garantir mutuamente a conciliação entre a vida profissional e pessoal dos seus trabalhadores. Assim, é pertinente estudar a que estratégias os trabalhadores em teletrabalho recorrem para garantir o equilíbrio entre ambos os domínios das suas vidas, o trabalho e a família.

Tradicionalmente, o teletrabalho era visto como facilitador da conciliação de ambos os fatores, na medida em que o trabalho em casa permitia aos trabalhadores executarem as suas responsabilidades domésticas com maior facilidade, para além disso, a inexistência de tempo gasto em deslocações fez com que os trabalhadores conseguissem passar mais tempo com as famílias, o que antes não era conseguido. Ou seja, a execução da atividade laboral na comodidade do lar era vista em grande escala como algo vantajoso (Anomsari et al., 2021).

No entanto, são inúmeros os autores que denominam o teletrabalho com uma conotação negativa, na medida em que transporta várias desvantagens, principalmente ao nível da saúde. Para além de ser um tipo de trabalho que potencia o aumento da carga horária, potencia também sentimentos como o stress e a ansiedade. O aumento da carga horária leva a que as barreiras que os trabalhadores estabelecem entre o trabalho e a vida pessoal e familiar sejam esquecidas, o que faz com que os indivíduos se esqueçam das suas responsabilidades domésticas e também de usufruírem de lazer ou simplesmente terem tempo de descanso. A ansiedade e o stress são os principais motivadores

para o *burnout* ser uma realidade dos trabalhadores, aumentando a tendência para o absentismo e diminuindo o bem-estar dos trabalhadores. A diminuição do bem-estar dos trabalhadores leva ao conflito entre o trabalho e a vida pessoal e familiar, visto que ambos os domínios da vida dos trabalhadores ficam afetados, ocorrendo quando um dos domínios se sobrepõe ao outro. Assim, quando a atenção, o tempo e a tensão se dedicam mais ao trabalho, a vida pessoal e familiar é automaticamente afetada, e vice-versa.

Os trabalhadores que exerciam teletrabalho antes do contexto pandémico ser uma realidade relatam um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e familiar comparativamente com os trabalhadores que nunca tinham experienciado o teletrabalho antes (Jamal, Alalyani, Thoudam, Anwar, et al., 2021). Ou seja, com a análise dos resultados expostos nos artigos da amostra é possível concluir que o teletrabalho pode acarretar vantagens para os trabalhadores, mas apenas em determinados contextos, pois as vantagens transformam-se em desvantagens quando o teletrabalho é confrontado com um contexto pandémico em que o local de trabalho tem de ser partilhado com os restantes elementos do agregado familiar, e que por isso a destabilização instala-se. Antes do contexto pandémico ser uma realidade o teletrabalho fazia com que a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar fosse mais fácil na medida em que as tarefas domésticas podiam ser executadas nas pausas do trabalho, diminuindo-as nas horas que podiam ser dedicadas às famílias, para além disso, a diminuição de deslocações acarreta também vantagens financeiras.

Para além disso, neste contexto, as empresas foram obrigadas a redesenhar as ferramentas e os métodos de trabalho, visto que foram obrigadas a disponibilizar equipamentos eletrónicos de modo a que os trabalhadores conseguissem exercer a sua atividade e estar em contacto com supervisores, liderados e colegas de trabalho. Tudo isto implica que as empresas implementem também políticas organizacionais orientadas para a proteção da conciliação entre

o trabalho e a vida pessoal e familiar, no entanto, não basta as empresas definirem estas políticas, têm também de sofrer uma significativa mudança cultural para que as políticas possam ser aplicadas por todos os indivíduos da organização.

Esta meta-análise qualitativa possui algumas limitações, visto que o número ideal de artigos da amostra é mais extenso do que aquele que é apresentado. Isto justifica-se pela utilização de critérios de inclusão e de exclusão que são exímios que delimita a pesquisa. Como a questão de investigação também se foca na realação entre o teletrabalho e a conciliação entre a vida pessoal e familiar, faz com que a pesquisa seja restrita e condicionada pela existência desta relação.

Uma das conclusões mais positivas desta investigação prende-se na demonstração das diferenças que existem nas vantagens e nas desvantagens do teletrabalho, tanto para os trabalhadores como para as empresas, quando se altera o contexto no qual o mesmo é exercido, e de que forma as empresas podem controlar estas desvantagens. Para além disso, a realização deste tipo de investigação desenvolve capacidades de investigação que serão úteis e indispensáveis para a prática profissional.

A elaboração deste tipo de investigações faz com que seja possível perceber as lacunas que existem na literatura relativas a um determinado assunto. Neste caso, seria interessante haver uma exploração das políticas que as empresas aplicam para protegerem os seus trabalhadores do potencial conflito entre o teletrabalho e a vida pessoal e familiar. É relevante também analisar que políticas resultam melhor, em que tipo de empresas e em que tipo de trabalhadores, por exemplo, uma política pode ser mais benéfica para trabalhadores com filhos do que trabalhadores sem filhos. Estas questões surgem uma vez que este contexto pandémico é algo que parecia passageiro, mas, no entanto, tem estado presente até aos dias de hoje e dá sinais que permanecerá por algum período de tempo, como é o caso atual da China.

6. Referências

- Adams-Prassl, A., Boneva, T., Golin, M., & Rauh, C. (2020). Work That Can Be Done from Home: Evidence on Variation within and across Occupations and Industries. *IZA Discussion Paper*.
- *Adisa, T. A., Gbadamosi, G., & Osabutey, E. L. C. (2017). What happened to the border? The role of mobile information technology devices on employees' work-life balance. *Personnel Review*, 46(8), 1651–1671. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0222>
- *Anomsari, S., Handaru, A. W., & Ahmad, G. N. (2021). The Influence of Work from Home and Work Discipline on the Performance of Employees with Work-Life Balance as Mediating Variable in the COVID-19 Outbreak Period. *Oblik i Finansi*, 4(4(94)), 91–98. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-4\(94\)-91-98](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2021-4(94)-91-98)
- Barbara Kitchenham, & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*. <https://doi.org/10.1145/1134285.1134500>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*.
- *Basile, K. A., Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Beauregard, T. A. (2016). Strategies for successful telework : how effective employees manage work / home boundaries. *Strategic HR Review*, 15(3), 106–111. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2016-0024>
- *Basile, K., & Beauregard, T. A. (2021). Oceans apart: work-life boundaries and the effects of an oversupply of segmentation. *International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1139–1170. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1512513>
- Bloom, Nicholas. (2014). To raise productivity, let more employees work from home. *Harvard Business Review*, JAN-FEB.
- Bloom, Nick, & Van Reenen, J. (2006). Management practices, work - Life balance, and productivity: A review of some recent evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 457–482. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grj027>
- Brough, P., Holt, J., Bauld, R., Biggs, A., & Ryan, C. (2008). The ability of work-life balance policies to influence key social/organisational issues. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 261–274. <https://doi.org/10.1177/1038411108095758>.

- Bubb, S., & Early, P. (2004). *Managing Teacher Workload: Work-Life Balance and Wellbeing* (Paul Chapman).
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32342843/Managing_Teacher_Workload.PDF?response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DMANAGING_TEACHER_WORKLOAD_Work-Life_Bala.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F
- Caringal-Go, J. F., Teng-Calleja, M., Bertulfo, D. J., & Manaois, J. O. (2022). Work-life balance crafting during COVID-19: exploring strategies of telecommuting employees in the Philippines. *Community, Work and Family*, 25(1), 112–131.
<https://doi.org/10.1080/13668803.2021.1956880>
- Cazan, A. M., Truță, C., & Pavalache-Ilie, M. (2019). The work-life conflict and satisfaction with life: Correlates and the mediating role of the work-family conflict. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 21(1), 3–10.
<https://doi.org/10.24913/rjap.21.1.02>
- 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>
- Delecta, P. (2011). Work-Life balance. *International Journal of Current Research*, 3(4), 186–189. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0551-1_4
- *Dima, A. M., Tuclea, C. E., Vrânceanu, D. M., & Tigu, G. (2019). Sustainable social and individual implications of telework: A new insight into the Romanian labor market. *Sustainability (Switzerland)*, 11(13). <https://doi.org/10.3390/su11133506>
- Eurostat. (2021). *Eurostat regional yearbook 2021 edition*.
- *Fraij, J. (2021). E-Hrm To Overcome Hrm - Challenges in the pandemic. *SEA - Practical Application of Science*, IX(25), 41–49.
https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS_25_5.pdf

- Gary, J. (2015). Teleworking in the new milleneum. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 317–326.
- *Heiden, M., Widar, L., Wiitavaara, B., & Boman, E. (2021). Telework in academia: associations with health and well-being among staff. *Higher Education*, 81(4), 707–722. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00569-4>
- *Irawanto, D. W. (2020). Unexpected and Habit Driven: Perspectives of Working from Home during the Covid-19 Pandemic. *Asia Pacific Management and Business Application*, 008(03), 165–168. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2020.008.03.1>
- *Jacukowicz, A., & Merecz-Kot, D. (2020). Work-related internet use as a threat to work-life balance - A comparison between the emerging on-line professions and traditional office work. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 33(1), 21–33. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01494>
- *Jamal, M. T., Alalyani, W. R., Thoudam, P., Anwar, I., & Bino, E. (2021). Telecommuting during covid 19: A moderated-mediation approach linking job resources to job satisfaction. *Sustainability*, 13(20), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su132011449>
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work – life balance : A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323–327. https://deepcbds.com/wp-content/uploads/2020/02/Work-life_balance__A_review_of_the_meaning_of_the_balance_construct.pdf.pdf
- Kalysh, K., Kulik, C. T., & Perera, S. (2016). Help or hindrance? Work-life practices and women in management. *Leadership Quarterly*, 27(3), 504–518. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.009>
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering. *IEEE Access*, 4, 1–53. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2016.2603219>
- Lamprinou, V. D. I., Tasoulis, K., & Kravariti, F. (2021). The impact of servant leadership and perceived organisational and supervisor support on job burnout and work–life balance in the era of teleworking and COVID-19. *Leadership and Organization*

- Development Journal*, 42(7), 1071–1088. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2020-0526>
- Lockwood, N. R. (2003). Work/Life Balance: Challenges and Solutions. *SHRM Research*, 1–10.
- *Lonska, J., Mietule, I., Litavniece, L., Arbidane, I., & Vanadzins, I. (2021). Work – Life Balance of the Employed Population During the Emergency Situation of COVID-19 in Latvia. *Frontiers in Psychology*, 12(August), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682459>
- *McDowall, A., & Kinman, G. (2017). The new nowhere land? A research and practice agenda for the “always on” culture. *Journal of Organizational Effectiveness*, 4(3), 256–266. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2017-0045>
- *Mellner, C., Peters, P., Dragt, M. J., & Toivanen, S. (2021). Predicting Work-Life Conflict: Types and Levels of Enacted and Preferred Work-Nonwork Boundary (In)Congruence and Perceived Boundary Control. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–15.
- Moreno C, Wykes T, Galderisi S, et al. (2020). How mental health care should change as a consequence of the COVID-19 pandemic. *Position Paper*, 7(september).
- Morens, D. M., Folkers, G. K., & Fauci, A. S. (2009). What Is a Pandemic? *Oxford Journals*, 200(7), 1018–1021. <https://doi.org/10.1001/jama.2019.0700>
- Nam, T. (2014). Technology Use and Work-Life Balance. *Applied Research in Quality of Life*, 9(4), 1017–1040. <https://doi.org/10.1007/s11482-013-9283-1>
- *Oliver, M., Marks, A., & Skountridaki, L. (2020). Where does work belong anymore? The implications of intensive homebased working. *Gender in Management*, 0.
- 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>
- *Palumbo, R., Manna, R., & Cavallone, M. (2021). Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in educational services. *The TQM Journal*, 33(4), 915–929. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020->

- Ruppanner, L. (2013). Conflict Between Work and Family: An Investigation of Four Policy Measures. *Social Indicators Research*, 110(1), 327–347. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9933-3>
- Sampaio, R., & Mancini, M. (2007). Systematic Review Studies: a Guide for Careful Synthesis of Scientific Evidence. *Rev. Bras. Fisioter*, 11(1), 77–82.
- *Smith, R. W., Kim, Y., & Carter, N. T. (2020). Does It Matter Where You're Helpful? Organizational Citizenship Behavior from Work and Home. *J Occup Health Psychol*, 25(6), 450–468. <https://doi.org/10.1037/ocp0000181>. Does
- Subramaniam, R., Singh, S. P., Padmanabhan, P., Gulyás, B., Plakkeel, P., & Sreedharan, R. (2021). Positive and negative impacts of covid-19 in digital transformation. *Sustainability (Switzerland)*, 13(16), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su13169470>
- Timsal, A., & Awais, M. (2016). Flexibility or ethical dilemma: an overview of the work from home policies in modern organizations around the world. *Human Resource Management International Digest*, 24(7), 12–15. <https://doi.org/10.1108/HRMID-03-2016-0027>
- *Torten, R., Reaiche, C., & Caraballo, E. L. (2016). Teleworking in the new milleneum. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 317–326.
- Tremblay, D. G., & Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working: Analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100–113.
- Zaoui, F., & Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. *Procedia Computer Science*, 175, 621–628. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.07.090>
- Zettel, L. A., & Garrett, R. P. (2021). Venture-level outcomes of juggling and struggling. *Journal of Business Venturing Insights*, 15(July 2020). <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00225>
- *Žnidaršič, J., & Marič, M. (2020). Understanding work-life conflict and its implications. *School of Business*, 2, 23–34. <https://doi.org/10.5937/skolbiz2-30576>

Anexo 1 – excertos exemplificativos utilizados na análise e discussão de resultados

Temas	Subtemas	Definições	Excertos exemplificativos
Relação Trabalho-vida pessoal e familiar	Conflito Trabalho vs Vida pessoal e familiar	Tensão entre papéis quando as exigências de um papel são incompatíveis com as do outro, resultando num conflito (Ruppanner, 2013).	“Findings showed that “integration congruence” was related with higher work-life conflict than “segmentation congruence.” Moreover, a U-shaped relationship between incongruence and work-life conflict was found: the more incongruence, the more work-life conflict.” (Mellner et al., 2021)
			“Studies on the interplay between work and nonwork commonly focus on whether individuals experience a balance between multiple roles, be it work-nonwork enrichment or conflict.” (Mellner et al., 2021)
			“The concept of boundary control can be related to Karasek’s (1979) job-strain model which posits that stress is prevalent when job demands exceed the degree of decision latitude needed by the individual to control these demands.” (Mellner et al., 2021)
			“First, work-life conflict is impacted differently depending on the type and level of boundary (in)congruence, rather than just (in)congruence per se.” (Mellner et al., 2021)
			“In this context, work-life conflict is related to the degree of (in)congruence, or (mis)fit, between one’s enacted and preferred boundaries” (Mellner et al., 2021).

			"The work-life conflict is an essential precursor of work-life balance." (Žnidaršič & Marič, 2020)
			"The literature, therefore, refers to two types of conflict: time conflict and strain conflict. A time conflict arises when the time devoted to the role of work interferes with the functioning and fulfillment of the family duties and vice versa. In particular, excessive time conflicts at work (family) can occur, making it difficult to fulfill family (work) duties. A strain conflict arises when stress from work (family) hinders family (work) duties. Netemeyer, Boles and McMurrian (1996), for example, highlight a case in which work-related irritability and anxiety hinder the fulfillment of family (work) duties and vice versa." (Žnidaršič & Marič, 2020)
			"The conflict between work and family is a form of role conflict in which the demands of work and the time devoted to work influence and disrupt the fulfillment of family obligations. On the other hand, a work-life conflict is a form of role conflict in which the general demands of work and the time devoted to work influence and disrupt work performance." (Žnidaršič & Marič, 2020)

			“People who work in a family-friendly work environment that supports conflict reduction between work and family will be more satisfied with their work and vice versa.” (Žnidaršič & Marič, 2020)
			“In addition, research findings also suggest that conflicts between work and family have a significant impact on the life satisfaction of individuals.” (Žnidaršič & Marič, 2020)
			“Work organizations can make a significant contribution to reducing work-life conflicts and consider the specific characteristics of the employee in terms of age. A healthy working environment in which the individual feels comfortable and they are respected, both as an employee and as a person with personal life. Companies want satisfied employees because they are more committed to the organization, more engaged and more productive.” (Žnidaršič & Marič, 2020)
			“The broad scientific and professional interest in the constructs relating to work-life conflict is growing as global competition increases rapidly” (Žnidaršič & Marič, 2020).
			“Work-life conflict plays a remarkable role in the sustainability of organizations through their employees.” (Žnidaršič & Marič, 2020).

			“Nonetheless, the interaction between work and family is complex, and may not always lead to a balanced life for entrepreneurs.” (Zettel & Garrett, 2021)
			“In the absence of data, it is possible that investors and other supporters of nascent ventures could perceive na entrepreneur’s family responsibilities as a drain on the time and focus that can be dedicated to the venture.” (Zettel & Garrett, 2021)
			“In this research, we have found little to no evidence that entrepreneurs’ family responsibilities have a substantial negative impact on progress toward venture founding. These results highlight the importance of considering not just the potential for conflict, but also for conflict-management and enrichment between the work and home life domains of nascent entrepreneurs. Indeed, nascent entrepreneurs with family responsibilities may juggle and struggle to manage multiple roles, but it seems they press forward, nonetheless.” (Zettel & Garrett, 2021)
	Estratégias e comportamentos de conciliação entre o teletrabalho e a vida pessoal e familiar	Estratégias para ser capaz de equilibrar exigências tanto no domínio do trabalho como	“For instance, impression management and prosocial motives are associated with supervisor ratings of citizenship, meaning that some employees are “good actors” while others are “good soldiers” (Grant & Mayer, 2009). Future research should examine the motives behind

		no domínio não-trabalho enquanto teletrabalho (Caringal-Go et al., 2022).	those who typically perform OCB-W compared with those who typically perform OCB-H, perhaps using latent class analysis.
			“Furthermore, different motives may be at play for OCB-H, as feelings of job insecurity are associated with an increased willingness to allow work to spill over into nonwork time.” (Smith et al., 2020)
			“Consequently, parents feel their ability of performance at work has dropped significantly, especially those with younger children.” (Lonska et al., 2021)
			“For younger teleworkers aged 18–44, it was important to disconnect from digital devices outside working hours/after completing the assigned work tasks, regardless of their gender and the presence of children under 18 in the household. This is one of the crucial factors in ensuring work–life balance, especially for teleworkers.” (Lonska et al., 2021)
			“Work–life balance requirements are highly dependent on the individual’s personal circumstances, such as the partner’s working hours and the presence of children or elderly dependents in the household. And these conditions change over a lifetime. This is particularly relevant in view of the current postponement of the retirement age and the increase in life expectancy in the

			world, which means that it will be significant to ensure a balance between work and long-term care for family members in the future. It is therefore important to promote the development of accessible, high-quality care services for children, the sick, people with disabilities, the elderly and other dependents, especially in the place of their residence, taking into account priorities and principles of social service policy (deinstitutionalisation and provision of a service primarily at or close to the person's place of residence) so that as many employed people as possible can reconcile work and family life." (Lonska et al., 2021) Teleworkers use physical, temporal, behavioral and communicative strategies to recreate boundaries similar to those found in office environments. Although teleworkers can generally develop strategies that align boundaries to their preferences for segmentation or integration, employees with greater job autonomy and control are better able to do so." (K. A. Basile et al., 2016) "The most commonly reported method for those working from home for the majority of the workweek was recreating the physical boundary of an office environment by designating areas for work activities. Teleworkers without the ability to create separate space for
--	--	--	---

			work activities often struggled. Work-related materials occupied space used by family members on a daily basis and hindered employees' efforts to "switch off" and devote their full attention to non-work commitments outside of work hours:" (K. A. Basile et al., 2016)
			"Although many of the teleworkers often worked beyond their contracted hours, most still developed tactics to create boundaries between working time and home time. These tactics frequently involved commitments to other people, either imposed – as with teleworkers whose end of the working day was signaled by children returning home after school – or self-initiated, as with employees who arranged to meet others at an appointed time on a daily basis. Being accountable to others appears to produce stronger boundaries than being accountable only to oneself." (K. A. Basile et al., 2016)
			"Behavioral strategies were primarily related to the use of information and communications technology (ICT). Often, these mimicked routines that might be found in an office environment: logging off computer systems, shutting down one's laptop, turning off the ringer on work-issued phones. Removing the temptation to check messages or pick up work tasks after hours helped teleworkers

			demarcate work and non-work periods of time.” (K. A. Basile et al., 2016)
			“Teleworkers also reinforced boundaries between work/non-work activities by using communicative tactics. Many of these involved setting expectations with spouses and children about issues such as household noise and the use of space designated for work activities. Family members sometimes used communicative tactics themselves to introduce or reinforce boundaries when teleworkers allowed work activities to extend beyond their purview:” (K. A. Basile et al., 2016)
	Tecnologias vs conciliação entre trabalho e vida pessoal e familiar	As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) desafiam a forte ideologia da segregação da vida profissional prevalecente no modernismo industrial (Nam, 2014).	“Industry 4.0 refers to the digital transformation of existing business processes where physical business operations are substituted by digital computer arrangements. Industry 4.0 has transformed the way work is done; robots are being used to do the work done by humans. Still, it is a human worker who directs these robots.” (Jamal, Alalyani, Thoudam, Anwar, et al., 2021)
			“Past research suggests that combining advanced technology with professional workers increases innovation and productivity.” (Jamal, Alalyani, Thoudam, Anwar, et al., 2021)
			“Based on the socio-technical systems perspective, authors propose that job autonomy and FSSBs will help employees in experiencing

			better work–life balance, and this is likely to result in increased job satisfaction for employees. Existing literature supports the proposed relationships; increased job autonomy and support from supervisors available to telecommuters have been found to result in better work–life balance and thus enable greater job satisfaction for employees.” (Jamal, Alalyani, Thoudam, Anwar, et al., 2021)
			“Similarly, work–life balance was found to have a significant positive effect on employee job satisfaction, and this relationship was positively moderated by prior telecommuting experience of employees.” (Jamal, Alalyani, Thoudam, Anwar, et al., 2021)
			“Individuals who had telecommuted before COVID-19 reported better work–life balance and job satisfaction as compared to individuals who had not telecommuted before COVID-19.” (Jamal, Alalyani, Thoudam, Anwar, et al., 2021)
			“The findings underscore the important role of MITDs in terms of the attainment of flexibility (how, where, and when work is done), which is significant for achieving WLB. However, the use of MITDs has blurred the division between work and non-work domains. This has inadvertently lengthened employees’ working hours, has affected their family relationships, and affected their general health

			and well-being. The evidence suggests that MITDs have the potential to improve WLB but could also lead to work-life conflict if not properly managed.” (Adisa et al., 2017)
			“However, the continuous emergence of sophisticated mobile information technology devices (MITDs) has changed both the way that work is done and the structure of employees’ non-work lives.” (Adisa et al., 2017)
			“However, work can now be done at anytime and anywhere.” (Adisa et al., 2017)
			“The broad emerging themes were work-life border shift, MITDs as “role integrators”.” (Adisa et al., 2017)
			“This finding aligns with Figure 1 above which shows that MITDs have rendered the border hugely porous such that non-work issues can be attended to in the work domain and vice-versa. Basically, with MITDs, work can now be done anywhere and at any time. It also emphasises that MITDs have increased the ease and frequency of movement across the borders between work and non-work domains. This phenomenon raises novel issues about employees’ border crossing and border management. Furthermore, employees’ ability to work anywhere and at any time with the help of MITDs

			portrays the majority of the respondents as role “integrators”. (Adisa et al., 2017)
			“Our findings reveal that the positive impacts of MITDs on employee WLB include flexibility, attending to work and non-work issues in a timely manner, and potential health benefits. Flexibility. It is clear from the responses that the use of MITDs provides a wide range of benefits for the respondents.” (Adisa et al., 2017)
			“On the other hand, extended working hours, intrusion into family and other non-work activities, and a potential threat to good health were common concerns in the accounts of the respondents and these considerably prevent them from achieving WLB. Furthermore, 42 per cent of the respondents cited the potential negative impact on health as a major concern. Extended working hours.” (Adisa et al., 2017)
Teletrabalho	Consequências do teletrabalho na conciliação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar	Fatores de risco, imprevisíveis que ocorrem com o cruzamento de papéis opostos na minha dos trabalhadores (Moreno	“However, the serial mediation analysis pointed out that teleworking triggers an improvement of job motivation, which, in turn, boosts job satisfaction. Increased job motivation and job satisfaction nurture positive employees’ perception of WLB.” (Palumbo et al., 2022)
			“Besides, since telework increases the employees’ control over their

		C, Wykes T, Galderisi S, 2020).	work contents, it may boost extrinsic motivation, promoting greater organizational commitment. Simultaneously, assigning people with more significant discretion overtime management, teleworking has been found to improve employees' satisfaction with their work. In sum, an employee's increased flexibility in arranging individual work-related activities enhances his/her job motivation and satisfaction." (Palumbo et al., 2022) "Despite these considerations, teleworkers may face difficulties in handling overlapping work and life responsibilities. Teleworking may generate stress and role conflicts due to hindrances in negotiating a fair exchange between affairs related to work and private life. Besides, the reduction of face-to-face interactions and the limited frequency and richness of interpersonal exchanges at work are expected to create a sense of isolation among teleworkers, fostering the perception of strain and fatigue. Social and professional isolation results in frustration, disconnection from the organization and greater feelings of loneliness, which endanger well-being at work. Such feelings negatively affect the quality of job-related activities performed by teleworkers, triggering work-life conflicts and decreasing organizational commitment." (Palumbo et al., 2022)
--	--	---------------------------------	--

			“On the one hand, teleworking may help employees balance work and family domains, enabling greater flexibility. On the other hand, teleworking may add to the employees’ difficulties in finding a consistent equilibrium between the two domains due to the increased risk of overlapping work-related activities and private affairs. Since many different factors affect the teleworkers’ ability to achieve a WLB, it is hard to determine which of them is crucial to fostering the employees’ ability to cope with work-to-life and life-to-work conflicts.” (Palumbo et al., 2022)
			“The study results suggest that teleworking has negative drawbacks on employees’ ability to handle the interplay between work and life. The contamination of family concerns with workrelated issues triggers greater risks of stress and conflicts for teleworkers. This circumstance derives from work intensification triggered by adopting an always-on culture. Drawing on SET, it is possible to argue that teleworkers are more willing to reciprocate the flexibility ensured by the organization with teleworking arrangements with a greater propensity to work. This increased readiness to work has different implications on individual WLB.” (Palumbo et al., 2022)

			“Work-related Internet and social media use has evolved rapidly for the last few years. Modern on-line work is no longer only about telework, based on performing the conventional office work outside the typical workplace.” (Jacukowicz & Merecz-Kot, 2020)
			“The presented study showed that on-line work had a small, but negative, impact on the possibility to achieve WLB, namely the satisfaction with WLB and the negative work-home interaction. Contrary to the authors’ expectations, on-line work facilitated a better quality of social life. First, this study indicated that on-line work increased the risk of a greater negative work-home interaction. It seems that, apart from longer working hours, it is also work engagement, or being absorbed and burdened with work, that might determine the possibility to gain satisfaction with one’s WLB.” (Jacukowicz & Merecz-Kot, 2020)
			“The success of telecommuting adoption depends on many factors, including the employee’s openness and readiness for such a work arrangement, the company’s openness and desire to take advantage of such a model, and an information and communication technology infrastructure that can enable its success.” (Torten et al., 2016)

			“The results indicated that overall years of experience does not affect success measured by productivity, performance, or satisfaction. Teleworking experience showed statistically significant relationships with productivity, but no relationship with performance or satisfaction. Similarly, the number of years working with the current employer showed a statistically significant relationship with productivity, but no relationship with performance and satisfaction. The number of years working in management showed a statistically significant relationship with performance, but no relationship with either productivity or satisfaction. The number of days teleworked per week showed a statistically significant relationship with both performance and satisfaction, but not with productivity. The most significant effect on teleworking success was demonstrated by the number of days worked per week, which is the only independent variable to affect two of the three dependent variables, performance and satisfaction. While the research, including the current study, demonstrates that work intensity as measured by the number of days teleworked per week has a significant effect on teleworkers’ success, the actual cause in terms of a positive or negative relationship, as well
--	--	--	--

			as the factors being affected, are not consistent and may deserve further evaluation.” (Torten et al., 2016)
			“The first research outcome shows a significant relationship between sources of telework satisfaction and work–life balance. According to our results, satisfaction sources, such as opportunities for career development and work conditions and remuneration, have a similar impact on WLB in telework as in traditional work activities. This conclusion aligns with other studies that focus on work satisfaction and WLB. Moreover, the present study highlights the importance of this relationship in a telework context. A first implication at the organizational level is that managers can use the same motivational tools in teleworking contexts to increase work satisfaction and WLB. Another important implication is that teleworkers do not consider themselves a vulnerable socio-professional category. Quite the opposite, the flexible working schedule could become a competitive advantage for the organization.” (Dima et al., 2019)
			“This result suggests that telework autonomy could increase the employees’ attachment to the organization which consequently could decrease sta_ turnover and absenteeism, and also promotes the design of sustainable human resource management strategies. Such a

			strategy could aim, for example, to increase the capacity of enterprises to adapt to Industry 4.0 requirements by adopting digitalization of business in all its aspects.” (Dima et al., 2019)
			“The final significant conclusion of the study concerns sustainable social implications of telework. Telework proves itself a sustainable work system that allows the access into the labor market of certain socio-professional categories that would otherwise have less employment opportunities (mothers with small children, people living in rural areas etc.).” (Dima et al., 2019)
			“Increasing the employees’ control over their work and improving their ability to effectively manage the interplay between work-related commitments and personal worries, OM paves the way for lesser WLC. Similarly, the promotion of WB is expected to constrain the telecommuters’ perception of WLC. The better the perceived work-related well-being of remote employees, the lower the experience of stress caused by the blurring of work and life boundaries. This entails na increased ability to accommodate work and family-related issues, reducing WLC and enhancing work-life balance.” (Palumbo et al., 2021)

			“Studies have highlighted that work-life balance in homeworking is a learning process, where the first weeks or months are an adjustment period, until the homeworkers’ experience eventually improves.” (Oliver et al., 2020)
			“Redman, Snape and Ashurst (2009) studied professional and managerial workers and found, for example, that hours worked in the home was positively associated with job and life satisfaction and negatively associated with burnout and stress. They conclude that: ‘the greater flexibility afforded by working at home helps prevent family responsibilities interfering with work’ (p.178). However, they add that ‘it does not prevent work responsibilities interfering with family life’ (ibid). It is in this way that differential impacts from work intensification through enforced homebased working may manifest.” (Oliver et al., 2020)
			“The focus of work exclusively or predominantly within the home is likely to be a very different experience to that of the ‘digital nomad’ working across coffee shops, public transport or at the gym. It may heighten some of the challenges and potential dangers already inherent in homebased working.” (Oliver et al., 2020)

			“A growing body of literature examines the implications of highly integrated work environments being facilitated by technology, telework, extended working hours and protean careers, many suggesting methods of boundary management that will increase the ability to segment work and non-work roles. The findings in this paper suggest that, just as the research on highly integrated work environments such as telework has helped us to consider the both the benefits and negative consequence associated with high levels of integration, understanding the benefits and negative consequences of segmentation oversupply can aid us in crafting work environments that provide healthy boundary conditions.” (K. Basile & Beauregard, 2021)
			“Research has demonstrated the importance of supervisor, co-workers and family supports in reducing negative work-life, psychological and physical outcomes in shift work settings.” (K. Basile & Beauregard, 2021)
			“The ability to make brief, but more frequent transitions into their non-work roles may ease the conflict associated with end-of-rotation transitions. Last, organizations can also assist employees and their

			families by offering more advance notice of upcoming transitions.” (K. Basile & Beauregard, 2021)
			“As a flexible work arrangement, teleworking may increase the employees’ sense of control over their work, which leads to better perceived WLB.” (Palumbo et al., 2022).
			“Earlier studies in the field concentrated on the conflict between “work” and “family” [21], but the concept of the balance between work and private life has changed considerably with the “recognition of the diversity that exists in employees’ pursuits outside of work”” (Jacukowicz & Merecz-Kot, 2020).
			“The effect of experience on teleworking success has the potential to materially affect the success of this working model, leading to a significant financial advantage to for- profit as well as not-for-profit organizations.” (Gary, 2015).
			At a social level, telework could generate sustainable effects targeting the long-term management of the work force and providing solutions to potential problems at local community levels. (Tremblay & Thomsin, 2012).

			“Home-based telecommuting may trigger work-to-life and life-to-work conflicts, due to the blurring of boundaries between work and everyday life.” (Palumbo et al., 2020).
			“For many, homebased working involves inhabiting ‘hybrid’ workspaces. Not everyone has the luxury of a room dedicated to homebased working or, even where there is an available spare room.” (Oliver et al., 2020).
	Implicações do teletrabalho na saúde	Perturbações ao nível da saúde, resultando em fadiga, stress, e num nível emocional afetado (Moreno C, Wykes T, Galderisi S, 2020).	“Our finding that high frequency of telework was associated with higher ratings of stress stand in contrast to a previous study reporting lower levels of stress among teleworking academics” (Heiden et al., 2021).
			“Little attention has also been placed given to the skills required for e-workers to work remotely in a healthy and effective way but some competencies have been identified” (McDowall & Kinman, 2017).
			“Moreover, high work demands and lack of control over work were found to adversely affect staff health.” (Heiden et al., 2021)
			“The present study showed that frequent telework was associated with increased stress among academics that all had the opportunity to telework.” (Heiden et al., 2021)

			“Considering the situation in academia, particularly with respect to work-life balance among employees, flexible working arrangements have been proposed as a means to reduce stress. In light of the present findings, we argue that teleworking may not ease the situation. Although we cannot conclude whether stress is a cause or an effect of frequent telework, the results show that academics who telework several times per week or more experience more stress related to indistinct organization and conflicts than others. Thus, more attention to academics who telework frequently is warranted.” (Heiden et al., 2021)
			“Over half of the organisations sampled do not have clear policies, guidance or training in place regarding work-life balance and supporting employees with regards to technology enabled working and communications. The authors identify as key challenges the sheer volume of e-mail traffic, lack of training and infrastructure to support ICT-enabled working and an absence of appropriate support.” (McDowall & Kinman, 2017)
			“For instance, a review of 427 studies conducted by Amstad et al. (2011) examined reciprocal effects of work interference with family and family interference with work on three categories of outcome:

			work-related (such as job satisfaction and absenteeism), family-related (such as marital satisfaction and family strain and domainunspecific (such as mental and physical health problems and substance abuse). Both types of conflict were consistently related to all three outcomes. Time spent at work was a powerful moderator of the relationship between work to family conflict and family outcomes and family to work conflict and domain-unspecific outcomes effects on satisfaction with family life. Work hours also feature prominently in other studies of the work-home interface; control over work time seems to be an important buffer of the negative effects of hours worked and work-family balance (Valcour, 2007). Control, of course, is also a key feature of some of the most popular models of work stress (e.g. Karasek, 1979). Nonetheless, control does not feature in prominent models of work-life balance, despite growing evidence of its importance in determining the impact of flexible working practices.” (McDowall & Kinman, 2017)
			“One respondent outlined the wide-ranging negative consequences in

			their own environment where they had experienced mental health problems which they attributed mainly to the perceived obligation to be “always on”.” (McDowall & Kinman, 2017)
	Contexto pandêmico	Contexto decorrente do aparecimento de uma doença à escala global, que pode ou não ser vírica (Morens et al., 2009).	“This unexpected event (Covid-19) forces white cellar worker working from home, regardless what type of organization they work for” (Irawanto, 2020).
			“No one in the world are expecting this Covid-19 pandemic, impacting mostly on the healthy issue, economic issue, social issue and much more that human being never thought about it. In the white cellar worker, working from home now is a necessity, not just about bringing work to home but many issues raise during this working condition. One of the issues raises is about productivity. For workers that used to work remotely using technology they don’t feel any issues, however, on the others hand for those just enter this new work style, it might be a problem. Telecommuting work have been getting popularity in the late 1980s, mostly this way of work is in respond to many issues in the develop country. As it may too early to conclude where telecommuting and work from home is an apple to apple comparison, as far as the research done in the past, it may can be concluded that the essence is the same. However, little

			research have been done in the past decade for looking at the telecommuting productivity especially the developing countries. This unexpected event (Covid-19) forces white collar worker working from home, regardless what type of organization they work for." (Irawanto, 2020)
Contexto pandémico	Transformação digital e equilíbrio/ conflito trabalho- vida pessoal e familiar	A transformação digital tem a maior importância em todas as empresas e todos os setores, pois muda a relação com os clientes, os processos internos e a criação de valor (Zaoui & Souissi, 2020).	"This new working system gives rise to 3 (three) different perceptions. First, some employees feel this new work pattern has no impact on their performance, not the work itself for those who shift in the workplace. Second, some employees feel the work from home pattern needs adjustment and has changed many things and how employees work. Third, some employees feel they cannot move from the work from office pattern to work from home because they cannot work independently." (Anomsari et al., 2021)
			"The pandemic has forced workers to be more flexible to maintain a work-life balance and achieve higher performance at work from home" (Anomsari et al., 2021)
			"In addition, the pandemic has forced workers to be more flexible to maintain a work-life balance and achieve higher performance at work from home." (Anomsari et al., 2021)

	Implicações para a saúde física e mental dos trabalhadores	Perturbações ao nível da saúde, resultando em fadiga, stress, e num nível emocional afetado (Moreno C, Wykes T, Galderisi S, 2020).	“However, past research has also identified that the shift to teleworking can produce increased feelings of professional and personal uncertainty and isolation. Employees may feel disconnected from their work to the extent that they no longer identify with the organisation.” (Lamprinou et al., 2021) “While reduced commuting time for teleworkers in the era of the COVID-19 pandemic could decrease the probability of job burnout and improve work–life balance, studies conducted during the pandemic indicate that employees faced work–life imbalance. Longer working hours, loneliness, anxiety and job insecurity also affected a significant proportion of employees in Greece. In addition, past research has highlighted the importance of leading and providing support to employees working at a distance. Thus, although teleworkers and non-teleworkers are working under different conditions, we expect that the hypotheses of the study are likely to hold for employees who work in standard working conditions as well as for those who work remotely.” (Lamprinou et al., 2021)
	Impacto da Covid-19 sobre a vida dos	Perturbações ao nível da saúde, resultando em	“COVID-19 has impacted almost all sectors on multiple scales. COVID-19 has influenced organizations' workplaces and processes.

	trabalhadores e nas empresas	fadiga, stress, e num nível emocional afetado (Moreno C, Wykes T, Galderisi S, 2020).	After the 1918 Great Influenza (Spanish flu), the COVID-19 pandemic is not only the most severe global health epidemic. Still, it is set to become one of the most economically expensive pandemics in modern history. Experience with previous epidemics gives some perspectives, both in the short and longer- term, into the multiple mechanisms from which economic costs may occur. Around the same time, in some significant respects, COVID-19 varies from the previous series. Therefore, due to lockdown procedures in cities and countries, travel bans, self-isolation, and discouragement of individuals' movement, many industries and companies struggle when consumers and workers face new modes of living. Organizations are still facing unusual modern procedures for which many were not trained and never saw it happening. Any organization has embraced home-based work that may not be as successful as conventional working practices. “ (Fraij, 2021) “It should be noted that a crisis will negatively impact employees' output due to the stress that it is capable of causing. This means that to sustain and enhance employee and organizational performance, performance management can be more rational during this period. “ (Fraij, 2021)
--	-------------------------------------	---	---

			“Crisis management is quite costly most of the time, primarily when it occurs by surprise. The crisis will disrupt the company's financial responsibilities, including compensation entitled to be earned by workers. THE severe SARS epidemic in 2003, in one of the latest COVID-19 crises, disrupted the cash flows of businesses and contributed to voluntary and compulsory salary cuts, and forced workers to resign without pay (Lee & Warner, 2006). Although it is a trend for companies to decrease compensation during emergency periods, incentives may also inspire workers to help do their work.” (Fraij, 2021)
			“They stated that the vast majority of employees were unable to arrive at work because of the lockdown. Based on that, they received partial wages. Moreover, many organizations stated that they could not pay their employees and temporarily stop their work, some of which closed permanently. Almost all organizations were not interested in recruiting new employees during the study, but they decided to cut the costs and lay off employees.” (Fraij, 2021)
			“HRM Practices cannot be excluded from the severe impact of COVID-19. With the outbreak, various employers experienced job vacancies and recruitment problems. Employee training programs

			decrease when necessary to ensure that business is going as planned and that the employees stay safe in their organizations. Performance management had been under review since goals that seemed unachievable could not be achieved, and monitoring employees working from home became costly. Because of COVID-19, several organizations could not pay their employees' salaries or fulfil other critical roles like financial benefits. COVID-19 has had a more significant effect on private employees' job security than public ones. During times of economic crisis, the HR department needs to take on crisis management to help employees and their organizations be less affected by COVID-19.” (Fraij, 2021)
			“On the one hand, organizations should strengthen their human resources because, to cope with uncertainties properly, workers need to improve skills and learn expertise. However, on the other hand, crisis management allows businesses to cut expenses for training sessions and other growth activities. Therefore, the HR manager must seek the right balance between reducing costs due to the recession and staff growth. Otherwise, it is not possible to achieve effectiveness and performance. To facilitate HR functions such as employee recruitment and selection, employee training, performance

			management and others, organizations should consider adopting electronic human resource management (e-HRM) to be done electronically. This will serve as a way to avoid and/or limit unnecessary personal contact.” (Fraij, 2021)
--	--	--	---