



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O papel das lideranças no bem-
estar dos teletrabalhadores na
União Europeia e Reino Unido
Uma Meta-Análise Qualitativa

Daniela Filipa Palos Alves

Católica Porto Business School
Julho, 2025



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O papel das lideranças no bem-estar dos teletrabalhadores na União Europeia e Reino Unido

Uma Meta-Análise Qualitativa

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

por

Daniela Filipa Palos Alves

sob orientação de

Professor Doutor Camilo Valverde e Professora Doutora Isabel Guimarães

Católica Porto Business School

Julho, 2025

Agradecimentos

Termino esta etapa com um profundo sentimento de superação. A realização deste trabalho final de mestrado só foi possível graças ao apoio incondicional das pessoas que me rodeiam. Por isso, quero agradecer:

À minha mãe, Fátima, por nunca deixar de acreditar em mim. O teu amor e exemplo foram a base para ultrapassar as adversidades.

À minha irmã, Rita, que, mesmo com as viagens adiadas, compreendeu a minha dedicação e nunca deixou de estar ao meu lado.

Ao meu pai, Rui, por todo o carinho que me proporcionou, especialmente nos momentos de maior desânimo.

Ao meu namorado, André, por me acompanhar nos dias difíceis, e, com gestos simples, cuidar de mim. A tua paciência, compreensão e ternura foram essenciais neste percurso.

Aos amigos que fiz na Guarda e em Coimbra, mas especialmente à minha melhor amiga de infância, Madalena, por estar sempre presente, mesmo à distância, e por me proporcionar apoio moral ao longo de toda esta jornada.

Aos meus animais de estimação, Belly e Tommy, por serem a minha companhia fiel, proporcionando-me conforto e tranquilidade.

Aos meus orientadores, Professor Doutor Camilo Valverde e Professora Doutora Isabel Guimarães, pelo acompanhamento, disponibilidade e motivação.

A todos vocês, o meu mais sincero agradecimento.

Resumo

O teletrabalho é cada vez mais utilizado como modelo de trabalho. Se, numa primeira fase, o teletrabalho era visto com ceticismo por parte das chefias, a pandemia da COVID-19, veio alterar todo o cenário do trabalho, obrigando a uma adaptação perante o imprevisto. Esta forma de trabalho levanta questões sobre o bem-estar dos funcionários e, conseqüentemente, solicita alterações na intervenção das chefias para a sua gestão. O presente trabalho tem como objetivo compreender como é que o papel das lideranças influencia o bem-estar dos teletrabalhadores na União Europeia e no Reino Unido.

O método utilizado para dar resposta aos objetivos da nossa investigação foi a Meta-Análise Qualitativa, que permitiu obter uma amostra final de 23 artigos publicados entre 2019 e 2024. Através da análise de conteúdo dos textos selecionados foi possível identificar três temas: (1) bem-estar em teletrabalho; (2) papel das lideranças na promoção do bem-estar dos teletrabalhadores; (3) apoio da Gestão de Recursos Humanos às lideranças.

Os resultados indicam que o teletrabalho acarreta benefícios, mas também limitações ao bem-estar dos trabalhadores. As lideranças têm um papel relevante na promoção do bem-estar dos teletrabalhadores, o que exige uma constante atenção às suas necessidades individuais. Neste enquadramento, a Gestão de Recursos Humanos possui um amplo domínio de atuação, com vista a capacitar as lideranças na promoção do bem-estar dos teletrabalhadores.

Palavras-chave: Liderança; Teletrabalho; Bem-estar.

Abstract

Teleworking is increasingly used as a working model. Although teleworking was initially viewed with scepticism by managers, the COVID-19 pandemic has transformed the entire workplace, forcing people to adapt to the unexpected. This way of work raises questions about employee well-being and, consequently, calls for changes in the leadership intervention. The present study aims to understand how the role of leadership influences the well-being of teleworkers in the European Union and the United Kingdom.

The method used to address the objectives of our research was Qualitative Meta-Analysis, which resulted in a final sample of 23 articles published between 2019 and 2024. Through content analysis of the selected texts, it was possible to identify three themes: (1) well-being in teleworking; (2) the role of leadership in promoting teleworker's well-being; (3) the support provided by Human Resources Management to leadership.

The results indicate that while teleworking offers benefits, it also presents limitations to workers' well-being. Leaders hold a significant role in promoting teleworkers' well-being, requiring continuous attention to their individual needs. Within this framework, Human Resources Management has a broad field of action, aiming to empower leaders to promote teleworker's well-being.

Keywords: Leadership; Teleworking; Well-being.

Lista de Abreviaturas

ETV – Equilíbrio Trabalho-Vida;

GRH – Gestão de Recursos Humanos;

KPI's - Key Performance Indicators;

LAF – Liderança de Apoio à Família;

MAQ - Meta-Análise Qualitativa;

QI - Questão de Investigação;

RL - Revisão da literatura;

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação;

UE – União Europeia;

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Lista de Abreviaturas	xi
Índice de Figuras.....	xvi
Índice de Tabelas	xviii
Introdução.....	20
Capítulo 1 - Enquadramento teórico.....	24
1. Caracterização do conceito de teletrabalho	24
2. Bem-estar e teletrabalho	26
2.1. Operacionalização do conceito de bem-estar	26
2.2. Relação entre teletrabalho e bem-estar	27
3. O papel da liderança na promoção do bem-estar dos teletrabalhadores	27
3.1. Interação com a equipa	28
3.2. Comunicação	29
3.3. Confiança	31
3.4. Suporte	31
3.5. Conciliação trabalho-vida.....	32
3.6. Solicitações: Gestão da sobrecarga e pressão.....	33
4. A intervenção da Gestão de Recursos Humanos no fortalecimento do	
papel das lideranças na promoção do bem-estar	34
4.1. Recrutamento e seleção.....	34
4.2. Formação e desenvolvimento	35
4.3. Gestão do desempenho.....	35
4.4. Desenvolvimento de programas de bem-estar.....	36
Síntese integrativa do enquadramento teórico	37
Capítulo 2 - Metodologia.....	39
1. Protocolo de pesquisa	40
2. Critérios de inclusão e exclusão.....	40
3. Definição das expressões-chave, seleção dos instrumentos de pesquisa	
e processo de pesquisa	41
4. Construção da amostra	43
5. Análise de conteúdo	46

Capítulo 3 – Apresentação e Discussão dos Resultados	56
1. Bem-estar em teletrabalho	59
1.1. Isolamento.....	59
1.2. Autonomia e flexibilidade.....	60
1.3. Equilíbrio trabalho-vida	61
1.4. Hipersolicitações.....	62
1.5. Intensificação do <i>stress</i>	63
1.6. Consequências negativas na saúde física.....	64
1.7. Receio de efetuar pausas.....	64
1.8. Dificuldades de comunicação	65
Síntese integrativa do ponto 1	66
2. Papel das lideranças na promoção do bem-estar dos teletrabalhadores	67
2.1. Comunicação e <i>feedback</i>	67
2.2. Coesão da equipa.....	69
2.3. Confiança	70
2.4. Microgestão	71
2.5. Foco nos resultados	71
2.6. Reconhecimento.....	72
2.7. A importância da liderança de suporte	73
Síntese integrativa do ponto 2	74
3. Apoio da Gestão de Recursos Humanos às lideranças	75
3.1. Políticas reguladoras do teletrabalho	75
3.2. Suporte aos e-líderes	76
3.3. Formação dos e-líderes	77
Síntese integrativa do ponto 3	78
Conclusão.....	79
Referências Bibliográficas.....	84
Apêndices	94

Índice de Figuras

Figura 1. *Processo de seleção tendo como base o Diagrama PRISMA.*

Índice de Tabelas

Tabela 1. *Síntese integrativa do enquadramento teórico;*

Tabela 2. *Informações sobre a pesquisa;*

Tabela 3. *Palavras tematicamente relacionadas com os termos de pesquisa, por base de dados;*

Tabela 4. *Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na Meta-Análise Qualitativa;*

Tabela 5. *Processo de categorização dos artigos incluídos na Meta-Análise Qualitativa e apresentação de excertos.*

Introdução

Nos últimos anos, o teletrabalho tornou-se uma realidade cada vez mais comum nas organizações. Não somente por via da pandemia COVID-19, mas também graças à possibilidade que as novas tecnologias oferecem e a uma alternativa ao trabalho tradicional que tem vindo a ganhar espaço na sociedade atual. Vê-se cada vez mais o teletrabalho como uma forma eficiente de laboração. Trabalhadores e empregadores tendem a acreditar que o trabalho remoto continuará em crescimento, mesmo que não seja imposto por motivos de saúde pública, como na pandemia (George et al., 2022). Na verdade, verificou-se que o teletrabalho assegura benefícios para trabalhadores e empregadores, nomeadamente, mais qualidade de vida para os primeiros e menos encargos para os segundos. Trata-se de uma alternativa laboral que altera profundamente os conceitos tradicionais de trabalho, liderança, supervisão e Gestão de Recursos Humanos (GRH). Estas alterações suscitam dúvidas e receios, quer no tocante ao bem-estar dos teletrabalhadores, quer no respeitante à transformação das relações laborais. Neste contexto, a liderança é solicitada a desempenhar um papel crucial no bem-estar destes trabalhadores.

Antes da crise do COVID-19, o teletrabalho não estava amplamente divulgado. As medidas excecionais, decorrentes da pandemia, causaram um forte impacto na vida das empresas. Para não encerrarem portas, muitas empresas tiveram de adotar o trabalho à distância. Isso obrigou-as a readaptar os seus processos e a reorganizar as suas equipas para garantir a continuidade das suas atividades. Além das desvantagens inerentes a este regime, tais como isolamento da equipa (Contreras et al., 2020), e menor controlo das chefias sobre o trabalho que está a ser realizado (Onete et al., 2021), trabalhadores e empregadores aperceberam-se sobretudo das vantagens, como conciliação da vida familiar-profissional, redução do tempo perdido em deslocações, redução

das despesas e aumento da produtividade (Bloom et al., 2015; Timsal & Awais, 2016). Se o período de quarentena/isolamento social determinado pelo COVID-19 incentivou o trabalho remoto (George et al., 2022), hoje encara-se cada vez mais o teletrabalho como uma forma de executar tarefas e produzir conteúdos com eficiência.

As novas tecnologias apresentam-se como novos desafios para as organizações e as formas de organizar o trabalho daí resultantes fazem com que o teletrabalho seja uma alternativa mais procurada por essas estruturas organizacionais, forçando-as a mudarem a sua visão tradicional sobre os modelos de trabalho clássicos (Contreras et al., 2020). Se a apetência por este regime de trabalho tem vindo a crescer junto dos empregadores e dos trabalhadores, continua, no entanto, a haver a necessidade de não só rever os termos contratuais como também acautelar, em muitos aspetos, possíveis transformações nas relações de trabalho, pois este regime pode ter, a médio ou a longo prazo, repercussões indesejadas na vida dos trabalhadores, quer na estabilidade emocional (perda de autoconfiança), quer no rendimento do seu trabalho (falta de motivação), quer no relacionamento interpessoal na organização (dificuldade em comunicar e interagir com colegas, a hierarquia e, eventualmente, clientes).

Dado o grande incremento do trabalho à distância, importará compreender os seus efeitos no bem-estar dos teletrabalhadores. Daí o interesse em analisar o papel dos seus líderes na promoção desse bem-estar, com vista a assegurar um ambiente saudável e produtivo, ainda que à distância. Para tal, convém centrar a atenção na necessidade de identificar o papel que as chefias devem desenvolver para liderar eficazmente em teletrabalho, permitindo que os benefícios do trabalho remoto sejam concretizados e, ao mesmo tempo, mitigando potenciais riscos. A liderança em teletrabalho integra diversos comportamentos identificados nesta meta-análise, incluindo comunicação eficaz, cultivo de

confiança, suporte e atenção às necessidades do colaborador (individual) como da equipa de colaboradores (coletivo). A investigação pretende, assim, identificar os principais comportamentos da liderança no trabalho remoto. Deste modo, assumimos como propósito encontrar respostas para a seguinte questão de investigação:

Qual o papel das lideranças na promoção do bem-estar dos teletrabalhadores na União Europeia e Reino Unido?

Para responder a esta questão, o método utilizado é o de Meta-Análise Qualitativa (MAQ). Este método possibilita identificar padrões, lacunas e evoluções de conceitos em estudos qualitativos, conferindo profundidade à análise de temas complexos e multifacetados. Sendo o teletrabalho um tema atual, a meta-análise permite conhecer e sintetizar a produção científica mais recente. O conhecimento destes fenómenos e o modo como se fazem sentir em Portugal é ainda limitado. Por isso, optou-se por circunscrever a análise à União Europeia (UE) e ao Reino Unido, tendo em conta a comparabilidade entre estas realidades, dada a semelhança dos seus contextos legais, sociais e económicos. A análise de conteúdo foi utilizada para tratar as informações recolhidas.

Esta dissertação encontra-se, assim, dividida em três capítulos. No capítulo 1 realizamos o enquadramento teórico, que contextualiza a problemática em estudo. No capítulo 2, justificamos o procedimento metodológico adotado; no capítulo 3, apresentamos e interpretamos os resultados da MAQ e, finalmente, na conclusão, apresentamos os principais resultados, discutindo as suas consequências, as suas implicações e limitações.

Capítulo 1 - Enquadramento teórico

Neste capítulo, apresenta-se o enquadramento teórico que sustenta esta investigação. No ponto 1 apresentamos o conceito de teletrabalho; no ponto 2, caracterizamos a influencia do teletrabalho no bem-estar, no ponto 3, analisamos o papel da liderança na promoção do bem-estar dos teletrabalhadores e, por último, no ponto 4, as exigências feitas à Gestão de Recursos Humanos (GRH) para garantir que os líderes promovam o bem-estar dos teletrabalhadores.

1. Caracterização do conceito de teletrabalho

Existem registos de trabalho remoto desde 1950, porém, o conceito de trabalho à distância em contexto de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) surgiu mais tarde, na década de 70, impulsionado pela crise do petróleo nos Estados Unidos da América (Sarbu, 2018). No contexto da UE, Portugal foi um dos países pioneiros a incluir na legislação a figura do teletrabalho. A primeira legislação a introduzir o teletrabalho data de 2003 (através do Código do Trabalho, publicado na Lei n.º 99/2003, de 27/08), em que pela primeira vez se regulou o teletrabalho de forma específica, estabelecendo direitos e deveres para as partes. Se, numa primeira fase, o teletrabalho era visto com ceticismo por parte das chefias, devido à incapacidade de controlar a produtividade dos funcionários à distância (Onete et al., 2021), a pandemia da COVID-19, veio alterar todo o cenário do trabalho em Portugal, obrigando a uma adaptação perante o imprevisto. Com o confinamento obrigatório, as organizações tiveram de repensar uma solução de trabalho viável, que garantisse a continuidade dos negócios. Daí resultou uma significativa adesão ao teletrabalho.

Apesar da crescente expansão do teletrabalho, ainda não há uma definição consensual para o conceito. A Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2021) descreve-o como o trabalho realizado fora das instalações da organização, utilizando TIC. Segundo Nilles (1994), pode definir-se o teletrabalho como: as tarefas que vão ter com os trabalhadores em vez de os trabalhadores se deslocarem ao local de trabalho para as cumprir. Tal arranjo viabiliza a substituição parcial ou total das horas de trabalho (Allen et al., 2015), incluindo regimes mistos, em que parte do trabalho ocorre remotamente. Em Portugal, nos termos do nº1, artigo 165º do Código do Trabalho, com as alterações introduzidas pela lei nº 83/2021, de 6 de dezembro “Considera-se teletrabalho a prestação de trabalho em regime de subordinação jurídica do trabalhador a um empregador, em local não determinado por este, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação” (Diário da República, 2021). Bloom et al. (2015) definiram-no como trabalho a partir de casa, definição considerada por alguns como demasiado restritiva, dado que o teletrabalho pode ocorrer em variados espaços. Embora os termos "teletrabalho" e "trabalhar a partir de casa" não sejam completamente semelhantes, neste estudo, usamo-los para descrever atividades profissionais realizadas remotamente, com o uso das TIC.

Ao longo dos anos, tem-se verificado um aumento progressivo do teletrabalho. Em Portugal, a proporção da população empregada em teletrabalho, no segundo trimestre de 2023, foi de 18,3% (908,9 mil pessoas), mais 0,4 pontos percentuais, do que no 1.º trimestre de 2023 (INE, 2023). Para Wojcak et al. (2016) “o teletrabalho não é uma moda de curto prazo” (p.41), e veio para ficar. Apesar de impulsionado por circunstâncias excecionais, o seu rápido incremento levanta várias questões, com desafios relativos ao bem-estar dos colaboradores e às práticas de liderança.

2. Bem-estar e teletrabalho

Neste ponto, começamos por operacionalizar o conceito de bem-estar e a influência do teletrabalho no bem-estar dos teletrabalhadores.

2.1. Operacionalização do conceito de bem-estar

O bem-estar é uma necessidade humana fundamental, associada a conceitos como qualidade de vida, autonomia, boa saúde, autoaceitação, conforto, segurança e relacionamentos positivos (Diener et al., 2018; Marks & Shah, 2004). Para Danna e Griffin (1999), o conceito envolve múltiplos fatores que podem afetar tanto a vida individual como o ambiente organizacional. Keyes (2006) destaca os domínios físico, mental, social e espiritual. Estudos como os de Ryff e Singer (2008) evidenciam que o bem-estar está associado à qualidade das relações sociais, ao envolvimento em atividades com sentido e à conexão com algo maior do que o indivíduo.

O bem-estar no trabalho emerge das bases da psicologia positiva e da crescente percepção, por parte das organizações, de que valorizar os colaboradores potencia o desempenho e a produtividade organizacional (Bryson et al., 2017). Segundo Liu et al. (2019), trabalhadores realizados demonstram maior empenho nas tarefas e tendem a ser mais produtivos. Em sentido contrário, conforme observa a ILO (s.d.), desvalorizar a promoção de bem-estar pode gerar ambientes marcados por *stress*, conflitos, ou até doenças mentais. Na ótica dessa Organização (ILO, s.d.), o bem-estar no trabalho deve abranger todos os elementos relacionados com a vida profissional, incluindo a qualidade e segurança do ambiente de trabalho, assim como os sentimentos dos funcionários em relação às atividades e à organização laboral.

2.2. Relação entre teletrabalho e bem-estar

O teletrabalho envolve consequências positivas e negativas para o bem-estar dos colaboradores. São vários os benefícios elencados na literatura: redução do *stress*, maior autonomia e flexibilidade, maior satisfação laboral, melhor Equilíbrio Trabalho-Vida (ETV), poupança de tempo ao eliminar deslocações (Tavares, 2017; Timsal & Awais, 2016), redução da rotatividade, absentismo e maior motivação (Bloom et al., 2015; Thomson, 2008). Observa-se também correlação positiva entre teletrabalho e comportamentos saudáveis. Por exemplo Allen et al. (2015) verificaram que uma maior flexibilidade no trabalho permite o afastamento do consumo de *fast-food*. Todavia, a questão é mais complexa do que aparenta. Muitos teletrabalhadores relatam dificuldade em separar o trabalho da vida particular (Farrell, 2017; Golden & Veiga, 2008; Sarbu, 2018): vivem com a sensação de que o trabalho nunca está concluído, criando uma pressão autoimposta para trabalhar por longos períodos (Bloom et al., 2015). Adicionalmente, o isolamento físico pode limitar a participação ativa na partilha de informação e co-aprendizagem (Contreras et al., 2020), podendo originar desgaste psicológico (Pillai & Prasad, 2023). Para mitigar esses desafios, Golden e Veiga (2008) recomendam promover comunicação frequente entre colegas, fomentar colaboração e definir expectativas precisas sobre horários laborais. Uma liderança atenta e consciente é essencial para garantir o bem-estar dos teletrabalhadores.

3. O papel da liderança na promoção do bem-estar dos teletrabalhadores

De modo genérico, espera-se que o líder assuma um papel fundamental para lidar com o bem-estar dos teletrabalhadores. Contudo, George et al. (2022)

e Thornton (2021), argumentam que, no contexto remoto, a liderança poderá ter um impacto menos determinante, dada a maior autonomia e os recursos de que os colaboradores dispõem para manter a produtividade. Golden e Veiga (2008) são de opinião contrária, defendendo a relevância acrescida da liderança em teletrabalho, uma vez que o afastamento físico da organização reduz as fontes de apoio disponíveis. Para muitos teletrabalhadores, o supervisor é a única conexão com o local de trabalho, o que os torna ainda mais dependentes da liderança (Golden & Veiga, 2008).

Liderar teletrabalhadores implica desenvolver estratégias de coordenação, comunicação, controlo, suporte e motivação, de forma a preservar a cultura organizacional e o bem-estar de cada um deles. É neste âmbito que surge o conceito de "e-liderança", que rompe com as práticas rígidas da liderança tradicional e realça a necessidade da flexibilidade (Bergum, 2007). Embora ninguém possa prever exatamente como a brusca mudança para a digitalização do trabalho afetará as organizações no futuro (Tigre et al., 2023), as práticas de liderança devem adaptar-se a um novo cenário para alcançar um desempenho eficaz e duradouro (Contreras et al., 2020; George et al., 2022). Embora as competências fundamentais da liderança permaneçam importantes, a e-liderança introduz a necessidade de dominar novas habilidades (Tigre et al., 2023). Para assegurar o bom funcionamento do teletrabalho, Onete et al. (2021) sugerem que o líder atue pelo exemplo, sendo capaz de se adaptar às novas solicitações relacionais. Nos pontos seguintes passaremos a desenvolver os principais aspetos em que a liderança poderá influenciar o bem-estar dos teletrabalhadores:

3.1. Interação com a equipa

Um dos princípios da e-liderança é a manutenção do espírito de equipa, já que o bem-estar dos teletrabalhadores pode ser comprometido pela ausência de contacto natural com os colegas. Santhanam et al. (2022) revelam que 24% dos

entrevistados não se sentiam integrados na equipa, comunicando apenas por *e-mail* com colegas e chefia; 35% viam-se excluídos das discussões virtuais ou decisões, porque verificavam que as suas contribuições não eram consideradas. Wang et al. (2023) observam que ser negligenciado por colegas pode suscitar emoções negativas, enfraquecendo a motivação intrínseca e *engagement*. Assim, liderar e-equipas¹ exige esforços acrescidos para manter a coesão e mitigar conflitos (Onete et al., 2021). Nesse sentido, uma liderança eficaz deve responder às necessidades sócio-emocionais dos colaboradores, considerar as possíveis diferenças culturais, valorizar o desempenho e fornecer *feedback* positivo (Contreras et al., 2020; Ford et al., 2017).

Poderão ser aplicadas diferentes práticas de liderança para fortalecer o espírito de equipa. George et al. (2022), Santhanam et al. (2022) e Wojcak et al. (2016) defendem que o e-líder² deve incentivar a socialização entre teletrabalhadores, proporcionando-lhes eventos sociais e reuniões informais, com tópicos alheios ao trabalho. Onete et al. (2021) verificaram que chamadas diárias entre colegas da mesma equipa, com duração de quinze a trinta minutos, tornaram-se uma prática comum. Esta forma descontraída de se relacionar tende a reforçar o espírito de equipa (Santhanam et al., 2022). A e-equipa torna-se mais autónoma, confiante e motivada.

3.2. Comunicação

O teletrabalho apresenta desafios relacionados com a substituição da comunicação física pela *online*. Tanto George et al. (2022) como Tigre et al. (2023) salientam a importância de o líder comunicar de forma clara e transparente os objetivos, dado que o relacionamento interpessoal tende a ser limitado, dificultando a interação entre supervisores e supervisionados. Uma comunicação

¹ E-equipa(s): Designa grupos de trabalho virtuais que colaboram à distância, através de TIC.

² E-líder: Designa chefias que têm como função liderar grupos de teletrabalhadores.

ineficaz pode gerar incerteza e provocar sentimentos de impotência (Wojcak et al., 2016), sendo a comunicação essencial para mitigar esse impacto (Torrington et al., 2013). Assim, o *feedback* precisa de ser mais estruturado e frequente (Contreras et al., 2020). Segundo Santhanam et al. (2022), a falta de *feedback* periódico pode criar no teletrabalhador um vazio emocional e insatisfação. Para evitar instruções confusas que causam mal-entendidos e *stress*, Chen e Sriphon (2021), recomendam a implementação de rotinas de comunicação regulares. É igualmente vital que os gestores filtrem informações de forma a evitar sobrecarregar os colaboradores (Thornton, 2021).

Para promover o bem-estar dos teletrabalhadores, é essencial permitir momentos de diálogo. Santhanam et al. (2022) destacam a importância de dar voz a todos os membros da equipa. Contudo, a comunicação em teletrabalho poderá revelar-se desafiante, já que muitas vezes o processo tende a envolver longos tempos de resposta, limitar discussões mais profundas e tornar difícil decifrar pequenos sinais ou comunicação não verbal (Lundqvist & Wallo, 2023; Popaitoon, 2023). Cabe ao e-líder selecionar ferramentas adequadas e promover uma comunicação contextual e relevante (Contreras et al., 2020). Sempre que possível, deve utilizar meios de comunicação interativos, como videoconferências, em detrimento do *e-mail* (Popaitoon, 2023). Este autor sugere que a comunicação face-a-face, mesmo que virtual, favorece a compreensão das mensagens e a sensação de presença efetiva. Tal estratégia de comunicação permite um efeito duplamente benéfico: atenua a sensação de se estar isolado e torna o ambiente de teletrabalho mais colaborativo. Ao valorizar a comunicação com os colaboradores, o líder aumenta a relação de confiança no trabalho (Wang et al., 2023), contribuindo desta feita para o bem-estar dos teletrabalhadores.

3.3. Confiança

Uma e-liderança eficaz exige o fortalecimento da confiança, conceito amplamente abordado na literatura. Ford et al. (2017) consideram fundamental fomentar a confiança tanto na chefia como entre colegas. Onete et al. (2021) reparam que quando a liderança inspira confiança, os teletrabalhadores apresentam maior bem-estar e Oakman et al. (2023) verificaram que os níveis de *stress* dos teletrabalhadores diminuem quando há um maior nível de confiança no líder. Daí Chen e Sriphon (2021) defenderem que o líder deve maximizar a confiança e compartilhar informações com empatia e otimismo. Wang et al. (2023), acrescentam que o apoio emocional prestado pelo e-líder é essencial para uma cultura de confiança e comprometimento de ambas as partes (supervisor e supervisionados). Face a estes dados, torna-se imprescindível o líder insistir numa cultura de confiança, porque, quando os teletrabalhadores confiam no líder, várias dinâmicas positivas se desenvolvem, contribuindo para um ambiente de trabalho mais coeso e produtivo.

3.4. Suporte

A ausência de supervisão e orientação pode originar conflitos entre colegas ou com a chefia. Diante da redução das interações presenciais e da comunicação informal, a liderança deve procurar adquirir competências que facilitem a percepção de suporte profissional, além de impulsionar a produtividade e a satisfação dos colaboradores (Ford et al., 2017). Nesse sentido, o apoio da e-liderança revela-se fundamental, promovendo a delegação eficaz de tarefas (Contreras et al., 2020) e proporcionando aos teletrabalhadores oportunidades para assumirem responsabilidades, participarem na tomada de decisões e desenvolverem a autoliderança (Thornton, 2021). Nesta linha, Popaitoon (2023), constatou que o suporte do supervisor pode melhorar significativamente o

engagement e diminuir o *stress* laboral, favorecendo o bem-estar dos teletrabalhadores. Para George et al. (2022), o apoio do líder pode ser um recurso para gerir melhor o *stress* e a saúde sem deixar de manter a produtividade. Essa estratégia gera um duplo benefício: por um lado, os teletrabalhadores sentem-se integrados numa organização que se preocupa com o seu bem-estar (George et al., 2022); por outro, quando o supervisor apoia o ETV, ajuda o teletrabalhador a alcançar uma maior harmonia entre o trabalho e a vida pessoal (Allen, 2001; Chambel et al., 2023; Wang et al., 2023), contribuindo para que o colaborador se sinta respeitado e reconhecido (Wang et al., 2023). Ter um supervisor que os apoia nesta gestão, ajuda a equilibrar a vida pessoal com as exigências profissionais.

3.5. Conciliação trabalho-vida

A Liderança de Apoio à Família (LAF) assenta no pressuposto de que os funcionários podem realizar o trabalho conscienciosamente sem supervisão. Lideranças que pratiquem LAF entendem que os teletrabalhadores não podem dedicar todo o seu tempo às tarefas profissionais, permitindo-lhes que interrompam temporariamente o trabalho conforme as suas necessidades individuais (Wang et al., 2023; Wojcak et al. 2016). Assim, a LAF não vê inconveniente se o teletrabalhador não responder imediatamente às mensagens, pois estará deste modo a contribuir para evitar os riscos de elevação da ansiedade e da pressão (Wang et al., 2023). Em contrapartida, se a LAF for fraca, o teletrabalhador pode sentir-se obrigado a estar permanentemente disponível, mesmo nas horas não trabalhadas, o que poderá aumentar-lhe a sensação de *stress* e provocar-lhe emoções negativas (Wang et al., 2023). Nesse sentido, Onete et al. (2021) recomendam que a liderança incentive os funcionários a estabelecerem um bom ETV, incite a participação em atividades relaxantes e oriente os colaboradores a utilizarem a tecnologia de forma responsável, evitando o seu uso fora do horário laboral. Assim, a LAF revela-se fundamental

na redução do *stress*, tornando-se determinante na concretização do bem-estar dos teletrabalhadores.

3.6. Solicitações: Gestão da sobrecarga e pressão

Tornado fácil o acesso à *internet* e aos dispositivos corporativos, a chefia pode sentir-se tentada a pressionar os trabalhadores a estarem visíveis *online*. Para descrever essa pressão para responder rapidamente por meio das TIC, Wang et al. (2023) propuseram o termo telepressão. Popaitoon (2023) partilha dessa visão, observando que a vigilância excessiva e a sobrecarga de comunicação podem gerar *stress*. Timsal e Awais (2016) recordam que a liderança tradicional, baseada no “medo da perda de controlo” (p. 13), assume que a produtividade só pode ser monitorada com supervisão direta. Todavia, como observam Onete et al. (2021) a chefia não precisa de verificar o número de pausas nem se os teletrabalhadores estão *online*, quando os resultados são adequados e os prazos cumpridos. Assim, ao abandonar práticas de microgestão, a liderança pode reduzir significativamente a telepressão (Wang et al., 2023), promovendo um ambiente de trabalho mais saudável. George et al. (2022) indicam que dar autonomia aos trabalhadores na gestão do seu tempo reduz o *stress* e Oakman et al. (2023) apontam que a clareza de funções contribui para o bem-estar e previne problemas físicos relacionados com o *stress*, como dores músculo-esqueléticas. Estes estudos revelam que os teletrabalhadores, em vez de controlo de processos, preferem *feedback* e suporte no seu contacto com a chefia.

Quer isto dizer que o papel da e-liderança não deve limitar-se a verificar as metas e os prazos alcançados. Deve esforçar-se por compreender as melhores formas de motivar os teletrabalhadores, assegurando-lhes um apoio adequado e valorizando os resultados (Shah & Choirunnisa, 2024). Controlar resultados em vez de processos permite maior autonomia na gestão do tempo e métodos de trabalho, reduzindo a pressão e promovendo o bem-estar. Na verdade, como

sublinham Melo e Demo (2024), a liderança influencia significativamente a qualidade de vida dos teletrabalhadores: essa qualidade pode aumentar se as práticas implementadas pela Gestão de Recursos Humanos (GRH) forem as adequadas.

4. A intervenção da Gestão de Recursos Humanos no fortalecimento do papel das lideranças na promoção do bem-estar

Atualmente há uma grande tendência da GRH para valorizar a promoção do bem-estar. Neste cenário, torna-se fundamental que a GRH atue como influenciadora das lideranças na promoção do bem-estar dos teletrabalhadores. De acordo com Torrington et al. (2013), a GRH desempenha um papel crucial para sensibilizar as chefias sobre como devem responder às mudanças pretendidas, prestando-lhes apoio quando necessário e sugerindo-lhes formas de motivar os funcionários. É necessário garantir que a e-liderança possui as competências adequadas para compreender o importante papel que desempenha na organização das tarefas e nas condições psicossociais de trabalho (Oakman et al., 2023). As práticas de GRH deverão focar-se na seleção de líderes resilientes, disponíveis para adquirirem conhecimentos e competências que os capacitem a gerir crises e a serem recetivos à ideia de cuidarem da saúde (física e mental) dos seus liderados (Melo & Demo, 2024).

4.1. Recrutamento e seleção

A GRH deve adotar estratégias que priorizem o recrutamento e seleção de líderes com características específicas. Isto é, torna-se relevante avaliar as competências transversais dos candidatos, como habilidades de comunicação,

competências linguísticas, empatia e traços de liderança (Morushko et al., 2022). Para tal, é recomendada a utilização de algoritmos capazes de aplicar métodos de deteção com o objetivo de selecionar o líder adequado (Morushko et al., 2022). Esses algoritmos permitem à GRH selecionar mais eficazmente candidatos com qualificações técnicas e afinidade com a cultura e os valores da empresa (Shah & Choirunnisa, 2024). Ao selecionar líderes com competências específicas que promovam o bem-estar dos teletrabalhadores, a GRH contribui para uma cultura organizacional mais inclusiva e sustentável, onde os colaboradores se sentem apoiados e motivados (Melo & Demo, 2024). Embora alguns autores acreditem que a liderança é uma qualidade inata, a maioria considera que ela pode ser desenvolvida, por meio da formação e desenvolvimento.

4.2. Formação e desenvolvimento

Não basta à GRH selecionar líderes capazes de liderar remotamente, mas também que as chefias vigentes tenham o suporte e a formação necessária. Segundo a OCDE (2020), investir na capacitação dos líderes contribui para a construção de uma relação de confiança entre supervisor-colaborador. Para Chambel et al. (2023), importa investir no desenvolvimento das competências das chefias. Formação, *webinars* ou mesmo serviços de aconselhamento poderão ser úteis (George et al., 2022). Ao encorajar os líderes a cultivarem uma supervisão que apoie a vida familiar dos teletrabalhadores, a organização deverá, como sublinham Chambel et al. (2023), tornar-se mais amiga da família. Assim, cabe à GRH investir em programas de formação no sentido de ajudar as lideranças a ganharem sensibilidade para o bem-estar dos teletrabalhadores.

4.3. Gestão do desempenho

A GRH poderá ajudar na definição de *KPI's (Key Performance Indicators)*, que sustentem uma cultura corporativa eficaz à distância. Na verdade, a avaliação do

desempenho das chefias tende a ser mais focada nos resultados do que nos processos (Shah & Choirunnisa, 2024), já que os líderes têm uma visibilidade limitada sobre como o trabalho é executado. Por isso, a ação do líder não pode limitar-se ao cumprimento de metas e entrega de resultados. Deve ser avaliado não só pelo seu desempenho, mas também pela eficácia com que gere a e-equipa. Daí ser útil à GRH definir *KPI's*. Uma outra solução poderá passar por integrar e organizar auditorias periódicas por meios das quais a GRH acompanha a assimilação nos teletrabalhadores da cultura da empresa, bem como as habilidades de liderança do supervisor (Onete et al., 2021).

4.4. Desenvolvimento de programas de bem-estar

Programas de bem-estar - como oferta da adesão a clubes de saúde, aulas de nutrição ou de redução de *stress* e dia sem reuniões - têm sido adotados pela GRH numa tentativa de desenvolver e motivar os funcionários. Com o crescimento do teletrabalho, aumentou a consciencialização da importância de políticas e práticas de bem-estar, levando a GRH a adaptar estratégias que favoreçam horários mais flexíveis (Chaudhuri et al., 2022). Neste contexto, a GRH assume um papel de mentor, orientando as chefias na aplicação de práticas que favoreçam essa flexibilidade e incentivem o ETV (Pillai & Prasad, 2023). Melo e Demo (2024) sublinham que as orientações da GRH influenciam fortemente as práticas de liderança, destacando o impacto dessas práticas junto dos teletrabalhadores. Os autores referem ainda que os líderes que compreendem a importância das práticas sugeridas pela GRH tornam-se mais aptos a gerir equipas eficazes, estruturadas e integradas, contribuindo significativamente para a promoção da qualidade de vida no trabalho.

Síntese integrativa do enquadramento teórico

O enquadramento teórico serve de referencial para a análise de conteúdo, por isso, importa sintetizar as principais ideias sobre o tema em análise:

Tabela 1

Síntese integrativa do enquadramento teórico:

Temas	
Teletrabalho	<ul style="list-style-type: none">- Cada vez mais usado pelas organizações, veio para ficar (Wojcak et al., 2016);- Apresenta desafios que estão relacionados com a substituição da comunicação física pela comunicação <i>online</i> (Wojcak et al., 2016);- Vantagens: maior flexibilidade (Allen et al., 2015; Tavares, 2017; Timsal & Awais, 2016); diminuição da taxa de rotatividade e absentismo (Bloom et al., 2015; Thomson, 2008); maior produtividade (Bloom et al., 2015; Timsal & Awais, 2016); menos distrações (Tavares, 2017; Timsal & Awais, 2016); proximidade à residência e à família (Bloom et al., 2015); redução do <i>stress</i> (George et al., 2022; Tavares, 2017; Timsal & Awais, 2016); redução do tempo das deslocações (Tavares, 2017; Timsal & Awais, 2016);- Desvantagens: isolamento dos colegas e das chefias (Contreras et al., 2020; Pillai & Prasad, 2023); dificuldade na comunicação e colaboração (Pillai & Prasad, 2023); tende a envolver longos tempos de resposta, e tornar difícil decifrar pequenos sinais ou comunicação não verbal (Lundqvist & Wallo, 2023; Popaitoon 2023); fronteiras entre vida pessoal-profissional difíceis de distinguir (Farrell, 2017; Golden & Veiga, 2008; Sarbu, 2018);
Consequências do teletrabalho no bem-estar dos trabalhadores	<ul style="list-style-type: none">- Popularizou-se com a pandemia, de forma remota ou híbrida;- Condições de trabalho que vão para além da quantidade de trabalho, incluindo a saúde física e mental e a clareza de funções (Oakman et al., 2023);- Consequências Positivas: associação positiva entre teletrabalho e comportamentos saudáveis (Allen et al., 2015); maior autonomia (George et al., 2022; Tavares, 2017; Thornton, 2021; Wojcak et al., 2016);- Consequências Negativas: trabalhadores que não conseguem encontrar um local para trabalhar sem interrupções relataram níveis elevados de <i>stress</i> e de dores músculo-esqueléticas (Oakman et al., 2023); o isolamento poderá ter efeitos adversos sobre o desempenho, motivação, intenção de rotatividade e conflito trabalho-família (Contreras et al., 2020); poderá conduzir a <i>stress</i>, ansiedade e fadiga (Wang et al., 2023); telepressão (Wang et al., 2023); tendência para prolongar o horário de trabalho, bem como diminuir as pausas (Bloom et al., 2015);
Papel das lideranças na promoção do	<ul style="list-style-type: none">- Proatividade na criação de <i>check-ins</i> regulares e na promoção de atividades que reforcem a manutenção do espírito de equipa (Chen & Sriphon, 2021);- Fornecimento eficaz de <i>feedback</i> (Contreras et al., 2020), aumentando assim a confiança e autoeficácia (George et al., 2022);

bem-estar dos teletrabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar comunicação informal e facilitar interações casuais (George et al., 2022; Santhanam et al., 2022; Wojcak et al., 2016); - Oferecer comunicação clara, transparente e regular (George et al., 2022; Popaitoon 2023; Tigre et al., 2023), de modo a evitar mal-entendidos e <i>stress</i> (Chen & Sripchon, 2021); - Incentivar os teletrabalhadores a participar ocasionalmente em atividades relaxantes (Onete et al., 2021); - Foco nos resultados e não tanto nos processos (Shah & Choirunnisa, 2024); - Promoção de suporte profissional (Ford et al., 2017; George et al., 2022; Popaitoon, 2023) e apoio emocional (Wang et al., 2023); - Aspectos positivos: acompanhar com o objetivo de ajudar, e não de microgerir (Onete et al. 2021); mitigar a pressão sentida (Wang et al., 2023); gestão de relacionamentos (Contreras et al., 2020; George et al., 2022; Santhanam et al., 2022; Wojcak et al., 2016); quando os trabalhadores confiam nas chefias, apresentam maior bem-estar (Onete et al., 2021) e os níveis de <i>stress</i> diminuem (Oakman et al., 2023); quando o supervisor enfatiza o suporte tanto para o trabalho como para a família, ajuda os teletrabalhadores a alcançar uma maior harmonia entre estes dois fatores (Allen, 2001; Chambel et al., 2023; Wang et al., 2023); - Aspectos negativos: sobrecarga de comunicação, que poderá levar a <i>stress</i> (Popaitoon, 2023); se a LAF for fraca, os teletrabalhadores podem sentir que têm de estar disponíveis o tempo todo, mesmo durante as horas não trabalhadas (Wang et al., 2023); medo da "perda de controlo" por parte das chefias tradicionais (Timsal & Awais, 2016).
A intervenção da GRH no fortalecimento do papel das lideranças na promoção do bem-estar	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção da consciencialização sobre como as lideranças podem responder às mudanças pretendidas, disponibilizando apoio nos processos e sugerindo formas de motivar os funcionários (Torrington et al., 2013); - Garantir que as lideranças possuem as competências adequadas para compreender o importante papel que desempenham nas condições psicossociais de trabalho (Oakman et al., 2023); - Seleção de líderes resilientes e integração de conhecimentos e competências (Melo & Demo, 2024) através da formação e desenvolvimento (Chambel et al., 2023; George et al., 2022); - Utilização de algoritmos nos métodos de seleção das lideranças (Morushko et al., 2022), garantindo a seleção de candidatos que possuem qualificações técnicas e estão alinhados com a cultura e valores da empresa (Shah & Choirunnisa, 2024); - Capacitação da liderança (OCDE, 2020); - Formação adequada sobre teletrabalho (Pillai & Prasad, 2023); - Integração de auditorias periódicas com o objetivo de acompanhar a aquisição da cultura e as competências de liderança (Onete et al., 2021);

Fonte: Elaboração própria, com base na Revisão da Literatura.

Capítulo 2 - Metodologia

A MAQ foi o método utilizado para responder à Questão de Investigação (QI). O método parece adequado porque, como afirma Levitt (2018), a MAQ permite identificar e avaliar os resultados de investigação primária através de procedimentos sistemáticos de pesquisa. Quer isto dizer que a MAQ visa responder com fiabilidade, imparcialidade e rigor à QI.

Tratando-se de um método qualitativo que escrutina resultados publicados, as questões de integridade metodológica são fundamentais. A confiabilidade e o rigor da meta-análise dependem da adesão rigorosa dos protocolos de pesquisa, especialmente aquele que orienta a construção da amostra. De acordo com Petticrew e Roberts (2006), a realização de uma MAQ é pertinente quando o tema em foco apresenta incertezas, considerando um grande volume de resultados e a necessidade de obter uma visão abrangente das evidências disponíveis sobre um determinado tópico. Assim, o presente estudo visa avaliar o estado das pesquisas existentes para lançar novas questões e oferecer recomendações práticas para as chefias e GRH, com base nos resultados apurados.

O bem-estar e a liderança em teletrabalho é o tema da presente dissertação. Enquadrando-se numa problemática muito vasta, a primeira preocupação foi a delimitação do tema de pesquisa. A pesquisa exploratória permitiu circunscrever o tema da presente dissertação. Além de tentar responder à QI enunciada, esta abordagem visa compreender como é que a GRH integra as especificidades do teletrabalho, promovendo o bem-estar dos colaboradores, através da capacitação das chefias.

1. Protocolo de pesquisa

O protocolo de pesquisa é um instrumento metodológico fundamental. Contribui para o alcance dos objetivos inicialmente estabelecidos pelo investigador ao longo da sua investigação (Silva et al., 2020). O protocolo prescreve os procedimentos a seguir na condução da meta-análise. Assegura transparência do processo, minimiza erros e viabiliza a eventual replicação da pesquisa. O protocolo inclui, assim, os termos de pesquisa, palavras-chave, bases de dados, bem como os critérios de inclusão e exclusão dos estudos que irão constituir a amostra. Por fim, foi igualmente documentado o processo de seleção dos artigos que integram a meta-análise.

O detalhe no processo de seleção dos artigos afigura-se decisivo. É determinante clarificar os motivos que justificam a exclusão dos estudos nas diversas fases de seleção. Por forma a promover clareza na análise de estudos empíricos, mitigando possíveis vieses e falhas, o protocolo é conduzido em conformidade com recomendações PRISMA (Moher et al., 2015). Nessa perspectiva, o protocolo de pesquisa inicia-se com a definição da(s) questão(ões) de investigação, seguida da determinação das palavras-chave, dos critérios de inclusão e exclusão e da determinação das bases de dados. Segue-se a pesquisa e, após angariarmos todos os artigos, procede-se com a seleção, ou seja, o processo de construção da amostra.

2. Critérios de inclusão e exclusão

Tendo em conta os requisitos metodológicos, para a seleção dos artigos do presente estudo foram delineados os seguintes critérios de inclusão:

- a) Artigos publicados em revistas e jornais científicos, revistos por pares;

- b) Artigos publicados entre 2019-2024, com o objetivo de aceder a informação atual;
- c) Artigos publicados em língua portuguesa ou inglesa;
- d) Artigos cuja amostra do estudo se insere na UE ou no Reino Unido. Apesar do *Brexit*, o Reino Unido ainda tem muita influência na UE, devido à semelhança do contexto legal, social e económico.

Assim, e de modo a controlar a dimensão da amostra, devido ao tempo disponível para a realização do trabalho final de Mestrado, os estudos selecionados foram analisados, aplicando os seguintes critérios de exclusão:

- a) Artigos não publicados em revistas académicas (literatura cinzenta);
- b) Artigos que não se relacionam especificamente com liderança ou bem-estar dos trabalhadores, incluindo aqueles que abordam exclusivamente outros contextos de trabalho, como o trabalho presencial ou outros arranjos flexíveis de trabalho;
- c) Artigos cujo texto não está completo na íntegra ou disponível *online*;
- d) Artigos duplicados;

3. Definição das expressões-chave, seleção dos instrumentos de pesquisa e processo de pesquisa

A QI orienta a definição de palavras e expressões-chave que guiam a pesquisa bibliográfica. Tendo em conta a QI “Qual o papel das lideranças na promoção do bem-estar dos teletrabalhadores na União Europeia (UE) e Reino Unido?”, a pesquisa bibliográfica orientou-se por um conjunto de palavras e expressões em inglês, já que existem poucos estudos publicados em língua

portuguesa, o que poderia comprometer a realização do trabalho. A QI sugeriu as expressões-chave enunciadas na Tabela 2: expressão de pesquisa.

Para a realização deste trabalho, foram selecionadas como fontes de pesquisa de dados a *Scopus* e *Web of Science*, disponibilizadas na biblioteca da Universidade Católica Portuguesa. Numa primeira pesquisa, ensaiou-se o filtro “todos os campos”: o número de resultados foi tão elevado que não era exequível para análise. Por conseguinte, inferiu-se que a utilização dos campos de “título, resumo e palavras-chave” permitiria alcançar um maior equilíbrio entre exaustividade e especificidade nos resultados obtidos. Foram selecionados limitadores de pesquisa quanto ao ano de publicação, restringindo a busca não só aos estudos publicados nos últimos seis anos (neste caso, 2019-2024) mas também aos estudos revistos por pares (ver Tabela 2).

Tabela 2

Informações sobre a pesquisa:

Base de dados	Bases de dados referenciais:
	<i>Scopus e Web of Science</i>
Data da pesquisa	02.11.2024
Termos de pesquisa	Liderança; Teletrabalho; Bem-estar
Expressão de pesquisa	(leadership OR leader OR supervisor OR manager OR boss OR chief) AND (telecommuting OR telework OR "remote work" OR "work from home" OR "working from home" OR "online work" OR "mobile work" OR "flexible work") AND ("wellbeing" OR "well-being" OR "well being" OR "welfare" OR "wellness" OR "engagement" OR "employee health" OR "employee satisfaction" OR "employee stress" OR "employee burnout" OR "work-life balance" OR "life quality" OR "quality of life")
Campos de pesquisa	Título, Resumo e Palavras-chave
Limites	Revisão Por pares
	Cronológico 2019-2024
	Idioma Português e Inglês

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Foram acrescentados filtros adicionais à pesquisa inicial, nomeadamente palavras tematicamente relacionadas com os termos de pesquisa definidos (c.f. 3). Este conjunto de palavras-chave foi posteriormente definido para melhorar os resultados da pesquisa. Finalmente, selecionaram-se os estudos que atenderam aos critérios de elegibilidade estabelecidos após a leitura e análise dos títulos, resumos e palavras-chave. O processo de construção da amostra foi meticuloso e exigiu uma clarificação detalhada das razões pelas quais apenas um número restrito de artigos foi incluído na amostra da MAQ.

Tabela 3

Palavras tematicamente relacionadas com os termos de pesquisa, por base de dados:

Bases de dados	Chitato Topics Micro	Keyword
<i>Web Of Science</i>	“Work-family Conflict”; “Job Satisfaction”; “Subjective Well-being”; “Digital Learning”	NA
<i>SCOPUS</i>	NA	“Telecommuting”; “work-life balance”; “leadership”; “work from home”; “wellbeing”; “telework”; “remote work”; “job satisfaction”; “well-being”; “work engagement”; “working from home”; “teleworking”; “human resource management”; “remote working”; “manager”; “psychological well-being”; “social support”; “flexible work arrangements”; “managers”; “employee engagement”; “engagement”; quality of life”; “motivation”; “work-family conflict”; “work-life balance”; “home office”; “happiness”; “satisfaction”; “professional well-being”; “communication”; “flexible work”

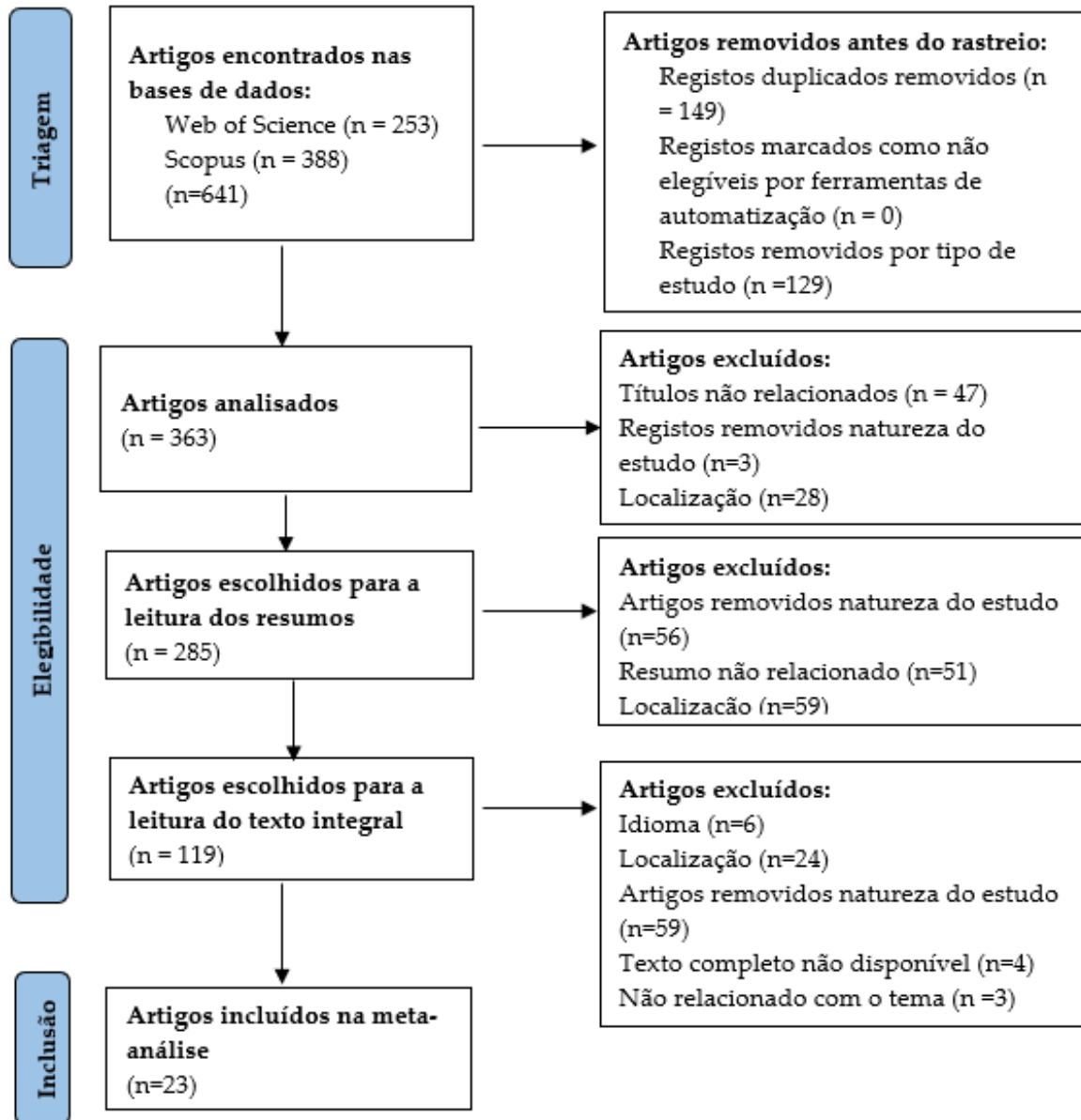
Fonte: Elaboração própria, no dia 02.11.2024.

4. Construção da amostra

Após a pesquisa nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, foram identificados um total de 641 estudos, publicados entre 2019 e outubro de 2024. De seguida, foram removidos 149 estudos duplicados e 129 por não se tratar de

artigos científicos. Após a análise dos títulos dos artigos, foram excluídos 47 por não relacionados com o bem-estar dos teletrabalhadores, 28 trabalhos realizados fora das áreas geográficas consideradas (UE e Reino Unido), 3 trabalhos de natureza quantitativa ou revisões sistemáticas da literatura. Dos 285 artigos restantes, após a leitura do resumo, foram excluídos 51 por terem revelado um conteúdo distante do tema em apreço, 56, por se tratar de estudos de natureza quantitativa e não qualitativa, e 59, porque a localização geográfica não coincidia com a pretendida. Desses 119, foram excluídos 6 por estarem redigidos numa outra língua que não inglês ou o português e 4 por não estarem disponíveis *online*. Feita a leitura integral dos restantes, foram excluídos 59 por não se tratar de estudos empíricos de natureza qualitativa, 24, por não corresponderem à área geográfica delimitada, e ainda mais 3, por não estarem relacionados com o papel das lideranças na promoção do bem-estar dos teletrabalhadores. Assim, a amostra final apresenta um número de 23 artigos. A Figura 1 sintetiza o processo de seleção dos artigos, através da aplicação dos critérios de inclusão e exclusão.

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



Nota. Adaptação do Diagrama PRISMA 2020 (Page et al., 2021), disponível em <https://www.prisma-statement.org/prisma-2020-flow-diagram>

Grande parte dos estudos encontrados utilizam métodos quantitativos. No entanto, em rigor, a MAQ deverá apenas incluir estudos qualitativos (*American Psychological Association*, 2020). Este critério reduziu significativamente o número de estudos elegíveis e resultou na seleção de 23 artigos que abordam especificamente, as estratégias adotadas pelas lideranças para promover o bem-

estar dos teletrabalhadores na UE e no Reino Unido. Este número poderá constituir uma limitação, a que se junta as limitações no acesso às bases de dados. Mesmo assim, o estudo proporcionou uma perspetiva exploratória do tema que poderá orientar investigações futuras.

5. Análise de conteúdo

Após a escolha de artigos, foram extraídos de cada estudo um conjunto de factos relevantes para responder à QI. Segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo consiste num “conjunto de técnicas de análise das comunicações que, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, visa obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e de receção (variáveis inferidas) destas mensagens” (p. 44). Após a escolha de artigos, foram extraídos de cada estudo um conjunto de factos relevantes para responder à QI. Esta fase culminou na elaboração da Tabela 4, que apresenta de forma sistemática os temas e subtemas orientadores da análise. Cada tema foi meticulosamente definido, proporcionando uma estrutura sólida para a interpretação e discussão dos resultados. Por fim, efetuou-se o tratamento e interpretação dos resultados. Assim, a análise dos artigos referentes ao papel das lideranças na promoção do bem-estar dos teletrabalhadores, na UE e Reino Unido, seguiu as seguintes fases, como recomenda Bardin (2009): 1) pré-análise, que facilitou a identificação dos temas e subtemas pertinentes, seguindo a estrutura do enquadramento teórico; 2) exploração do material, a partir dos quais foram operacionalizados os conceitos e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A tabela 4 sintetiza os temas e subtemas identificados, bem como os respetivos artigos.

Tabela 4

Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos na MAQ:

Temas	Subtemas	Artigos
1. Bem-estar em teletrabalho	1.1. Isolamento	<ul style="list-style-type: none"> - "Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment"; - "Organizational support of working from home: Aftermath of COVID-19 from the perspective of workers and leaders"; - "Paradigm shift: students' perceptions of work models and well-being"; - "Employees' resources, demands and health while working from home during COVID-19 pandemic—A qualitative study in the public sector"; - "Remote work support needs of employees with autism spectrum disorder in Poland: perspectives of individuals with autism and their coworkers"; - "“Make it the done thing”: an exploration of attitudes towards rest breaks, productivity and wellbeing while working from home"; - "For telework, please dial 7—Qualitative study on the impacts of telework on the well-being of contact center employees during the COVID19 pandemic in Portugal"; - "Transition from office to home office: Lessons from Romania during COVID-19 pandemic";
	1.2. Autonomia e flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> - "Teleworking in manufacturing: dealing with the post-pandemic COVID-19 challenge"; - "Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment"; - "The resources to balance—Exploring remote employees' work-life balance through the lens of conservation of resources"; - "“You have got a friend”: The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams"; - "Transition from office to home office: lessons from Romania during COVID-19 pandemic"; - "Employees' resources, demands and health while working from home during COVID-19 pandemic—A qualitative study in the public sector"; - "For telework, please dial 7—Qualitative study on the impacts of telework on the well-being of contact center employees during the COVID19 pandemic in Portugal"; - "I was given three marks and told to buy a porsche"—Supervisors' experiences of leading psychosocial safety climate and team psychological safety in a remote academic setting"; - "Paradigm shift: students' perceptions of work models and well-being"; - "Managers' perceptions of telework in relation to work environment and performance";

1.3. Equilíbrio trabalho-vida	<ul style="list-style-type: none"> - ““Make it the done thing”: an exploration of attitudes towards rest breaks, productivity and wellbeing while working from home”; - “Healthy mobile work: The relationship of a participative work agreement and workplace health management- Qualitative results of a longitudinal study”; - “The resources to balance–Exploring remote employees’ work-life balance through the lens of conservation of resources”; - “Remote work support needs of employees with autism spectrum disorder in Poland: Perspectives of individuals with autism and their coworkers”; - ““In the office nine to five, five days a week... those days are gone”: qualitative exploration of diplomatic personnel’s experiences of remote working during the COVID-19 pandemic”; - “Paradigm shift: students’ perceptions of work models and well-being”; - ““You have got a friend”: The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams”; - “Employees’ resources, demands and health while working from home during COVID-19 pandemic— A qualitative study in the public sector”; - “Neurodiversity and remote work in times of crisis: lessons for HR”; - “For telework, please dial 7—Qualitative study on the impacts of telework on the well-being of contact center employees during the COVID19 pandemic in Portugal”; - “Teleworking in manufacturing: dealing with the post-pandemic COVID-19 challenge”; - “Organizational Support of Working from Home: Aftermath of COVID-19 from the Perspective of Workers and Leaders”; - “Capturing the experiences of UK healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A structural topic modelling analysis of 7,412 free-text survey responses”; - “Transition from office to home office: Lessons from Romania during COVID-19 pandemic”; - “The magic triangle between bed, office, couch: a qualitative exploration of job demands, resources, coping, and the role of leadership in remote work during the COVID-19 pandemic”; - “Rethinking the unthinkable: A Delphi study on remote work during COVID-19 pandemic”; - “Remote working and employee engagement: a qualitative study of British workers during the pandemic”; - “Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment”;
1.4. Hipersolicitações	<ul style="list-style-type: none"> - “Remote working and employee engagement: a qualitative study of British workers during the pandemic”; - ““In the office nine to five, five days a week... those days are gone”: qualitative exploration of diplomatic personnel’s

	<p>experiences of remote working during the COVID-19 pandemic”;</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment”; - “The resources to balance—Exploring remote employees’ work-life balance through the lens of conservation of resources”; - ““Make it the done thing”: an exploration of attitudes towards rest breaks, productivity and wellbeing while working from home”; - “Transition from office to home office: lessons from Romania during COVID-19 Pandemic”; - “Employees’ resources, demands and health while working from home during COVID-19 pandemic— A qualitative study in the public sector”; - “The magic triangle between bed, office, couch: a qualitative exploration of job demands, resources, coping, and the role of leadership in remote work during the COVID-19 pandemic”; - “Neurodiversity and remote work in times of crisis: lessons for HR”; - “Paradigm shift: students’ perceptions of work models and well-being”;
<p>1.5. Intensificação do stress</p>	<ul style="list-style-type: none"> - “Rethinking the unthinkable: A Delphi study on remote work during COVID-19 pandemic”; - “Remote working and employee engagement: a qualitative study of British workers during the pandemic” - “For telework, please dial 7—Qualitative study on the impacts of telework on the well-being of contact center employees during the COVID19 pandemic in Portugal”; - “Capturing the experiences of UK healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A structural topic modelling analysis of 7,412 free-text survey responses”; - “Employees’ resources, demands and health while working from home during COVID-19 pandemic— A qualitative study in the public sector”; - “Transition from office to home office: Lessons from Romania during COVID-19 pandemic”; - “Organizational support of working from Home: Aftermath of COVID-19 from the perspective of workers and leaders”; - “Healthy mobile work: The relationship of a participative work agreement and workplace health management- Qualitative results of a longitudinal study”; - “Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment”; - “Managers’ perceptions of telework in relation to work environment and performance”; - “Teleworking in Manufacturing: Dealing with the Post-Pandemic COVID-19 Challenge”;
<p>1.6. Consequências</p>	<ul style="list-style-type: none"> - “Capturing the experiences of UK healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A structural topic modelling analysis of 7,412 free-text survey responses”;

negativas na saúde física	<ul style="list-style-type: none"> - "Teleworking in manufacturing: dealing with the post-pandemic COVID-19 challenge"; - "Employees' resources, demands and health while working from home during COVID-19 pandemic—A qualitative study in the public sector"; - "Work-related experiences of mental health professionals during COVID-19 pandemic: a qualitative study"; - "The magic triangle between bed, office, couch: a qualitative exploration of job demands, resources, coping, and the role of leadership in remote work during the COVID-19 pandemic";
1.7. Receio de efetuar pausas	<ul style="list-style-type: none"> - "'Make it the done thing': an exploration of attitudes towards rest breaks, productivity and wellbeing while working from home"; - "The resources to balance – Exploring remote employees' work-life balance through the lens of conservation of resources"; - "'In the office nine to five, five days a week... those days are gone": qualitative exploration of diplomatic personnel's experiences of remote working during the COVID-19 pandemic"; - "Remote working and employee engagement: a qualitative study of British workers during the pandemic";
1.8. Dificuldades de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - "For telework, please dial 7—Qualitative study on the impacts of telework on the well-being of contact center employees during the COVID19 pandemic in Portugal"; - "I was given three marks and told to buy a porsche"—Supervisors' experiences of leading psychosocial safety climate and team psychological safety in a remote academic setting"; - "Neurodiversity and remote work in times of crisis: lessons for HR"; - "Teleworking in manufacturing: dealing with the post-pandemic COVID-19 challenge"; - "Paradigm shift: students' perceptions of work models and well-being"; - "The magic triangle between bed, office, couch: a qualitative exploration of job demands, resources, coping, and the role of leadership in remote work during the COVID-19 pandemic"; - "Organizational support of working from Home: Aftermath of COVID-19 from the perspective of workers and leaders"; - "Healthy mobile work: The relationship of a participative work agreement and workplace health management- Qualitative results of a longitudinal study"; - "Transition from office to home office: Lessons from Romania during COVID-19 pandemic"; - "The challenges of hybrid work: an architectural sociology perspective"; - "You have got a friend The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams"; - "Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment";

<p>2. Papel das lideranças na promoção do bem-estar dos teletrabalhadores</p>	<p>2.1. Comunicação e feedback</p>	<ul style="list-style-type: none"> - “Managers’ perceptions of telework in relation to work environment and performance” - “Organizational support of working from home: Aftermath of COVID-19 from the perspective of workers and leaders”; - “In the office nine to five, five days a week... those days are gone”: qualitative exploration of diplomatic personnel’s experiences of remote working during the COVID-19 pandemic”; - “Healthy mobile work: The relationship of a participative work agreement and workplace health management-qualitative results of a longitudinal study”; - “Rethinking the unthinkable: A Delphi study on remote work during COVID-19 pandemic”; - “Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment” - “Capturing the experiences of UK healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A structural topic modelling analysis of 7,412 free-text survey responses”; - ““You have got a friend”: The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams”; - ““I was given three marks and told to buy a Porsche” – Supervisors’ experiences of leading psychosocial safety climate and team psychological safety in a remote academic setting”; - “Remote work support needs of employees with autism spectrum disorder in Poland: perspectives of individuals with autism and their coworkers”; - “The magic triangle between bed, office, couch: a qualitative exploration of job demands, resources, coping, and the role of leadership in remote work during the COVID-19 pandemic”; - “Neurodiversity and remote work in times of crisis: lessons for HR”; - “Transition from office to home office: Lessons from Romania during COVID-19 pandemic”;
	<p>2.2. Coesão da equipa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - “Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment”; - “The impact of coaching on well-being and performance of managers and their teams during pandemic”; - “Healthy mobile work: The relationship of a participative work agreement and workplace health management-qualitative results of a longitudinal study”; - “Capturing the experiences of UK healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A structural topic modelling analysis of 7,412 free-text survey responses”; - “Managers’ perceptions of telework in relation to work environment and performance”; - ““You have got a friend”: The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams”; - “Transition from office to home office: lessons from Romania during COVID-19 pandemic”;

	<ul style="list-style-type: none"> - ““In the office nine to five, five days a week... those days are gone”: qualitative exploration of diplomatic personnel’s experiences of remote working during the COVID-19 pandemic”; - “The challenges of hybrid work: an architectural sociology perspective”; - “The magic triangle between bed, office, couch: a qualitative exploration of job demands, resources, coping, and the role of leadership in remote work during the COVID-19 pandemic”;
2.3. Confiança	<ul style="list-style-type: none"> - “Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment”; - “Teleworking in Manufacturing: Dealing with the Post-Pandemic COVID-19 Challenge”; - “Rethinking the Unthinkable: A Delphi Study on Remote Work during COVID-19 Pandemic”; - “Healthy Mobile Work: The Relationship of a Participative Work Agreement and Workplace Health Management- Qualitative Results of a Longitudinal Study”; - “Managers’ Perceptions of Telework in Relation to Work Environment and Performance?”; - “The resources to balance–Exploring remote employees’ work-life balance through the lens of conservation of resources”; - ““You have got a friend”: The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams”; - ““I was given three marks and told to buy a Porsche” – Supervisors’ experiences of leading psychosocial safety climate and team psychological safety in a remote academic setting”; - ““The magic triangle between bed, office, couch”: a qualitative exploration of job demands, resources, coping, and the role of leadership in remote work during the COVID-19 pandemic”; - “Transition from office to home office: Lessons from Romania during COVID-19 pandemic”;
2.4. Microgestão	<ul style="list-style-type: none"> - “Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment”; - “Rethinking the Unthinkable: A Delphi study on remote work during COVID-19 pandemic”; - “Work-related experiences of mental health professionals during COVID-19 pandemic: a qualitative study”; - “Transition from office to home office: Lessons from Romania during COVID-19 pandemic”;
2.5. Foco nos resultados	<ul style="list-style-type: none"> - “Healthy mobile work: The relationship of a participative work agreement and workplace health management- Qualitative results of a longitudinal study”; - “Managers’ perceptions of telework in relation to work environment and performance”; - “Rethinking the unthinkable: A Delphi study on remote work during COVID-19 pandemic”; - “Teleworking in manufacturing: dealing with the post-pandemic COVID-19 challenge”;

	<ul style="list-style-type: none"> - "You have got a friend The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams"; - "Remote work support needs of employees with autism spectrum disorder in Poland: Perspectives of individuals with autism and their coworkers"; - "Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment"; - "Transition from office to home office: Lessons from Romania during COVID-19 pandemic";
2.6. Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - "Employees' resources, demands and health while working from home during COVID-19 pandemic—A qualitative study in the public sector"; - "Transition from office to home office: lessons from Romania during COVID-19 pandemic"; - "'You have got a friend': The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams"; - "For telework, please dial 7—Qualitative study on the impacts of telework on the well-being of contact center employees during the COVID19 pandemic in Portugal";
2.7. Liderança de suporte	<ul style="list-style-type: none"> - "'In the office nine to five, five days a week... those days are gone': qualitative exploration of diplomatic personnel's experiences of remote working during the COVID-19 pandemic"; - "Organizational support of working from home: Aftermath of COVID-19 from the perspective of workers and leaders"; - "The resources to balance—Exploring remote employees' work-life balance through the lens of conservation of resources"; - "The resources to balance – Exploring remote employees' work-life balance through the lens of conservation of resources"; - "Make it the done thing": an exploration of attitudes towards rest breaks, productivity and wellbeing while working from home"; - "Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment"; - "Healthy mobile work: The relationship of a participative work agreement and workplace health management-qualitative results of a longitudinal study"; - "Capturing the experiences of UK healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A structural topic modelling analysis of 7,412 free-text survey responses"; - "Work-related experiences of mental health professionals during COVID-19 pandemic: a qualitative study"; - "'I was given three marks and told to buy a Porsche" – Supervisors' experiences of leading psychosocial safety climate and team psychological safety in a remote academic setting"; - "Remote work support needs of employees with autism spectrum disorder in Poland: Perspectives of individuals with autism and their coworkers";

		<ul style="list-style-type: none"> - "The magic triangle between bed, office, couch: a qualitative exploration of job demands, resources, coping, and the role of leadership in remote work during the COVID-19 pandemic";
3. Apoio da GRH às lideranças	3.1. Políticas reguladoras do teletrabalho	<ul style="list-style-type: none"> - "Teleworking in manufacturing: Dealing with the post-pandemic COVID-19 challenge"; - "Healthy mobile work: The relationship of a participative work agreement and workplace health management-qualitative results of a longitudinal study"; - "Employees' resources, demands and health while working from home during COVID-19 pandemic— A qualitative study in the public sector"; - "Managers' perceptions of telework in relation to work environment and performance"; - "The magic triangle between bed, office, couch: a qualitative exploration of job demands, resources, coping, and the role of leadership in remote work during the COVID-19 pandemic"; - "I was given three marks and told to buy a porsche" – Supervisors' experiences of leading psychosocial safety climate and team psychological safety in a remote academic setting"; - "Rethinking the unthinkable: A Delphi study on remote work during COVID-19 pandemic"; - "The resources to balance—Exploring remote employees' work-life balance through the lens of conservation of resources"; - "Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment"; - "Make it the done thing": an exploration of attitudes towards rest breaks, productivity and wellbeing while working from home"
	3.2. Suporte aos e-líderes	<ul style="list-style-type: none"> - "I was given three marks and told to buy a porsche" – Supervisors' experiences of leading psychosocial safety climate and team psychological safety in a remote academic setting"; - "Rethinking the unthinkable: A Delphi study on remote work during COVID-19 pandemic"; - "For telework, please dial 7— Qualitative study on the impacts of telework on the well-being of contact center employees during the COVID19 pandemic in Portugal";
	3.3. Formação dos e-líderes	<ul style="list-style-type: none"> - "Paradigm shift: students' perceptions of work models and well-being"; - "Capturing the experiences of UK healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A structural topic modelling analysis of 7,412 free-text survey responses"; - "The challenges of hybrid work: an architectural sociology perspective"; - "Work-related experiences of mental health professionals during COVID-19 pandemic: a qualitative study"; - "Healthy mobile work: The relationship of a participative work agreement and workplace health management- Qualitative results of a longitudinal study";

-
- “I was given three marks and told to buy a porsche” – Supervisors’ experiences of leading psychosocial safety climate and team psychological safety in a remote academic setting”;
 - “Employees’ resources, demands and health while working from home during COVID-19 pandemic—A qualitative study in the public sector”;
 - “Neurodiversity and remote work in times of crisis: lessons for HR”;
 - “The magic triangle between bed, office, couch: a qualitative exploration of job demands, resources, coping, and the role of leadership in remote work during the COVID-19 pandemic”;
 - “The impact of coaching on well-being and performance of managers and their teams during pandemic”;
-

Fonte: Elaboração própria.

Capítulo 3 – Apresentação e Discussão dos Resultados

Este capítulo tem como objetivo descrever os resultados da análise de conteúdo dos textos selecionados. A Tabela 5 apresenta temas, subtemas, definições e excertos exemplificativos da categorização resultante da análise de conteúdo realizada. A tabela completa, com a totalidade dos dados analisados, encontra-se no Apêndice 1. Depois de apresentarmos esta visão de conjunto da análise de conteúdo dos textos selecionados, estruturamos a análise e interpretação dos resultados com a apresentação dos temas e subtemas de acordo com a sua numeração nestas tabelas. No final de cada tema, apresentamos uma síntese integrativa.

Tabela 5

Processo de categorização dos artigos incluídos na MAQ e apresentação de excertos exemplificativos:

Temas	Subtemas	Definições	Excertos exemplificativos
1. Bem-estar em teletrabalho	1.1. Isolamento	- Sensação de solidão, desconexão e falta de interação social entre os colegas, resultante da ausência de socialização informal, momentos de lazer compartilhados e desenvolvimento de relações pessoais no ambiente profissional. (Chafi et al., 2022);	- ““Lack of regular interaction with my team makes me feel isolated at home.”” (Walker et al., 2023, p.1020);
	1.2. Autonomia e flexibilidade	- Liberdade experimentada pelos trabalhadores no desempenho das suas tarefas, resultante da flexibilidade que o teletrabalho permite (Seinsche et al., 2023);	- “For instance, teleworking leads to personal flexibility in terms of schedule management (...)” (Ruiller et al., 2019, p.13);
	1.3. Equilíbrio trabalho-vida	- Conciliação eficiente das atividades profissionais com as atividades pessoais;	- “Health self-care is easier in the home, for example through more flexible movement

			options.” (Jöllenbeck et al., 2022, p.10);
	1.4. Hipersolicitações	- Exigências excessivas de trabalho, incluindo tarefas difíceis de realizar, carga excessiva de trabalho, horários prolongados, reuniões demoradas e frequentes, além da necessidade de lidar com múltiplos encargos simultaneamente;	- “Some participants were tired of having to spend all day on their computers and in remote meetings” (Brooks et al., 2022, p.6);
	1.5. Intensificação do stress	- Aumento da sobrecarga emocional e cognitiva devido à pressão para disponibilidade constante, às dificuldades tecnológicas e à reorganização do espaço doméstico com o ambiente de trabalho;	- “We identified remote working as a stress-related factor capable of depleting vital social and personal resources, thereby inhibiting work engagement levels.” (Adisa et al., 2023, p.20);
	1.6. Consequências negativas na saúde física	- Desconforto físico, resultante do facto de não disporem de uma cadeira/secretária/equipamento informático adequado para trabalharem numa posição confortável, bem como o cansaço visual/dores de cabeça causadas por longas horas a olhar para os ecrãs (Lamb et al., 2022);	- “(...) unsuitable ergonomic work equipment and health risks when employees work from home” (Seinsche et al., 2023, p.2);
	1.7. Receio de efetuar pausas	- “(...) os trabalhadores sentiam culpa quando faziam pausas devido ao medo de não serem considerados como estando a trabalhar o suficiente.” (Walker et al., 2023, p.1021);	- “(...) individuals may experience guilt when taking breaks.” (Pensar & Rousi, 2023, p.19);
	1.8. Dificuldades de comunicação	- Limitações na troca de informações e na interação entre colegas devido à dependência de canais escritos formais (Santos & Pereira, 2023);	- “Effective communication and online collaboration tools are essential for remote interaction.” (Fontaneda et al., 2023, p.3);
2. Papel das lideranças na promoção do bem-estar em teletrabalho	2.1. Comunicação e feedback	- Comunicar regularmente de forma clara e concisa, utilizando diversos canais de comunicação (Kohont & Ignjatović, 2022);	- “More regular and planned follow-ups with employees.” (Chafi et al., 2022, p.10);
	2.2. Coesão da equipa	- “espírito de equipa (interação com os colegas de trabalho, integração na equipa, ambiente de equipa (...).” (Săvescu et al., 2022, p.10);	- “Improved meeting culture, structure and inclusivity in distributed teams” (Chafi et al., 2022, p.10);

	2.3. Confiança	- Credibilidade e aceitação que os teletrabalhadores atribuem aos e-líderes;	- “Without the trust of leaders, the whole construct of mobile work doesn’t work” (Jöllenbeck et al., 2022, p.10);
	2.4. Micro-gestão	- Liderança baseada no controle (Chafi et al., 2022, p.18); - Excesso de burocracia e exagero no cumprimento dos procedimentos;	- “Some participants even suggested the formation of a command-and-control structure that didn’t permit alternate or opposing views to exist.” (Singh et al., 2024, p.84);
	2.5. Foco nos resultados	- “(...) o gestor visa a eficácia do trabalho (o trabalho é feito independentemente do tempo despendido): é o resultado que conta” (Ruiller et al., 2019, p.17);	- “Employee performance is assessed by results and goals achieved rather than in-office supervision.” (Fontaneda et al., 2023, p.3);
	2.6. Reconhecimento	- Apreciação positiva que os trabalhadores recebem do seu supervisor pelo seu trabalho (Seinsche et al., 2023);	“It functioned as a resource but was a burden if missing (...)” (Seinsche et al., 2023, p.10);
	2.7. Liderança de suporte	- Consiste na intervenção dos líderes em organizar oportunidades regulares para que os teletrabalhadores expressem as suas experiências e opiniões relacionadas com o bem-estar, bem como tomar as medidas necessárias de intervenção e prevenção, como ajustar recursos ou fornecer apoio relacionado com o bem-estar (Sjöblom et al., 2022);	- “(...) the support provided by them could help in ameliorating employees’ experience” (Singh et al., 2024, p.87);
3. Apoio da GRH às lideranças	3.1. Políticas reguladoras do teletrabalho	- Políticas reguladoras do teletrabalho, que facilitam o bem-estar dos trabalhadores e ajudam os líderes a enquadrar essas práticas nas suas orientações;	- “Ambiguities and lack of organisational guidelines and policies on hybrid work” (Chafi et al., 2022, p.14);
	3.2. Suporte aos e-líderes	- Intervenções de orientação e apoio da GRH aos e-líderes na promoção do bem-estar dos teletrabalhadores;	- “Examples included having clear guidelines on how to act as a supervisor regarding psychological safety and well-being related issues (...)” (Sjöblom et al., 2022, p.21);

3.3. Formação dos e-líderes	- Providenciar intervenções formativas que permitam capacitar os gestores com as competências necessárias para liderar e motivar as suas equipas de teletrabalho (Monje-Amor, 2023);	- “(...) provide coaching-based supervision training to managers” (Singh et al., 2024, p.87);
-----------------------------	--	---

Fonte: Elaboração própria.

1. Bem-estar em teletrabalho

A rápida e generalizada adoção do teletrabalho revelou a importância de gerir eficazmente este tipo de trabalho. Diferentes fatores são descritos como influentes no bem-estar dos teletrabalhadores:

1.1. Isolamento

O isolamento poderá impactar negativamente o bem-estar dos teletrabalhadores. Longos períodos de afastamento podem levar a sentimentos de solidão e desconexão (Chafi et al., 2022; Seinsche et al., 2023; Walker et al., 2023), além da perceção de abandono (Monje-Amor, 2023 e Santos & Pereira, 2023). A menor interação social poderá limitar as oportunidades de desenvolvimento (Tomczak et al., 2022) e comprometer a cooperação, a cultura organizacional e a partilha de conhecimentos (Kohont & Ignjatović, 2022; Săvescu et al., 2022). No entanto, segundo Tomczak et al. (2022), o isolamento poderá trazer vantagens, como a redução da sobrecarga sensorial e dos contactos interpessoais intensivos.

Estes resultados corroboram a Revisão da Literatura (RL), onde verificámos a importância da liderança na gestão do isolamento das e-equipas (Contreras et al., 2020). Os textos destacam a necessidade de promover o contacto social para

mitigar os efeitos do isolamento, embora Tomczak et al. (2022) reconheçam também possíveis benefícios, não referidos na RL.

1.2. Autonomia e flexibilidade

A autonomia permite aos teletrabalhadores gerir melhor o seu tempo e os compromissos pessoais e profissionais, aumentando a sensação de controlo e comando da própria vida. Segundo Fontaneda et al. (2023) e Monje-Amor (2023), a flexibilidade abrange várias dimensões, como a gestão do tempo, a organização das tarefas e a escolha do local de trabalho, sendo amplamente valorizada pelos teletrabalhadores, que associam essa flexibilidade a uma sensação de liberdade e, conseqüentemente, a uma melhoria na qualidade de vida (Chafi et al., 2022; Korkeakunnas et al., 2023; Pensar & Rousi, 2023; Ruiller et al., 2019; Santos & Pereira 2023; Seinsche et al., 2023) e maior satisfação profissional (Săvescu et al., 2022). Contudo, o aproveitamento da autonomia depende da perceção de autoeficácia (Pensar & Rousi, 2023), quando o teletrabalhador percebe a capacidade técnica e emocional para alcançar os resultados desejados (Santos & Pereira, 2023). Chafi et al. (2022) e Sjöblom et al. (2022), alinham na mesma direção: permitir autonomia inclui oferecer aos colaboradores oportunidades de assumir maior responsabilidade, envolvendo-os ativamente na tomada de decisões e incentivando a autoliderança.

Os temas apresentados estão alinhados com a RL: quanto maior for a autonomia do teletrabalhador, melhor será o seu bem-estar. Ao terem maior controlo sobre as tarefas a realizar, os teletrabalhadores tendem a tornar-se mais autónomos e eficientes, sentindo-se assim mais motivados (George et al., 2022; Tavares, 2017; Thornton, 2021; Wojcak et al., 2016).

1.3. Equilíbrio trabalho-vida

Em teletrabalho, o conceito de horário de trabalho poderá mudar, já que o horário profissional se mistura com as atividades domésticas e pessoais (Lamb et al., 2022; Pensar & Rousi, 2023; Rohwer et al., 2024; Santos & Pereira, 2023; Săvescu et al., 2022). Segundo Seinsche et al. (2023), alguns teletrabalhadores apreciavam combinar a vida pessoal com a profissional. Outra vantagem passa pelo facto de permitir aos teletrabalhadores ter menos distrações (Chafi et al., 2022; Fontaneda et al., 2023), bem como controlar fatores como a luz, calor e ruídos (Szulc et al., 2023). Há ETV quando as pessoas sentem que têm energia e vitalidade suficientes tanto na vida profissional como pessoal, o que inclui mais oportunidades para se exercitarem e comerem saudável (Fontaneda et al., 2023). Sem deslocções, o teletrabalho oferece mais tempo para lazer, família e autocuidado (Brooks et al., 2022; Chafi et al., 2022; Fontaneda et al., 2023; Jöllenbeck et al., 2022; Pensar & Rousi, 2023; Rohwer et al., 2024; Szulc et al., 2023; Walker et al., 2023). Concluimos que há uma melhoria no conforto e ETV dos teletrabalhadores, sem repercussões em termos de tempo produtivo (Ruiller et al., 2019). No entanto, se o tempo poupado for utilizado inadequadamente, através do aumento do horário de trabalho, o bem-estar poderá ser comprometido (Pensar & Rousi, 2023).

Alguns teletrabalhadores têm dificuldades em estabelecer fronteiras entre vida profissional e familiar (Adisa et al., 2023; Brooks et al., 2022; Monje-Amor, 2023; Pensar & Rousi, 2023; Rohwer et al., 2024; Tomczak et al., 2022), não conseguindo ainda definir limites claros para o término das suas atividades laborais (Kohont & Ignjatović, 2022; Szulc et al., 2023). Nesse sentido, Galanti et al. (2023) e Santos e Pereira (2023) alertam para a importância de delimitar espaços e horários, de forma a evitar que o trabalho invada o espaço privado e reservado à vida familiar. Contudo, Rohwer et al. (2024), verificaram que nem

todos consideravam essa mistura *stressante*. Alguns fizeram acordos com supervisores e tinham uma compreensão clara de que a noite seria tempo livre, o que os ajudava a alcançar esse equilíbrio (Rohwer et al., 2024). Brooks et al. (2022), recomendam que o supervisor deve não só incentivar boas práticas como também dar o exemplo, demonstrando ele próprio que mantém um ETV adequado. Nesse pressuposto, Pensar e Rousi (2023) defendem que, ao assumir o papel de “guardião dos recursos” (p.20), o supervisor contribui para um ETV satisfatório, promovendo um sentimento de segurança que favorece o afeto positivo ao trabalho, mesmo perante possíveis interrupções familiares.

Os textos analisados estão de acordo com a RL, destacando que o teletrabalho oferece oportunidades como a redução das deslocações (Tavares, 2017; Timsal & Awais, 2016), para além de influenciar os hábitos alimentares dos trabalhadores (Allen et al., 2015). No entanto o ETV também regista desafios. Estabelecer limites entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal é um deles. Assim, e em consonância com a RL, salienta-se o papel do supervisor no incentivo de boas práticas e desencorajamento do uso da tecnologia fora do horário laboral (Onete et al., 2021).

1.4. Hipersolicitações

O teletrabalho impõe exigências particulares, podendo aumentar os riscos de excesso de trabalho, esgotamento e ausência de limites (Szulc et al., 2023). Outros desafios incluem trabalhar a horas invulgares, devido a diferenças de fuso horário, e “fadiga do ecrã” (Brooks et al., 2022, p. 10). A falta de interação presencial está associada a maior volume de trabalho, já que há mais *e-mails* a exigirem resposta, reuniões virtuais consecutivas e a cultura do “sempre-ligado” (Adisa et al., 2023; Brooks et al., 2022; Chafi et al., 2022, p.16; Săvescu et al., 2022; Seinsche et al., 2023), agravando o cansaço, a sobrecarga cognitiva e o sentimento de exigência constante (Rohwer et al., 2024; Walker et al., 2023). A este respeito,

Monje-Amor (2023) e Pensar e Rousi (2023) referem que muitos teletrabalhadores tendiam a assumir uma carga de trabalho excessiva e a participar em reuniões mesmo em dias de descanso.

O teletrabalho coloca novas exigências cognitivas que requerem atenção, processamento de informação e resolução de problemas. Tal situação poderá conduzir, conforme vimos na RL, à telepressão (Wang et al., 2023).

1.5. Intensificação do *stress*

O teletrabalho pode impactar a saúde mental dos teletrabalhadores, nomeadamente através da intensificação do *stress*. Espaços limitados e ferramentas inadequadas para trabalhar, podem gerar tensão psicológica e frustração (Adisa et al., 2023; Galanti et al., 2023; Santos & Pereira, 2023; Seinsche et al., 2023). Durante a transição para o teletrabalho, no início da pandemia, verificaram-se relatos de elevados níveis de *stress*, associados à frustração tecnológica, desorganização e condições de trabalho inadequadas (Jöllenbeck et al., 2022; Lamb et al., 2022). A necessidade súbita de aprender novas ferramentas e métodos de trabalho aumentou o *stress* (Chafi et al., 2022).

A imposição de expectativas de presença contínua e a subsequente sensação de obrigatoriedade para demonstrar disponibilidade contribuem significativamente para o desgaste psicológico (Fontaneda et al., 2023; Galanti et al., 2023; Seinsche et al., 2023), agravado pela dificuldade em conciliar trabalho e responsabilidades familiares (Săvescu et al., 2022). Kohont e Ignjatović (2022) observaram que alguns teletrabalhadores relatam longas jornadas de trabalho, ansiedade, *stress* e dificuldade em desligar-se. Outros consideravam o teletrabalho menos stressante, devido à flexibilidade, independência do local de trabalho e eliminação das deslocações, o que contribui para a saúde psicológica (Jöllenbeck et al., 2022; Kohont & Ignjatović, 2022; Korkeakunnas et al., 2023; Seinsche et al., 2023).

Tal como descrito na RL, o teletrabalho pode reduzir o *stress* dos colaboradores, devido à eliminação das deslocações, flexibilidade de horários e aumento da independência do local de trabalho (Tavares, 2017; Timsal & Awais, 2016). Contudo, também observamos que a perceção de disponibilidade contante (Wang et al., 2023) e a ausência de um espaço adequado para trabalhar estão relacionados com o aumento do *stress*.

1.6. Consequências negativas na saúde física

O teletrabalho tem gerado preocupações relacionadas com o bem-estar físico dos trabalhadores. A ausência de equipamentos ergonómicos, é apontada como uma das principais causas de desconforto físico em teletrabalho (Fontaneda et al., 2023; Lamb et al., 2022; Rohwer et al., 2024; Seinsche et al., 2023), bem como as dores de cabeça, musculares e articulares e a fadiga visual, consequência do tempo prolongado em frente ao ecrã (Lamb et al., 2022; Singh et al., 2024). Ademais, Seinsche et al. (2023) apuraram que os teletrabalhadores, genericamente, apresentam comportamentos sedentários, por eliminar as deslocações e caminhadas entre escritórios. Assim, segundo Fontaneda et al. (2023), é essencial garantir condições ergonómicas adequadas, sensibilizar para uma postura correta e para a realização de pausas regulares para alongamentos.

Conforme verificámos na RL, em teletrabalho tende-se a alongar o período laboral e abdicar das pausas (Bloom et al., 2015; Contreras et al., 2020), o que poderá comprometer a saúde física dos teletrabalhadores. Portanto, é essencial criar condições para prevenir dores músculo-esqueléticas (Oakman et al., 2023).

1.7. Receio de efetuar pausas

Os desafios do teletrabalho para o bem-estar incluem a pressão para justificar os resultados do trabalho em casa, levando muitas vezes a trabalhar excessivamente para o provar (Adisa et al., 2023; Pensar & Rousi, 2023),

descurando as pausas, por receio de serem rotulados como pouco empenhados (Pensar & Rousi, 2023; Walker et al., 2023). Segundo Walker et al. (2023), muitos teletrabalhadores entendem que a norma é permanecer *online* todo o dia, sem recorrer às pausas. Para colmatar tais desafios, Brooks et al. (2022), recomendam que o supervisor deve incentivar boas práticas e dar o exemplo ao fazer pausas.

Tal como verificámos na RL, os teletrabalhadores temem parecer inativos e tendem a prolongar a jornada laboral (Bloom et al., 2015). Consequentemente, não aproveitam as vantagens do teletrabalho, nomeadamente a possibilidade de fazer pausas mais longas durante o dia (Pensar & Rousi, 2023; Walker et al., 2023).

1.8. Dificuldades de comunicação

As dificuldades de comunicação podem desmotivar os teletrabalhadores e provocar conflitos entre os membros da equipa. O teletrabalho alterou a qualidade e frequência das interações, tornando a comunicação menos espontânea (Jöllenbeck et al., 2022; Kohont & Ignjatović, 2022; Ruiller et al., 2019; Sailer et al., 2023) e mais exigente (Kohont & Ignjatović, 2022; Rohwer et al., 2024; Sjöblom et al., 2022). Reuniões estruturadas com duração limitada e agendas predefinidas (Sailer et al., 2023; Sjöblom et al., 2022), dificultam a criação de laços sociais, ao limitarem as interações informais na equipa (Chafi et al., 2022; Fontaneda et al., 2023; Kohont & Ignjatović, 2022; Rohwer et al., 2024; Ruiller et al., 2019; Santos & Pereira, 2023). O predomínio da comunicação escrita - percebida como “fria, impessoal e passível de má interpretação” (Santos & Pereira, 2023, p.10; Szulc et al., 2023) - reforça o distanciamento e dificulta a expressão emocional e a interpretação de sinais não-verbais (Chafi et al., 2022; Săvescu et al., 2022). Importa notar que comunicação reduzida aumenta o risco de mal-entendidos ou desacordos internos (Monje-Amor, 2023).

Contudo, a e-comunicação não se revelou exclusivamente negativa. Embora desafiadora, pode também reforçar a proximidade entre membros da

equipa, ao promover uma participação mais equitativa (Rohwer et al., 2024; Sjöblom et al., 2022). Além disso, Chafi et al. (2022), destacam que o teletrabalho permitiu a aquisição de conhecimento sobre diferentes preferências dos colegas, relativamente à comunicação e colaboração, permitindo uma interação mais personalizada.

Em linha com a RL, apurou-se que o teletrabalho poderá dificultar a comunicação, já que tende a envolver longos tempos de resposta e tornar difícil decifrar comunicação não-verbal (Lundqvist & Wallo, 2023; Popaitoon 2023), aumentando o risco de mal-entendidos (Chen & Sriphon, 2021). No entanto, apesar dessas limitações, a comunicação digital demonstrou potencial para mitigar alguns desafios, impulsionando a participação ativa de todos (Rohwer et al., 2024; Sjöblom et al., 2022), facilitando o sentimento de inclusão e valorização (Santhanam et al., 2022).

Síntese integrativa do ponto 1

De acordo com os textos selecionados, o teletrabalho influencia o bem-estar dos trabalhadores nas dimensões que a seguir resumimos.

O isolamento e falta de interação social podem impactar negativamente o bem-estar dos teletrabalhadores, sendo importante reduzir o risco dos teletrabalhadores se sentirem isolados.

A autonomia e flexibilidade associadas ao teletrabalho permitem ao teletrabalhador a possibilidade de gerir o tempo e as tarefas, o que reforça o *engagement* e o bem-estar.

O teletrabalho contribui positivamente para o ETV, ao permitir maior convivência com família e amigos.

Alguns teletrabalhadores sentiam-se sobrecarregados com a quantidade excessiva de trabalho, criando pressão para trabalhar mais horas.

A intensificação do trabalho, *stress*, *burnout* e a difícil adaptação são riscos que ameaçam o bem-estar dos teletrabalhadores.

Para mitigar as consequências negativas na saúde física dos teletrabalhadores, é essencial garantir ergonomia, promover atividade física e pausas regulares.

O excesso de horas de trabalho e a pressão para estar sempre *online* afetam a saúde dos teletrabalhadores. É fundamental normalizar pausas para evitar culpa.

A e-comunicação pode enfraquecer as relações, o conteúdo e a intensidade das mensagens, exigindo ferramentas e meios de comunicação mais eficazes.

2. Papel das lideranças na promoção do bem-estar dos teletrabalhadores

A difusão do teletrabalho trouxe novas dinâmicas organizacionais, tornando a liderança essencial na promoção do bem-estar dos teletrabalhadores, ao maximizar oportunidades e atenuar os desafios inerentes a esta modalidade. Nesse contexto, o papel das lideranças é determinante e é perspectivado de acordo com os subtemas:

2.1. Comunicação e *feedback*

O teletrabalho pode restringir a relação entre chefias e colaboradores. A ausência de *feedback*, o pouco contacto com a liderança e o desconhecimento do trabalho dos pares podem gerar insegurança na tomada de decisões (Chafi et al., 2022). Ademais, quando um clima de incerteza e a falta de comunicação se instalam, comprometem o bem-estar dos funcionários (Lamb et al., 2022; Szulc et al., 2023). Para mitigar esses efeitos, torna-se fundamental que a chefia

implemente uma comunicação clara, comunique mais e incentive a interação, evitando mal-entendidos (Jöllenbeck et al., 2022, Sjöblom et al., 2022; Tomczak et al., 2022). Recomenda-se ainda reservar tempo para perguntas, registrar instruções e partilhar resumos das reuniões (Tomczak et al., 2022). Lideranças eficazes devem adotar comunicação flexível e bilateral, pautada por disponibilidade e proatividade (Rohwer et al., 2024), incorporando práticas ágeis como expectativas claras, reuniões regulares e *feedback* rápido (Galanti et al., 2023).

Em teletrabalho é essencial que o líder adapte o estilo de comunicação aos interlocutores. A ausência de interações presenciais espontâneas exige ao e-líder um planejamento meticuloso, sendo os acompanhamentos regulares uma prática eficaz (Chafi et al., 2022; Brooks et al., 2022; Korkeakunnas et al., 2023; Săvescu et al., 2022; Szulc et al., 2023). Por isso, o líder deve comunicar frequentemente por diversos meios (Rohwer et al., 2024; Sjöblom et al., 2022). Cabe-lhe ainda moldar a sua abordagem em relação à gestão da proximidade percebida, fomentando empatia, ligação e interação informal (Ruiller et al., 2019). Reuniões diárias ou semanais, previamente agendadas, permitem planear, delegar, monitorizar e resolver problemas (Kohont & Ignjatović, 2022; Săvescu et al., 2022).

Uma comunicação equilibrada é fundamental para o bem-estar dos teletrabalhadores. Com Ruiller et al. (2019) e Tomczak et al. (2022), considera-se que uma elevada qualidade de comunicação, pode levar à maior proximidade entre colaboradores e líder. Contudo, a comunicação digital apresenta uma dualidade: embora facilite a colaboração e reduza o isolamento, também sobrecarrega os participantes (Galanti et al. 2023; Rohwer et al., 2024). Assim, é importante avaliar a necessidade de cada reunião, quem realmente precisa de participar e quem poderia ser informado de outra forma (Rohwer et al., 2024). Não basta aumentar videoconferências, mas tornar as e-reuniões apelativas e

produtivas, equilibrando encontros formais e informais que promovam a partilha de informação e a resolução de problemas.

O teletrabalho acarretou novas exigências comunicacionais, como mensagens, videochamadas e partilhas de ecrã. Conforme verificámos na RL, cabe ao líder gerir a proximidade percebida, promovendo empatia e evitando mal-entendidos (Chen & Sriphon, 2021). A comunicação eficaz revela-se crucial para reduzir a incerteza (Torrington et al., 2013), sendo recomendada a utilização de meios interativos (Contreras et al., 2020; Popaitoon, 2023). As chefias devem encorajar a comunicação regular entre colegas (Golden & Veiga, 2008) e filtrar informações para evitar sobrecarga (Thornton, 2021).

2.2. Coesão da equipa

No contexto de teletrabalho, vários estudos salientam a importância de trabalhar em equipa. Neste regime, a escassez de socialização pode inviabilizar partilha de conhecimentos e sincronização com colegas (Sailer et al., 2023). Por isso, a e-liderança deve adotar mecanismos que estimulem as interações sociais (Chafi et al., 2022; Jarosz 2021; Jöllenbeck et al., 2022; Korkeakunnas et al., 2023), estabilidade da equipa (Săvescu et al., 2022) e criar uma atmosfera de “superar as dificuldades em conjunto” (Brooks et al., 2022, p.13; Galanti et al. 2023). O e-líder atua, assim, como facilitador, desempenhando um papel crucial na co-construção da e-equipa (Brooks et al., 2022; Ruiller et al., 2019). As chefias devem incentivar contacto regular e informal entre funcionários, com encontros virtuais (Rohwer et al., 2024; Ruiller et al., 2019) ou sistemas de pares para conversas (Lamb et al., 2022). Korkeakunnas et al. (2023) acrescentam que, ao organizarem o trabalho, as chefias devem não apenas fomentar a cooperação dentro das equipas, mas também criar condições que permitam a colaboração entre diferentes equipas dentro da empresa.

Tal como na RL, verificámos que a e-liderança deve ajudar os teletrabalhadores na colaboração e socialização informal (George et al., 2022; Golden & Veiga, 2008; Santhanam et al., 2022; Wojcak et al., 2016), preconizando relações positivas. Concluímos que liderar equipas remotas exige esforços acrescidos para manter a coesão (Onete et al., 2021).

2.3. Confiança

A confiança líder-colaborador é essencial para o bem-estar dos teletrabalhadores. A capacidade para desenvolver e manter essa confiança é uma competência-chave do e-líder (Fontaneda et al., 2023; Galanti et al., 2023; Korkeakunnas et al., 2023; Pensar & Rousi, 2023; Rohwer et al., 2024; Ruiller et al., 2019; Sjöblom et al., 2022). É, inclusive, exigida pelos próprios teletrabalhadores (Fontaneda et al., 2023; Jöllenbeck et al., 2022). Segundo Pensar e Rousi (2023), o desenvolvimento da relação de confiança empodera os teletrabalhadores: reforça-lhes o sentido da responsabilidade, reduz-lhes a culpa e contribui para a sua autoeficácia. Rohwer et al. (2024) e Sjöblom et al. (2022) acrescentam que confiar que os teletrabalhadores cumprem as suas tarefas sem supervisão constante aumenta a sua satisfação. Assim, recomenda-se um estilo de liderança baseado tanto na confiança como na abdicação do controlo tradicional (Chafi et al., 2022; Korkeakunnas et al., 2023; Ruiller et al., 2019; Săvescu et al., 2022). No entanto, Fontaneda et al. (2023) verificaram que algumas chefias receavam a perda da produtividade sem o controlo direto, e Ruiller et al. (2019) sustentam que alguns líderes não confiam nos teletrabalhadores, mesmo quando tudo corre como esperado. Tais situações poderão culminar em microgestão.

O teletrabalho exige maior confiança da chefia, já que há um distanciamento físico entre esta e o funcionário. Tal como na RL, verificámos que a construção de

uma cultura de confiança favorece o bem-estar dos teletrabalhadores (Ford et al., 2017; Onete et al., 2021).

2.4. Microgestão

A vigilância excessiva pode criar uma cultura de desconfiança e microgestão (Galanti et al., 2023; Săvescu et al., 2022). Como referem Singh et al. (2024), esse ambiente inibe visões alternativas e Chafi et al. (2022) observaram que a microgestão intensifica o distanciamento entre supervisores e teletrabalhadores. Nos estudos de Galanti et al. (2023) e Săvescu et al. (2022), muitas chefias sentiam a necessidade de desenvolver novas formas de controlo, como videochamadas obrigatórias/espontâneas, para substituir a supervisão presencial. Tal abordagem, segundo Săvescu et al. (2022), reflete desconfiança na relação líder-subordinado. Por isso, Galanti et al. (2023), defendem a reformulação das práticas laborais, para combater a cultura de supervisão tradicional no teletrabalho.

Os textos analisados vão ao encontro da RL, confirmam que o controlo tradicional e a microgestão em teletrabalho são contraproducentes. Verificámos, com Onete et al. (2021) e Popaitoon (2023), que as chefias devem confiar nos colaboradores, evitando a microgestão, que pode prejudicar o seu bem-estar. Por forma a contrariar essa cultura, Galanti et al. (2023), recomendam uma gestão por objetivos, focada em metas e expetativas claras de desempenho.

2.5. Foco nos resultados

O teletrabalho desafia a visibilidade e avaliação da produtividade. Sem resultados visíveis, os teletrabalhadores tendem a prolongar o horário, por ansiedade e receio de parecerem inativos (Fontaneda et al., 2023). Para mitigar essa pressão, Fontaneda et al. (2023), Galanti et al. (2023), Korkeakunnas et al. (2023), Ruiller et al. (2019) e Tomczak et al. (2022) sugerem substituir o controlo

temporal por uma avaliação orientada para objetivos, com critérios claros, expectativas definidas e avaliações periódicas (Fontaneda et al., 2023; Galanti et al., 2023; Jöllenbeck et al., 2022; Săvescu et al., 2022). Curiosamente, Jöllenbeck et al. (2022) verificaram que eram os próprios trabalhadores que desejavam uma regulamentação clara e um registo exequível do tempo e dos resultados. Contudo, segundo Chafi et al. (2022), uma gestão estritamente orientada para resultados pode comprometer a coesão e o envolvimento em atividades de equipa.

Em teletrabalho, a prioridade é o resultado, independentemente do tempo despendido (Onete et al., 2021). Tal como verificamos na RL, com George et al. (2022), Shah e Choirunnisa (2024) e Tigre et al. (2023), a e-liderança deve concentrar-se em objetivos claros e expectativas de desempenho. Quando a avaliação se baseia em objetivos atingidos, em vez do tempo despendido, os teletrabalhadores sentem-se mais valorizados pelo seu contributo real.

2.6. Reconhecimento

Embora a RL não evidencie estudos específicos sobre o reconhecimento no teletrabalho, os textos analisados indicam-no como um pilar do bem-estar. A valorização por parte do líder aumenta a autoconfiança, sobretudo entre trabalhadores mais jovens, que requerem maior validação emocional (Săvescu et al., 2022). Seinsche et al. (2023) verificaram que o reconhecimento funciona como um recurso, mas, na sua ausência, pode ser prejudicial. Por isso, Ruiller et al. (2019) defendem que o e-líder deve reconhecer e recompensar esforços individuais e coletivos, mesmo à distância. Complementando esta visão, Santos e Pereira (2023), defendem que o reconhecimento monetário, além de valorizar o mérito, concilia o bem-estar do teletrabalhador com as necessidades organizacionais de produtividade, eficiência e sustentabilidade.

2.7. A importância da liderança de suporte

Diversos estudos destacam o suporte da e-liderança como essencial para o bem-estar dos teletrabalhadores. Para Chafi et al. (2022), Kohont e Ignjatović (2022), Pensar e Rousi (2023) e Rohwer et al. (2024), o apoio ocorre através da organização do trabalho e da atenção às necessidades individuais, incluindo medidas preventivas e interventivas de longo prazo (Sjöblom et al., 2022; Tomczak et al., 2022; Walker et al., 2023). A liderança é fundamental para equilibrar trabalho e lazer, facilitar a priorização de tarefas, evitar horas de trabalho excessivas (Pensar & Rousi, 2023; Tomczak et al., 2022; Walker et al., 2023) e fomentar a autoliderança (Chafi et al., 2022), contribuindo assim para a redução do *stress* (Jöllenbeck et al., 2022; Lamb et al., 2022). Paralelamente, chefias ausentes dificultam o ambiente laboral, levando os colaboradores a questionar a sua capacidade de trabalhar eficazmente a partir de casa, o que pode gerar frustração (Brooks et al., 2022; Singh et al., 2024; Sjöblom et al., 2022). Contudo, Pensar e Rousi (2023) adiantam que a percepção de suporte varia: uns não veem diferença relativamente ao trabalho presencial, outros reportam apoio insuficiente, há ainda aqueles que notam melhorias significativas. Pode dizer-se que o suporte do supervisor deve ser adequadamente doseado, conforme o perfil do teletrabalhador.

Dar apoio emocional ao colaborador é essencial. Para Sjöblom et al. (2022) e Singh et al. (2024), tal apoio poderá contribuir para uma alta segurança psicológica, manifestando potencial para ampliar os recursos e diminuir as exigências do trabalho (Rohwer et al., 2024): cultivar a autenticidade, criar um ambiente que aceita e encoraja erros, mostrar disponibilidade para ajudar e celebrar os sucessos em conjunto (Sjöblom et al., 2022).

Tal como observámos na RL, com Popaitoon (2023) e Chen e Sriphon (2021), o suporte do supervisor pode melhorar significativamente o bem-estar dos teletrabalhadores e diminuir o *stress* laboral.

Síntese integrativa do ponto 2

De acordo com os textos selecionados, a liderança influencia o bem-estar dos teletrabalhadores nas dimensões que a seguir resumimos.

A Comunicação transparente, regular e clara por parte da chefia melhora a experiência dos teletrabalhadores.

O e-líder é essencial para a coesão da equipa, exigindo novas competências para promover o bem-estar dos teletrabalhadores, fomentando o espírito de equipa e o sentido de grupo.

O teletrabalho exige que as chefias equilibrem supervisão e confiança do colaborador remoto.

A microgestão gera nos teletrabalhadores perceção de distanciamento e desconfiança na relação liderança-teletrabalhador.

Em contexto de trabalho remoto, o foco das e-lideranças deverá ser nos resultados em vez do processo ou do tempo gasto.

O reconhecimento é crucial para a motivação e satisfação dos teletrabalhadores e favorece proximidade emocional e resultados operacionais.

A liderança de suporte tem um papel fundamental no bem-estar dos teletrabalhadores. Quanto maior o apoio do supervisor, maior a satisfação dos teletrabalhadores.

3. Apoio da Gestão de Recursos Humanos às lideranças

A GRH desempenha um papel fundamental no suporte às e-lideranças, fornecendo ferramentas, diretrizes e competências necessárias para liderar e-equipas eficazmente. O apoio da GRH materializa-se através de diversas iniciativas, nomeadamente políticas reguladoras, que estabelecem normas para o teletrabalho, suporte aos e-líderes e programas de formação específicos para e-lideranças, como veremos nos pontos seguintes.

3.1. Políticas reguladoras do teletrabalho

A ausência de orientações pode dificultar a gestão eficaz das e-equipas. Segundo Chafi et al. (2022), Rohwer et al. (2024) e Sjöblom et al. (2022), as lideranças enfrentam desafios como a falta de diretrizes sobre o teletrabalho, ambiguidade nas políticas organizacionais e incerteza quanto aos aspetos legais e técnicos. Nesse sentido, Jöllenberg et al. (2022) e Rohwer et al. (2024) sugerem que é essencial viabilizar o teletrabalho sem grandes esforços contratuais e administrativos. Assim, a GRH deverá fornecer aos líderes recursos adequados para organizar eficazmente o teletrabalho (Jöllenberg et al., 2022; Korkeakunnas et al., 2023; Sjöblom et al., 2022), com a mínima burocracia e formalidades (Jöllenberg et al., 202; Rohwer et al., 2024).

A falta de políticas claras pode levar a discriminação e conflitos entre teletrabalhadores (Fontaneda et al., 2023), criar incerteza, perda de confiança e lealdade à empresa (Galanti et al., 2023). Enquanto critérios transparentes reduzem a ambiguidade e potenciais preconceitos (Galanti et al., 2023). A GRH deve, assim, implementar políticas socialmente aceites para toda a empresa, abrangendo pausas, requisitos de disponibilidade (Jöllenberg et al., 2022; Seinsche et al., 2023; Walker et al., 2023), remuneração, expectativas, equidade (Fontaneda et al., 2023) e imparcialidade (Pensar & Rousi, 2023). No entanto, a

eficácia dessas políticas pode ser comprometida ao ignorar limitações estruturais, comprometendo o bem-estar dos trabalhadores e dificultando a atuação da liderança (Sjöblom et al., 2022).

A RL não aborda diretamente a necessidade de regulamentação do teletrabalho. Já os textos selecionados destacam a necessidade de estabelecer políticas claras (Fontaneda et al., 2023; Galanti et al., 2023), incluindo: implementar diretrizes referentes ao horário de trabalho, pausas e requisitos de disponibilidade (Jöllenbeck et al., 2022; Seinsche et al., 2023; Walker et al., 2023), remuneração justa e equidade entre trabalhadores (Fontaneda et al., 2023) ajudando a chefia a divulgar essas normas.

3.2. Suporte aos e-líderes

A GRH deve assegurar que as estratégias organizacionais criem condições para que as e-lideranças proporcionem bem-estar aos teletrabalhadores. Para isso, é fundamental focar-se na eficácia das suas ações e não apenas na aplicação genérica de boas práticas (Santos & Pereira, 2023). É essencial disponibilizar tecnologia/infraestruturas adequadas, cultivar uma cultura de ETV, baseada na confiança e responsabilidade (Galanti et al., 2023), bem como disponibilizar orientações claras que capacitem os supervisores a fomentar segurança psicológica e bem-estar nas equipas (Sjöblom et al., 2022). Desta forma, a GRH deve, não apenas definir políticas reguladoras do teletrabalho, conforme vimos no ponto 3.1., mas também garantir a sua implementação eficaz, fornecendo suporte contínuo tanto para os teletrabalhadores quanto para as lideranças (Sjöblom et al., 2022).

Os resultados corroboram a RL, evidenciando que as orientações da GRH influenciam as práticas de liderança (Melo & Demo, 2024). A GRH assume, assim, um papel de mentor, orientando as chefias na adoção de estratégias que favoreçam o bem-estar dos teletrabalhadores (Pillai & Prasad, 2023).

3.3. Formação dos e-líderes

A GRH desempenha um papel crucial na coordenação de programas formativos para as chefias, visando melhorar a experiência dos colaboradores. Os líderes devem ser capacitados para desenvolver competências em e-liderança (Jöllenbeck et al., 2022; Monje-Amor, 2023; Rohwer et al., 2024; Sailer et al., 2023; Seinsche et al., 2023; Singh et al., 2023), incluindo a habilidade de reconhecer indicadores de *stress*, de conduzir conversas sensíveis sobre saúde mental, oferecer o suporte apropriado (Lamb et al., 2022) e consciencialização sobre vieses relacionados com a proximidade (Monje-Amor, 2023). Rohwer et al. (2024) acrescentam que *webinars* auxiliam as chefias a adaptarem-se à falta de contacto presencial e ressaltam que a formação em autocuidado dos líderes é fundamental para melhorar o cuidado aos colaboradores. O *coaching* surge como uma abordagem motivacional eficaz, promovendo o desempenho e o bem-estar tanto dos líderes como das equipas (Jarosz, 2021; Singh et al., 2024).

Para garantir a eficácia da formação, é necessário assegurar consistência, não apenas no início das suas funções, mas também posteriormente, sob a forma de manutenção (Sjöblom et al., 2022; Szulc et al., 2023), evitando que a formação dependa exclusivamente da iniciativa individual, uma vez que muitos não a procurariam ativamente (Sjöblom et al., 2022). Por isso, Sjöblom et al. (2022) defendem a divulgação clara e até a obrigatoriedade das formações para supervisores.

Tal como verificámos na RL, o apoio às chefias na promoção de bem-estar dos teletrabalhadores, exige investimento no desenvolvimento das suas competências, através de formação, *webinars* e serviços de aconselhamento (Chambel et al., 2023; George et al., 2022).

Síntese integrativa do ponto 3

Para que a GRH tenha um impacto positivo no papel das lideranças na promoção de bem-estar, é necessário garantir os aspetos que a seguir resumimos.

Definir políticas de teletrabalho claras e critérios partilhados.

Fornecer orientações, condições adequadas e uma cultura organizacional baseada na confiança, ETV e responsabilidade, suportando e-líderes na criação desses mesmos fenómenos nas suas equipas.

Formação contínua e consistente, destinada a aprimorar as competências e habilidades dos gestores, como a implementação do *coaching*.

Enquanto a RL se debruça sobre um leque mais alargado de estratégias específicas da GRH para apoiar as e-lideranças a promoverem o bem-estar dos teletrabalhadores, incluindo o recrutamento e seleção e gestão do desempenho, os textos da meta-análise centram-se na implementação e divulgação de políticas reguladoras, suporte e formação dos e-líderes.

Conclusão

Com recurso a uma MAQ, este estudo procurou compreender o papel das lideranças no bem-estar dos teletrabalhadores na UE e Reino Unido. A análise da amostra composta por 23 artigos permitiu identificar três temas principais, que orientaram a discussão dos resultados.

O primeiro tema aborda as consequências do teletrabalho no bem-estar dos funcionários. Os textos analisados revelam que o teletrabalho pode contribuir significativamente para o aumento da qualidade de vida, nomeadamente pela redução do tempo de deslocações, maior autonomia e melhor ETV. No entanto, também foram identificadas consequências adversas, como o isolamento, a dificuldade em desconectar do trabalho e a dificuldade em estabelecer limites entre a vida profissional e pessoal. É de notar que tais efeitos negativos foram observados para além da pandemia COVID-19, mostrando que a necessidade de promover o bem-estar dos teletrabalhadores não está apenas relacionada às mudanças e desafios rápidos que ocorreram durante o surto.

O segundo tema centrou-se no papel das e-lideranças na promoção do bem-estar dos teletrabalhadores. Para Pensar e Rousi (2023), Tomczak et al. (2022) e Walker et al. (2023), o papel do supervisor é fundamental, no apoio à divisão clara entre trabalho e lazer, na facilitação da priorização de tarefas e na prevenção do excesso de horas de trabalho. Galanti et al. (2023) sugerem uma cultura de gestão baseada na confiança, e alertam que a má comunicação, microgestão, ausência de responsabilização e de ETV são prejudiciais. Assim, para obter bem-estar dos teletrabalhadores, é necessária uma mudança no papel das chefias, baseada em confiança, orientada para resultados (e não controlo de tarefas) e apoiada por comunicação (Ruiller et al., 2019). Ou seja, impõe-se à chefia a necessidade de promover novas abordagens proativas na criação de um

ambiente laboral, promotor de bem-estar. Para tal, o apoio da GRH às lideranças é fundamental.

O terceiro tema refere-se ao contributo da GRH no apoio às e-lideranças visando melhorar a sua intervenção relacionada com o bem-estar dos seus funcionários. Verificámos que a eficácia das intervenções da e-liderança podem ser potenciadas por múltiplas medidas adotadas pela GRH. A implementação de políticas claras revela-se essencial, já que reduz ambiguidades e potenciais preconceitos, promovendo um ambiente de trabalho equitativo (Fontaneda *et al.*, 2023; Galanti *et al.* 2023). Sjöblom *et al.* (2022) destacam que orientações pouco claras sobre o papel do supervisor na promoção da segurança psicológica e do bem-estar dificultam a sua atuação, sendo por isso fundamentais práticas organizacionais que capacitem as lideranças a incentivar esse clima nas equipas. A formação contínua das e-lideranças em competências digitais é essencial para assegurar que as chefias cuidem dos seus subordinados (Monje-Amor, 2023; Rohwer *et al.*, 2024). O recurso a estratégias como o *coaching* revela-se particularmente pertinente para o desenvolvimento de competências de liderança ajustadas ao teletrabalho (Jarosz, 2021; Singh *et al.*, 2024).

Esta investigação poderá contribuir para aprofundar o apoio da GRH ao papel das e-lideranças na promoção de bem-estar, bem como proporcionar conhecimento fundamentado e atualizado às lideranças, permitindo-lhes acompanhar de forma eficaz as mudanças em curso e os desafios do teletrabalho. Recomenda-se que a GRH atue de forma proativa na (re)definição de políticas de teletrabalho claras, flexíveis e alinhadas com os princípios da confiança e do ETV. Adicionalmente, torna-se imperativo o investimento em programas de formação contínua e *coaching* dirigidos às e-lideranças, com foco no desenvolvimento de competências relacionais, de comunicação empática e de gestão de equipas. A criação de espaços de escuta ativa, reconhecimento e suporte deve ser integrada como uma prática estruturada do trabalho dos líderes, com o apoio direto da

GRH. Como resultado destes estudos, os líderes podem ser (re)qualificados e a GRH pode ser orientada de modo a aumentar o desempenho organizacional, melhorando simultaneamente o bem-estar dos teletrabalhadores num ambiente de trabalho saudável.

Como acontece em todas as investigações, esta meta-análise apresenta limitações que importa assinalar. Alguns textos abordam a temática em apreço em contexto de pandemia. Quer isto dizer que tais estudos incidem sobre o teletrabalho adotado de forma involuntária, imposto pela circunstância da pandemia. Com efeito, as empresas e os seus colaboradores tiveram de se adaptar rapidamente, sem preparação prévia, o que pode impactar negativamente o bem-estar de todos. O conhecimento destes fenómenos e o modo como se fazem sentir em Portugal é ainda limitado. Por esse motivo, e considerando que as realidades possam ter aspetos comparáveis, devido à semelhança do contexto legal, social e económico na UE e Reino Unido, é de admitir que o contexto nacional terá aspetos particulares que interessa conhecer. Assim, a utilização do espaço da UE e Reino Unido como critério de inclusão dos estudos para efeitos de construção da amostra pode ser vista como um limite. A delimitação geográfica deixa de fora artigos que podem ser importantes para melhor compreender a questão em análise. Tal será o caso dos estudos realizados na China, Estados Unidos da América e Índia. A meta-análise também é limitada pela escolha do idioma, visto que só foram selecionados artigos escritos em inglês ou português. O facto de só terem sido utilizadas duas bases de dados (*Scopus* e *Web of Science*) pode limitar o âmbito da investigação e, bem assim, dos artigos analisados. Adicionalmente, a dimensão reduzida da amostra poderá constituir uma limitação, na medida em que restringe a abrangência da análise e poderá influenciar a representatividade dos resultados.

O presente estudo visa não só fazer o ponto da situação sobre a temática anunciada como também abrir novas pistas de reflexão e investigação. Assim,

podem ser sugeridas como futuras investigações o papel das lideranças no bem-estar, tendo em conta as características pessoais dos teletrabalhadores (introversão, género, idade, fase da carreira). Seria igualmente interessante explorar como diferentes estilos de liderança influenciam o bem-estar dos teletrabalhadores, bem como identificar melhores práticas para lidar com os desafios específicos deste modelo de trabalho. Diante deste cenário, a continuidade da investigação nesta área tem o importante desafio de aprofundar a compreensão das limitações e oportunidades associados ao teletrabalho.

Declaração de IA generativa e tecnologias assistidas por IA no processo de redação

Durante a elaboração da minha dissertação, foi utilizada a ferramenta “ChatGPT” para as tarefas de organização de ideias e planeamento inicial da estrutura desta dissertação, tendo sido utilizadas as *prompts* listadas no final do documento na secção Lista de *Prompts*. Após a utilização desta ferramenta, revisei e editei o conteúdo conforme necessário e assumo total responsabilidade pelo conteúdo do trabalho apresentado.

Declaro ainda conhecer e respeitar as Regras de Conduta de Inteligência Artificial da Católica Porto Business School.

Nome completo: Daniela Filipa Palos Alves

Nº de aluno: 355121015

Data: 08.07.2025

Assinatura: Daniela F. Palos Alves

Referências Bibliográficas

- *Adisa, T. A., Ogbonnaya, C., & Adekoya, O. D. (2023). Remote working and employee engagement: a qualitative study of British workers during the pandemic. *Information Technology and People*, 36(5), 1835-1850. <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2020-0850>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- American Psychological Association. (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association - Official Guide to APA Style* (7th.). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bergum, S. (2007). What has happened to telework? Failure, diffusion or modification? *The Journal of E-Working*, 1, 13-44.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts J., & Ying Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- *Brooks, S. K., Hall, C. E., Patel, D., & Greenberg, N. (2022). "In the office nine to five, five days a week... those days are gone": qualitative exploration of diplomatic personnel's experiences of remote working during the COVID-19 pandemic. *BMC Psychology*, 10(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00970-x>
- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance? *Human Relations*, 70(8), 1017-1037. <https://doi.org/10.1177/0018726717693073>

- Chambel, M. J., Castanheira, F., & Santos, A. (2023). Teleworking in times of COVID-19: the role of family-supportive supervisor behaviors in workers' work-family management, exhaustion, and work engagement. *International Journal of Human Resource Management*, 34(15), 1-26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2063064>
- Chaudhuri, R., Chatterjee, S., Vrontis, D., & Alessio, I. (2022). Work from anywhere and employee psychological well-being: moderating role of HR leadership support. *Personnel Review*, 51(8), 1967-1989. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2022-0086>
- *Chafi, M. B., Hultberg, A., & Yams, N. B. (2022). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability (Switzerland)*, 14(1), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Chen, J. K. C., & Sriphon, T. (2021). Perspective on COVID-19 pandemic factors impacting organizational leadership. *Sustainability*, 13(6), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su13063230>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID 19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, (11), 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2018). Advances and open questions in the science of subjective well-being. *Collabra: Psychology*, 4(1), 15. 1-49. <https://doi.org/10.1525/collabra.115>
- Farrell, K. (2017, November 16-17). *Working from home: A double edged sword*. Home Renaissance Foundation Conference, Londres. <https://doi.org/10.21427/kk4b-e646>

- *Fontaneda, I., Prádanos, Y., Alcántara, O., Camino López, M. A., García Izquierdo, A. L., & Osca Segovia, A. (2023). Teleworking in manufacturing: Dealing with the post-pandemic COVID-19 challenge. *Administrative Sciences*, 13(10), 222, 1-13. <https://doi.org/10.3390/admsci13100222>
- Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25–34. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.009>
- *Galanti, T., Ferrara, B., Benevene, P., & Buonomo, I. (2023). Rethinking the unthinkable: A Delphi study on remote work during COVID-19 pandemic. *Social Sciences*, 12(9), 497, 1-20. <https://doi.org/10.3390/socsci12090497>
- George, T. J., Atwater, L. E., Maneethai, D., & Madera, J. M. (2022). Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. *Organizational Dynamics*, 51(2), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100869>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77–88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>
- Instituto Nacional de Estatística [INE]. (2023). *Taxa de desemprego diminui para 6,1% e a taxa de subutilização do trabalho diminui para 11,5% - 2.º Trimestre de 2023*. Consultado em 02 de junho de 2024, em www.ine.pt
- International Labour Office [ILO]. (2021). *Working from home: from invisibility to decent work*. Consultado em 04 de maio de 2024, em https://www.ilo.org/global/publications/books/forthcoming-publications/WCMS_765806/lang--en/index.htm
- International Labour Office [ILO]. (s.d.). *Workplace well-being*. Consultado em 19 de maio de 2024, em

https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm

- *Jarosz, J. (2021). The impact of coaching on well-being and performance of managers and their teams during pandemic. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 19(1), 4-27. <https://doi.org/10.24384/n5ht-2722>
- *Jöllenbeck, M., Maloku, O., Berling, I., Stamer, T., & Ochsmann, E. (2022). Healthy mobile work: The relationship of a participative work agreement and workplace health management-qualitative results of a longitudinal study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(12), 7526, 1-18. <https://doi.org/10.3390/ijerph19127526>
- Keyes, C. L. (2006). Subjective well-being in mental health and human development research worldwide: An introduction. *Social Indicators Research*, 77(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11205-005-5550-3>
- *Kohont, A., & Ignjatović, M. (2022). Organizational support of working from Home: Aftermath of COVID-19 from the perspective of workers and leaders. *Sustainability*, 14(9), 5107, 1-16. <https://doi.org/10.3390/su14095107>
- *Korkeakunnas, T., Heiden, M., Lohela-Karlsson, M., & Rambaree, K. (2023). Managers' perceptions of telework in relation to work environment and performance. *Sustainability*, 15(7), 5845, 1-14. <https://doi.org/10.3390/su15075845>
- *Lamb, D., Wright, L., Scott, H., Croak, B., Gnanapragasam, S., Docherty, M., Greenberg, N., Hotopf, M., Stevelink, S. A. M., Raine, R., & Wessely, S. (2022). Capturing the experiences of UK healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A structural topic modelling analysis of 7,412 free-text survey responses. *PLoS ONE*, 17(10), 1-21. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0275720>

- Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro. (2021). Diário da República: I série, n.º 235, 2-9. Consultado em 20 de abril de 2024, em <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/83-2021-175397114>
- Levitt, H. M. (2018). How to conduct a qualitative meta-analysis: Tailoring methods to enhance methodological integrity. *Psychotherapy Research*, 28(3), 367–378. <https://doi.org/10.1080/10503307.2018.1447708>
- Liu, Q., Chen, Y., & Chen, J. (2019). Effects of work well-being on the job performance of new generation employees: A moderated mediation model. *ACM International Conference Proceeding Series*. 172–176. <https://doi.org/10.1145/3357292.3357318>
- Lundqvist, D., & Wallo, A. (2023). Leadership and employee well-being and work performance when working from home: A systematic literature review. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 1-19. <https://doi.org/10.16993/sjwop.199>
- Marks, N., & Shah, H. (2004). A well-being manifesto for a flourishing society. *Journal of Public Mental Health* 3(4), 9-15. <https://doi.org/10.1108/17465729200400023>
- Melo, T. A. de, & Demo, G. (2024). Home sweet home? The mediating role of human resource management practices in the relationship between leadership and quality of life in teleworking in the public sector. *Sustainability*, 16(12), 1-22. <https://doi.org/10.3390/su16125006>
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., Stewart, A. & PRISMA-P. (2015). Group preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>

- *Monje-Amor, A. (2023). Paradigm shift: students' perceptions of work models and well-being. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(6), 1088-1098. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3634>
- Morushko, O., Khymytsia, N., & Teslyuk, V. (2022, May 12-13). *Remote selection of staff based on socionic analysis of social network content*. CEUR Workshop Proceedings, Gliwice .
- Nilles, J. M. (1994). *Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters*. Van Nostrand Reinhold.
- Oakman, J., Lambert, K. A., Weale, V. P., Stuckey, R., & Graham, M. (2023). Employees working from home: Do leadership factors influence work-related stress and musculoskeletal pain? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 1-11. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043046>
- Onete, C. B., Chița, S. D., Albăstroi, I., & Andrei, T. L. (2021). Leading teams in virtual environment during COVID-19 crisis. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 15(1), 328 - 337. <https://doi.org/10.2478/picbe-2021-0031>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico [OCDE]. (2020). *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?* Consultado em 14 de outubro de 2023, em <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372(71). <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

- *Pensar, H., & Rousi, R. (2023). The resources to balance—Exploring remote employees’ work-life balance through the lens of conservation of resources. *Cogent Business and Management*, 10(2), 1-28. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2232592>
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons.
- Pillai, S. V., & Prasad, J. (2023). Investigating the key success metrics for WFH/remote work models. *Industrial and Commercial Training*, 55(1), 19-33. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2021-0053>
- Popaitoon, P. (2023). Integrative work design for telework practices: lessons learned from the COVID-19 pandemic in Thailand. *Journal of Asia Business Studies*, 17(3), 504-523. https://doi.org/10.1111/Popaitoon_08/JABS-08-2021-0327
- *Rohwer, E., Harth, V., & Mache, S. (2024). “The magic triangle between bed, office, couch”: a qualitative exploration of job demands, resources, coping, and the role of leadership in remote work during the COVID-19 pandemic. *BMC Public Health*, 24(1), 1-20. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-17995-z>
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13-39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
- *Ruiller, C., Van Der Heijden, B., Chedotel, F., & Dumas, M. (2019). “You have got a friend”: The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams. *Team Performance Management*, 25(1-2), 2–29. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2017-0069>
- *Sailer, K., Thomas, M., & Pachilova, R. (2023). The challenges of hybrid work: an architectural sociology perspective. *Buildings and Cities*, 4(1), 650-668. <https://doi.org/10.5334/bc.350>

- Santhanam, S., Balaji, K.D., Srimathi, S. Z. (2022). Plug and play new joiners during pandemic times: Creating a sense of belongingness. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(3), 1186-1190. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.s03.186>
- *Santos, R. S., & Pereira, S. dos S. (2023). For Telework, Please Dial 7— The well-being of contact center employees during the COVID19 pandemic in Portugal. *Administrative Sciences*, 13(9), 1-25. <https://doi.org/10.3390/admsci13090207>
- Sarbu, M. (2018). The role of telecommuting for work-family conflict among German employees. *Research in Transportation Economics*, 70, 37–51. <https://doi.org/10.1016/J.RETREC.2018.07.009>
- *Săvescu, R., Kifor, Ștefania, Dănuț, R., & Rusu, R. (2022). Transition from office to home office: Lessons from Romania during COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(10), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su14105758>
- *Seinsche, L., Schubin, K., Neumann, J., & Pfaff, H. (2023). Employees' resources, demands and health while working from home during COVID-19 pandemic—A qualitative study in the public sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 1-22. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010411>
- Shah, M. A., & Choirunnisa, Z. (2024). Literature review: The application of information technology in enhancing efficiency in recruiting and selecting human resources for remote work. *Jurnal Ekonomi Universitas Kadir*, 9(1), 98-112. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v9i1.5518>
- Silva, R. O. da, Ferreira, J. A. de O. A., Rivera, J. A., Souza, S. S. de, & Nascimento-Silva, D. (2020). Definition, elements and stages of elaboration of research protocols. *Research, Society and Development*, 9(10), 1-20. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i10.8721>

- *Singh, J., Karanika-Murray, M., Baguley, T., & Hudson, J. (2024). Work-related experiences of mental health professionals during COVID-19 pandemic: a qualitative study. *Counselling Psychology Quarterly*, 37(1), 69-92. <https://doi.org/10.1080/09515070.2023.2180618>
- *Sjöblom, K., Mäkinieni, J. P., & Mäkikangas, A. (2022). "I was given three marks and told to buy a porsche"—Supervisors' experiences of leading psychosocial safety climate and team psychological safety in a remote academic setting. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 1-28. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912016>
- *Szulc, J. M., McGregor, F. L., & Cakir, E. (2023). Neurodiversity and remote work in times of crisis: lessons for HR. *Personnel Review*, 52(6), 1677-1692. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2021-0469>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30-36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Thomson, P. (2008). The business benefits of flexible working. *Strategic HR Review*, 7(2), 17-22. <https://doi.org/10.1108/14754390810853129>
- Thornton, K. (2021). Learning through COVID-19: New Zealand secondary principals describe their reality. *Educational Management Administration and Leadership*, 49(3) 393– 409. <https://doi.org/10.1177/1741143220985110>
- Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. (2023). Digital leadership: A bibliometric analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 30(1), 40-70. <https://doi.org/10.1177/15480518221123132>
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2013). *Human Resources Management* (11th ed.). Pearson.
- 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>

- *Tomczak, M. T., Mporfu, E., & Hutson, N. (2022). Remote work support needs of employees with autism spectrum disorder in Poland: Perspectives of individuals with autism and their coworkers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 1-13.
<https://doi.org/10.3390/ijerph191710982>
- *Walker, L., Braithwaite, E. C., Jones, M. V., Suckling, S., & Burns, D. (2023). “Make it the done thing”: an exploration of attitudes towards rest breaks, productivity and wellbeing while working from home. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 96(7), 1015–1027.
<https://doi.org/10.1007/s00420-023-01985-6>
- Wang, H., Xiao, Y., Wang, H., Zhang, H., & Chen, X. (2023). “Who knows me understands my needs”: The effect of home-based telework on work engagement. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 619–635.
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S402159>
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 33–41.
<https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2016.07.111>

Apêndices

Apêndice 1. Processo de categorização dos artigos incluídos na MAQ e apresentação de excertos:

Temas	Subtemas	Definições	Excertos exemplificativos
1. Bem-estar em teletrabalho	1.1. Isolamento	- Sensação de solidão, desconexão e falta de interação social entre os colegas, resultante da ausência de socialização informal, momentos de lazer compartilhados e desenvolvimentos de relações pessoais no ambiente profissional. (Chafi et al., 2022);	- “Many participants reported feeling lonely, isolated, and disconnected from colleagues and missed the informal socialising, having fun together, and developing personal relationships with colleagues at the office” (Chafi et al., 2022, p.8); - “This affects the possibility and intensity of cooperation between employees, the ability of joint problem solving, the response time, and weakens organizational culture, teamwork, knowledge exchange, and creativity in the organization (...).” (Kohont & Ignjatović, 2022, p.11); - “Those who had to work or do internships remotely reported that it was more difficult for them to establish contact with colleagues (lack of social relations) and that onboarding was frequently non-existent, leading to increased feelings of isolation and loneliness.” (Monje-Amor, 2023, p.1093); - “They missed the interaction with other colleagues and small talk, and even felt cut off from information when they were isolated” (Seinsche et al., 2023, p.11); - “Participants reported the following advantages of remote work: limiting sensory overload, limiting intensive interpersonal contacts, engaging in indirect electronic communications (...).” (Tomczak et al., 2022, p.4); - “Eight respondents, including all four interviewees with autism, perceived a need for social contact support to prevent unwanted social isolation.” (Tomczak et al., 2022, p.6); - “Moreover, limiting social contact may result in fewer opportunities to offer developmental challenges related to crossing the comfort zone that may be uncomfortable in the short term but result in long-term skill acquisition. The lack of these challenges may negatively impact social integration over the long term.” (Tomczak et al., 2022, p.7); - ““Lack of regular interaction with my team makes me feel isolated at home.”” (Walker et al., 2023, p.1020); - “The reduction in opportunities and quality of social interactions with co-workers in a teleworking context is very penalizing for employees’ well-being. The risk of loneliness, as well as the perception of abandonment and lack of support in difficult situations or emotional distress, was shared by several participants.” (Santos & Pereira, 2023, p.11); - “Insufficient responses to telework relationship expectations can lead to situations of loneliness, stress, and mental illness, seriously penalizing performance and well-being” (Santos & Pereira, 2023, p.16);

1.2. Autonomia e flexibilidade	<p>- Liberdade experimentada pelos trabalhadores no desempenho das suas tarefas, resultante da flexibilidade que o teletrabalho permite (Seinsche et al., 2023);</p>	<p>- "This means fewer opportunities to brainstorm, exchange knowledge, connect with the others, receive informal feedback, and synchronize with the colleagues in a more fluid way (...)" (Săvescu et al., 2022, p.7);</p> <p>- "Workers emphasize the ability to perform tasks efficiently, the reduction in interruptions and distractions, and flexibility in time management." (Fontaneda et al., 2023, p.10);</p> <p>- "One of the most important benefits of remote work expressed by participants was the increased experience of autonomy and flexibility to design and adjust work time and processes to individual needs, which in some ways increased empowerment and work satisfaction." (Chafi et al., 2022, p.5);</p> <p>- "(...) self-leadership to manage their own workload, set good habits, achieve mental and physical wellbeing, and find a sustainable balance between productivity, wellbeing, and learning and development." (Chafi et al., 2022, p.7);</p> <p>- "Consequently, remote working introduced a culture that allowed employees to work regardless of place, and in many cases the flexibility had been extended to the time dimension as well. (...) As explained by a participant, such flexibility contributed to "... freedom! You can work anywhere." (Pensar & Rousi, 2023, p.12);</p> <p>- "The autonomy not only admitted prioritizing and arranging work activities, but also enabled a more comprehensive arrangement of work and nonwork items in order to adapt to needs." (Pensar & Rousi, 2023, p.13);</p> <p>- "(...) ability to perform work independently of time and location (...) when remote work increases job autonomy, individuals can better utilize this autonomy when they feel empowered to make decisions that are in their own best interest." (Pensar & Rousi, 2023, p.16);</p> <p>- "Without a sense of self-efficacy, individuals may struggle to navigate flexible and autonomous work (...)." (Pensar & Rousi, 2023, p.19);</p> <p>- "For instance, teleworking leads to personal flexibility in terms of schedule management (...)" (Ruiller et al., 2019, p.13);</p> <p>- "Other benefits based on the granted flexibility are the ability to assemble work according to one's own needs and taking breaks flexibly. Since employees skip commuting, they save time that can be used for the preparation of fresh meals or exercise." (Seinsche et al., 2023, p.16);</p> <p>- "It is important to provide employees the freedom to enjoy the flexibility that comes with working from home (...)" (Seinsche et al., 2023, p.17);</p> <p>- "The autonomous performance associated with teleworking is valued only when the employee feels able, technically and emotionally, to ensure the desired quality and results without the face-to-face support of colleagues and supervisors." (Santos & Pereira, 2023, p.10);</p> <p>- "The sense of greater autonomy and control over how to use the hours of the day is well reflected in the statement of Maria João, who considers that teleworking allows her to "be free" until the beginning of her working hours and to "be free" again immediately after they end" (Santos & Pereira, 2023, p.15);</p>
---------------------------------------	--	---

1.3. Equilíbrio trabalho-vida	- Conciliação eficiente das atividades profissionais com as atividades pessoais;	<p>- "In fact, encouraging autonomy might have a good impact on respondents' engagement with the company while WFH." (Săvescu et al., 2022, p.10);</p> <p>- "(...) which also changes the dynamics of leadership: employee autonomy is even more accentuated, and each employee needs to play a much bigger role in guiding their own work on a daily basis than when working in more traditional workplace facilities." (Sjöblom et al., 2022, p.3);</p> <p>- "There also seemed to be high appreciation for autonomy of the units to do what worked best for them." (Sjöblom et al., 2022, p.16);</p> <p>- "All participants mentioned flexibility as an advantage in the form of greater flexibility in time management, working hours, organisation of tasks, breaks and choice of workplace." (Monje-Amor, 2023, p.1092);</p> <p>- "Employees feel better when they have more flexibility because they can partly choose where and when to work and, therefore, work in a more undisturbed way (...) Flexibility increases motivation" (Korkeakunnas et al., 2023, p.8);</p> <hr/> <p>- "At home, participants took personal ownership of their exercise behavior, fitting it in around working activities (...)" (Walker et al., 2023, p.1018);</p> <p>- "Health self-care is easier in the home, for example through more flexible movement options." (Jöllenbeck et al., 2022, p.10);</p> <p>- "The most frequent mentions of advantages were the greatly reduced travel between home and work and the increased work-life balance." (Jöllenbeck et al., 2022, p.12);</p> <p>- "Positive affect linked to work was generated through a sense of security, and not having to worry if a nonwork issue (usually family issue) would interrupt their day, meaning a temporary break from work." (Pensar & Rousi, 2023, p.11);</p> <p>- "They felt that the time saving significantly improved their WLB, especially if they were able to use the gained resource on activities they desired and valued." (Pensar & Rousi, 2023, p.13);</p> <p>- "With reduced boundaries between the work and home domain, they felt confused and lacked sufficient methods to control their work involvement" (Pensar & Rousi, 2023, p.14);</p> <p>- "If flexible working and time saved from commuting was used undesirably by increasing working hours, the situation was likely to be experienced as loss of resource (time, energy) in the home sphere and lost opportunity to sufficiently recover from work." (Pensar & Rousi, 2023, p.15);</p> <p>- "The study's findings revealed that people commonly experience a sense of balance when they have sufficient energy and vitality in both their work and personal lives. This often results from adequate rest, sleep, and recovery." (Pensar & Rousi, 2023, p.17);</p> <p>- "In remote work, the experience of balance is created by the employee's perception that they can increase proximity to family and thus achieve improved involvement in the nonwork sphere. Achieving effectiveness is also</p>
--------------------------------------	--	--

important in the experience of balance, meaning that employees feel they can accomplish their work efficiently while effectively managing household tasks in accordance with the expectations of remote work, often during work hours." (Pensar & Rousi, 2023, p.19);

- "Based on the findings, the supervisor can be seen to play a role of gatekeeper to resources that individuals need in order to maintain a fulfilling balance in life." (Pensar & Rousi, 2023, p.20);
- "There is no clear division between work and home, and maintaining work-life balance" (Tomczak et al., 2022, p.5);
- "In particular, participants felt that not having to commute gave them more free time for relaxing, spending time with family, and taking part in hobbies or self-care activities." (Brooks et al., 2022, p.5-6);
- "Some participants reported that it was harder to find an appropriate work-life balance when working from home" (Brooks et al., 2022, p.6);
- "Having managers who also had children was reported to be beneficial, as they were perceived to understand the struggles involved, whereas those without childcare responsibilities were perceived to find it harder to understand." (Brooks et al., 2022, p.7);
- "Participants named several benefits to remote working, including more freedom and flexibility to fit their personal lives, chores, responsibilities and hobbies around their work; opportunities to develop new skills and relationships; and the ability for employees who are uncomfortable in social situations to join in." (Brooks et al., 2022, p.10);
- "(...) line managers should model good practice by ensuring they demonstrate that they maintain a good work-life balance themselves or at the very least strongly encourage their staff to do so" (Brooks et al., 2022, p.13);
- "Improved work-life balance is another advantage of remote and hybrid work because employees and students could spend more time with family and friends." (Monje-Amor, 2023, p.1092);
- "All participants mentioned digital disconnection as a challenge, as it was difficult to set boundaries between work and their personal lives when working from home (...) For example, participants with family burdens found it difficult to balance remote work with supervising children or elderly relatives at home, which affected their productivity but also provided them with more time with their loved ones." (Monje-Amor, 2023, p.1093);
- "That is to say, employees are not working less in terms of productive time, but instead in a way that provides greater quality and work-life balance." (Ruiller et al., 2019, p.13);
- "Other demands were the constant alignment of work and private life in order to reduce work delimitation." (Seinsche et al., 2023, p.11);
- "New job demands have formed, such as dealing with work delimitation and separating work and private life. (...) For the work-life balance of some employees, it is a good thing to integrate personal matters into the workday or combine work and family matters" (Seinsche et al., 2023, p.15);

-
- "Our respondents highlighted how the move to remote working provided "less sensory distractions" and increased their ability to "control heating, lighting and noise."" (Szulc et al., 2023, p.1682);
 - "Evidently, poorer time management can alter the amount of WLB achieved dependent on how distracted employees become. (Szulc et al., 2023, p.1684);
 - "Offering working arrangements that better suit employees' domestic and personal circumstances creates many opportunities to engage in non-work activity or caring responsibility." (Szulc et al., 2023, p.1686);
 - "Separating the family space from the workspace at home is important to create a "psychological barrier" to prevent teleworking from destroying the idea that the home is a private space reserved for family life and not for work." (Santos & Pereira, 2023, p.13);
 - "With the possibility of working from home, participants had more availability to dedicate themselves to the family context, with a positive impact on the frequency and quality of relationships with family members, as well as for carrying out household chores or leisure activities. (...) Satisfaction with teleworking is amplified by the recent situation of parenthood and the conscious desire to have more time to socialize with family and friends" (Santos & Pereira, 2023, p.15);
 - "Sleeping more and resting more also emerged as very satisfying ways to take advantage of the positive consequences of teleworking (...) With telework, employees want to obtain more income, more time, and more availability for their family (...)" (Santos & Pereira, 2023, p.16)
 - "Teleworking assumes itself as another instrument capable of meeting the expectations of work–life balance, which are increasingly demanding." (Santos & Pereira, 2023, p.17);
 - "Telecommuting enhances work–life balance by reducing commute time and associated stress (...)
Telecommuters often enjoy flexible work hours, accommodating personal and professional needs." (Fontaneda et al., 2023, p.3);
 - "The interviewees highlight the ability to perform tasks efficiently and be more focused than when they go to the office (...) Some interviewees mention the importance of establishing disconnection routines such as turning off electronic devices or setting time limits to avoid burnout and promote a healthy work–life balance (...)
Teleworking has generated changes in worker's eating habits." (Fontaneda et al., 2023, p.7);
 - "Not having to commute results in more time to exercise at home or outdoors." (Fontaneda et al., 2023, p.8);
 - "The biggest challenges are related to the blurred line between work and leisure, as WFH no longer makes it clear when it is time to work and when leisure time begins." (Kohont & Ignjatović, 2022, p.7);
 - "As a result, reconciling work and family responsibilities was extremely difficult, and at the same time, it was difficult for workers to concentrate, organize, and devote time to both areas of life. Besides that, many of our interviewees also report, on employers' expectations, that they are constantly available to clients and customers, which makes it even more difficult to reconcile work and family." (Kohont & Ignjatović, 2022, p.10);
-

-
- “Hard to balance work and childcare especially as single parent.” (Lamb et al., 2022, p.6);
 - “(...) some participants noted personal benefits during the pandemic in being able to spend more time with family and developing a supportive social support network” (Lamb et al., 2022, p.8);
 - “The first positive aspect is the flexibility in terms of work schedule and the possibility of multitasking, mixing work-related activities with personal ones—which vary based on age segment (e.g., while those aged 35+ tend to allocate time to family duties or to spend time with children, the younger employees focus on their hobbies or their well-being).” (Săvescu et al., 2022, p.6);
 - “(...) there are blurred lines separating work and personal life resulting from the disappearance of working hours” (Săvescu et al., 2022, p.8);
 - “The greatest demand regarding this new way of work can be summarized as the lack of spatial separation of work and private life.” (Rohwer et al., 2024, p.6);
 - “It also helped them integrate work and personal life, such as completing household tasks, attending personal appointments, accepting packages at home, balancing work and continuing education or childcare, as well as creating more free time and integrating sports and exercise into their workday. Some employees and managers managed to keep work and free time well separated. Some did not find it stressful to mix both life domains, others made agreements with superiors and had a clear understanding of the evening as free time, which helped them to achieve this.” (Rohwer et al., 2024, p.9);
 - “Thus, establishing clear expectations and boundaries for remote workers, plays a pivotal role in supporting work-life balance. (Galanti et al., 2023, p.3);
 - “The need to individualize employees’ access to remote or hybrid forms of work emerged, thus hypothesizing that a personalized approach could create a better work-life balance in employees’ lives.” (Galanti et al., 2023, p.14);
 - “This situation was more distressing for those with greater family-related responsibilities, including routine domestic chores (e.g., cooking and cleaning) and home schooling for their children” (Adisa et al., 2023, p.20);
 - “Many appreciated the time saved from not having to commute, which they used for things that were usually missing at work, such as (1) time for reflection and (2) integrating physical activities into workdays (...) (3) spending more work time outdoors (...) (4) more quality time with family and pets, making their daily routines easier (Chafi et al., 2022, p.6);

14. Hipersolicitações	- Exigências excessivas de trabalho, incluindo tarefas difíceis de realizar,	- “This type of work-related experience has negative consequences, including longer working hours, never-ending virtual meetings, and constant pressure to check/respond to work-related emails or messages outside of working hours.” (Adisa et al., 2023, p.14); - “Consequently, many employees worked longer hours and undertook more tasks in order to get work done.” (Adisa et al., 2023, p.20);
--	--	--

carga excessiva de trabalho, horários prolongados, reuniões demoradas e frequentes, além da necessidade de lidar com múltiplos encargos simultaneamente.

- “Some participants were tired of having to spend all day on their computers and in remote meetings” (Brooks et al., 2022, p.6);

- “However, there were also many challenges of working from home, including working at unusual hours due to time-zone differences; unsuitable home ergonomics such as a lack of physical space to work in, unsuitable desks or uncomfortable chairs; ‘screen fatigue’ and technological issues;” (Brooks et al., 2022, p.10);

- “(...) it poses new cognitive demands that require additional attention, information processing, decision making and problem-solving; examples include information overload across digital channels, back-to-back online meetings, the “always-on” culture handling distractions at home and at offices, and finding new ways to ensure effective solitary work and fruitful collaborations.” (Chafi et al., 2022, p.16);

- “This group of participants also claimed they tended to take on a heavy workload and felt that it was unbearable (...) Instead, remote workers had been pressured to justify their work results achieved at home, and to work excessively hard to prove these results.” (Pensar & Rousi, 2023, p.15);

- “(...) participants expressed being overwhelmed by the pressure and amount of work set by the organisation which create time barriers to employees taking breaks (...) length and timing of meeting, adds weight to this organisational pressure” (Walker et al., 2023, p.1018);

- “On the other hand, the lack of direct interaction that solves some issues fast, comes with the perception that the workload is bigger (e.g., more emails requiring reply) and implicitly the work pace more intense (...) The intensification of the work pace may also create a feeling of working under pressure, which may have a negative effect on productivity, or on the quality of work, respectively. ” (Săvescu et al., 2022, p.9);

- “(...) employees sat at their desks for long hours since the online meetings sometimes had no room for breaks (...) The work-related availability and experienced pressure to be available for supervisors and colleagues played a large role.” (Seinsche et al., 2023, p.11);

- “Remote work and not meeting colleagues on site thus led to a high frequency of video and phone calls for employees and managers. However, these calls were not necessarily perceived as useful but rather straining, causing psychological and physical symptoms, leaving no time for breaks or other tasks.” (Rohwer et al., 2024, p.5);

- “The risks of overworking, presenteeism, burn out and drop in productivity are noted as potential concerns.” (Szulc et al., 2023, p.1686);

- “Most claim to have answered messages or emails outside working hours, even during the weekend or vacation period, which entails longer working hours, increased workload and time availability.” (Monje-Amor, 2023, p.1093);

1.5. Intensificação do stress	- Aumento da sobrecarga emocional e	- “These studies suggest that remote work during the COVID-19 pandemic may lead to increased stress and burnout if workers feel that they must be constantly available to their employer, and if work and personal boundaries are not clearly defined.” (Galanti et al., 2023, p.3);
--------------------------------------	-------------------------------------	--

<p>cognitiva devido à pressão para disponibilidade constante, às dificuldades tecnológicas e à reorganização do espaço doméstico com o ambiente de trabalho;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - “In addition, it is important to consider that the lack of such tools can cause stress and frustration among employees, leading to decreased productivity.” (Galanti et al., 2023, p.14); - “These stress-related factors generate psychological strain and place considerable demands on people’s mental health and wellbeing.” (Adisa et al., 2023, p.7); - “We identified remote working as a stress-related factor capable of depleting vital social and personal resources, thereby inhibiting work engagement levels.” (Adisa et al., 2023, p.20); - “The absence of adequate space for working from home, both in terms of separation of spaces and in terms of ensuring conditions for concentration, is likely to penalize the quality of service and cause major disruptions to employees’ psychological health” (Santos & Pereira, 2023, p.13); - “The lack of PPE equipment has been terrifying” (Lamb et al., 2022, p.10); - “Having technical equipment at home became a burden if it was not supplied or not working properly.” (Seinsche et al., 2023, p.12); - “In total, employees reported positive impacts on their health in general, because they experienced less stress, which was partly due to the saved commuting time.” (Seinsche et al., 2023, p.13); - “Simultaneously, there are health risks that should be limited such as increasing psychological demand and stress due to the feeling of work-related availability or lack of social contact.” (Seinsche et al., 2023, p.16); - “In the new arrangements, spending the whole day indoors with the family, trying to juggle work responsibilities and the needs of the loved ones, increases their stress level, requires more mental and physical energy (...)” (Săvescu et al., 2022, p.7); - “Some emphasized WFH is calmer, more relaxed, and allows for a less stressful work environment.” (Kohont & Ignjatović, 2022, p.8); - “On the other hand, many of our respondents report long working hours and related stress, anxiety, and inability to disconnect from work after the end of the working day (...)” (Kohont & Ignjatović, 2022, p.10); - “Our interviews also revealed some advantages of WFH arrangements, such as a more relaxed, less stressful, and calmer home environment, as these have a positive effect on work efficiency, more flexible working hours, independence from the location of work, and saved time spent driving.” (Kohont & Ignjatović, 2022, p.11); - “With regard to the journeys, not only the saving of travelling time was experienced as advantageous, but the stress caused by traffic jams, overcrowded roads, etc. was eliminated (...) With regard to the stresses and strains of the “ad hoc” changeover, the participants often reported initially experiencing a high level of stress. This is related in particular to technology-related frustration, deficits in work organisation and an inadequate working environment.” (Jöllenbeck et al., 2022, p.12); - “A sudden need to learn many new tools and ways of working in a short time span created stress for some and raised awareness of the lack of digital skills in general.” (Chafi et al., 2022, p. 6);
--	--

		- "They are less stressed because they can start to work directly at home without traveling to the office." (Korkeakunnas et al., 2023, p.8); - "Some workers may suffer from anxiety or even work longer hours if they feel they have not reached the foreseen results." (Fontaneda et al., 2023, p.7);
1.6. Consequências negativas na saúde física	- Desconforto físico, resultante do facto de não disporem de uma cadeira/secretária/equipamento informático adequado para trabalharem numa posição confortável, bem como o cansaço visual/dores de cabeça causadas por longas horas a olhar para os ecrãs (Lamb et al., 2022);	- "Teleworkers need proper ergonomics and support for their physical and mental health when working from home." (Fontaneda et al., 2023, p.3); - "Musculoskeletal problems also appear. The lack of ergonomic furniture, adjustable chairs, and adequate desks has been one of the main factors contributing to these problems. In addition, lack of awareness about proper posture and lack of regular breaks for stretching and moving can aggravate musculoskeletal problems." (Fontaneda et al., 2023, p.8); - "(...) unsuitable ergonomic work equipment and health risks when employees work from home" (Seinsche et al., 2023, p.2); - "If the used work equipment at home was not ergonomically suitable, it resulted in physical pain in some cases" (Seinsche et al., 2023, p.11); - "Health impairments such as back pain were mentioned due to physical tension or the lack of ergonomic work equipment." (Seinsche et al., 2023, p.12); - "Concerning physical health risks, employees show highly sedentary behavior, since commuting and walking to the offices of other colleagues are omitted. This sedentary behavior, sometimes even combined with a lack of ergonomic work equipment at home, imposes risks." (Seinsche et al., 2023, p.15); - "The requirement to work for prolonged hours in front of a computer screen or on a mobile phone led to physical health impairments such as, headaches, migraines, muscle and joint aches, and visual fatigue." (Singh et al., 2024, p.83); - "Most statements regarding work environment-related demands referred to insufficient work equipment at home." (Rohwer et al., 2024, p.6);
1.7. Receio de efetuar pausas	- "(...) os trabalhadores sentiam culpa quando faziam pausas devido ao medo de não serem	- "(...) participants noted the technical feature of video conferencing and messaging software that informs team members and colleagues of online or inactive status, created pressure and obligation to appear as active online, in turn preventing breaks being taken away from the desk." (Walker et al., 2023, p.1022); - "Individuals working from home may feel like they do not have control over taking a break due to high workload demands, furthermore they may perceive that the norm is to not take many breaks and to be seen as 'online' during the working day." (Walker et al., 2023, p.1025);

<p>considerados como estando a trabalhar o suficiente.” (Walker et al., 2023, p.1021);</p>	<ul style="list-style-type: none"> - “Unlike previously, many employees found themselves working late hours, even at weekends, and skipping necessary breaks during the daytime. Although theoretically there was a possibility to take longer breaks during the day, some participants did not utilize it.” (Pensar & Rousi, 2023, p.10); - “(...) individuals may experience guilt when taking breaks.” (Pensar & Rousi, 2023, p.19); - “We suggest that line managers could model good practice by ensuring they themselves take regular breaks and try to avoid sending out-of-hours emails where possible.” (Brooks et al., 2022, p.11); - “Many workers experienced ‘online presenteeism’ (i.e., a situation where employees feel under pressure to always be available online and responding to work-related tasks) (...) Moreover, some participants felt compelled to stay visible online just to demonstrate they were not shirking their work responsibilities while working from home.” (Adisa et al., 2023, p.14-15);
<p>1.8. Dificuldades de comunicação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Limitações na troca de informações e na interação entre colegas devido à dependência de canais escritos formais (Santos & Pereira, 2023); - “The distancing leads to the need to adopt formal communication channels, with the reinforcement of written communication, which the participants consider colder, impersonal, and liable to misinterpretation.” (Santos & Pereira, 2023, p.10); - “(...) many participants pointed out that maintaining a good connection with employees in remote work conditions requires much more effort and time than when working face to face (...) Others mentioned that the new ways of remote communication had enhanced the active role and voice of all participants better than the traditional face-to-face meetings.” (Sjöblom et al., 2022, p.7); - “Encounters and communication, either formal or informal, do not just happen fluently as a natural, embedded part of the working day as when working face to face, instead, they need to be planned and arranged in a very different way. (...) misapprehensions are generally more common when communicating remotely.” (Sjöblom et al., 2022, p.18); - “Further problems with communication in a virtual environment and lack of understanding by others were found to be particularly burdensome to neurodivergent individuals.” (Szulc et al., 2023, p.1677); - “This clearly demonstrates how the challenges with communication associated with remote working can negatively influence one’s mental health and well-being.” (Szulc et al., 2023, p.1684); - “Effective communication and online collaboration tools are essential for remote interaction.” (Fontaneda et al., 2023, p.3); - “A manager also said that teleworking generates distancing among the staff by avoiding communicating day-to-day situations that would be reported if working face to face” (Fontaneda et al., 2023, p.7); - “Most participants recalled situations where communication was poor among team members and information was lacking, leading to misunderstandings and internal conflicts.” (Monje-Amor, 2023, p.1093); - “Both employees and managers also mentioned that digital communication required more effort and thus made work more demanding.” (Rohwer et al., 2024, p.5);

-
- "Employees also reported they initially felt insecure about digital communication." (Rohwer et al., 2024, p.6);
 - "While digital communication was also perceived as hampering and challenging to find a balance, consistent digital communication was also recognized to align the proximity of team members." (Rohwer et al., 2024, p.13);
 - "Social contact with co-workers was limited, and consequently, communication and coordinating work were difficult" (Kohont & Ignjatović, 2022, p.8);
 - "The response time of the communication between employees and leaders is longer, and there is a lack of certain information (including "sharing hallway" information about events in the company, on projects, about customers)." (Kohont & Ignjatović, 2022, p.9);
 - "Communication in the organization has also changed significantly, as interpersonal communication took place mainly through the support of ICT with group e-meetings and e-mails. Physical distance represented a major change in workplace relationships and affected collaborative forms of work, monitoring of work, lack of certain information, response time in communication, coordination of work with colleagues, and problem solving in organizational processes" (Kohont & Ignjatović, 2022, p.10);
 - Informal or "accidental" communication, which is important for the casual exchange of professional information, would be largely reduced by the introduction of mobile work" (Jöllenbeck et al., 2022, p.11);
 - "This is the aspect that employees miss the most, even if there are online alternatives for team meetings, they cannot fully replace direct interaction." (Săvescu et al., 2022, p.5);
 - "(...) communication challenges due to the lack of access to non-verbal communication, which impacts both the productivity and the relationships (between co-workers, between managers and direct reports, etc.)" (Săvescu et al., 2022, p.7);
 - "The quality, frequency and nature of interactions changed when colleagues were physically remote and there was less dynamic, spontaneous communication." (Sailer et al., 2023, p.655);
 - "This formalisation of the relationship between manager and employee was also found between team members who tended to interact through formally arranged meetings with agendas and time limits." (Sailer et al., 2023, p.660);
 - "Here again, the teleworker is confronted with a paradox: teleworking is supposed to reinforce autonomy and to reduce conflicts between one's work and private life, but at the same time, it deteriorates one's communication with colleagues and managers." (Ruiller et al., 2019, p.6);
 - "All the employees interviewed shared that distant communication impoverished see deteriorate the relationship, the content and the intensity of the transmitted messages." (Ruiller et al., 2019, p.17);
 - "While asynchronous communication increases, synchronous communication decreases, which makes it harder for workers to exchange more complex information, converge on the meaning of information, and build relationships." (Chafi et al., 2022, p.2);
-

			<p>- “The transition to remote work involved not only learning about new tools but also gaining insights into the different preferences of colleagues for communication and collaboration, which enabled a more customised interaction between team members (...) The participants felt that they were losing their connection with their colleagues due to communication challenges, as well as limited spontaneity and informal social interactions (...)The participants also found it difficult to express their feelings, to use the right tone (in video meetings or written communication), or to read the subtle signals in video calls in order to get a sense of what attendees’ nonverbal signals were saying (even more so when cameras were not used, e.g., in larger meetings), which also created a greater sense of disconnection.” (Chafi et al., 2022, p.8);</p>
<p>2. Papel das lideranças na promoção do bem-estar dos teletrabalhadores</p>	<p>2.1. Comunicação e feedback</p>	<p>- Comunicar regularmente de forma clara e concisa, utilizando diversos canais de comunicação (Kohont & Ignjatović, 2022);</p>	<p>- “Therefore, it is prioritized for management to maintain regular meetings so that working teams do not lose their innovation skills, such as those of critical thinking, complex problem solving, and interaction with colleagues.” (Korkeakunnas et al., 2023, p.9);</p> <p>- “This shows that there is a need for “personal” communication between managers and co-workers. Weekly or daily e-meetings with leaders at previously agreed times are common to plan and delegate work, check progress, solve problems and issues, collect ideas, etc. (...)” (Kohont & Ignjatović, 2022, p.9);</p> <p>- “With mobile phone communication and one-on-one video conversations, leaders supported, and mitigated, the lack of personal contact and interpersonal communication with workers.” (Kohont & Ignjatović, 2022, p.10);</p> <p>- “Good communication from managers is likely to improve employees’ experiences of remote working” (Brooks et al., 2022, p.12);</p> <p>- “These practices may include clear communication and expectations, regular check-ins and feedback (...)” (Galanti et al., 2023, p.8);</p> <p>- “Effective communication from and within the organization is essential for remote workers to collaborate and stay connected with their colleagues and managers.” (Galanti et al., 2023, p.15);</p> <p>- “Those with managerial roles actively sought and shared information about the newly implemented digital tools and encouraged knowledge exchange and experimentation with new forms of meetings.” (Chafi et al., 2022, p.5);</p> <p>- “Some also mentioned a decreased understanding and overview of team progression and what others were doing, as well as limited feedback in the team” (Chafi et al., 2022, p.8);</p> <p>- “More regular and planned follow-ups with employees.” (Chafi et al., 2022, p.10);</p> <p>- “In general, the meetings were perceived as more structured, with clear agendas and goals.” (Chafi et al., 2022, p.7-8);</p> <p>- “Some staff managers mentioned having more regular follow-ups, by phone or virtually, to fulfil their responsibilities for their employees’ work environment: “You have the responsibility to follow-up as a manager. (...). These online check-ins were perceived as effective (...) the managers “had to plan much more than you had to before”.” (Chafi et al., 2022, p.11);</p>

-
- "The provision or improvement of transparent information and communication structures was desired in order to prevent misunderstandings and conflicts. The interviewees also mentioned the importance of clearly defining responsibilities, roles and tasks, especially at interdisciplinary interfaces." (Jöllenbeck et al., 2022, p.11);
 - "Honesty from senior managers, as well as regular, clear communication, and addressing problems in practical, visible ways were all appreciated by staff (...)" (Lamb et al., 2022, p.13);
 - "We identified the highly detrimental effects of uncertainty on staff wellbeing, and we suggest that proactive, clear communication from senior managers (...) is likely to positively impact on the mental health of staff." (Lamb et al., 2022, p.17);
 - "The use of email and the "com" tool for instant messaging helps to ensure a permanent bond among members of a dispersed team." (Ruiller et al., 2019, p.12);
 - "(...) acting together to "create a climate" of developing their empathy (...)" (Ruiller et al., 2019, p.17);
 - "The more the team member identifies and communicates easily and qualitatively well with his/her manager and colleagues in face-to-face meetings, the more positive relationships are brought about in dispersed teams." (Ruiller et al., 2019, p.19);
 - "Our results stress the importance of leaders who personify and embody their vision by implementing new use (politeness rituals, the "morning hello" to enhance the felt connection, informal discussion via the internal live messenger) (...) the more the team member identifies her/himself to the leader, the more the communication is of high quality (...)" (Ruiller et al., 2019, p.21-22);
 - "This mode is characterized by friendly communication, with the specific use of ICT (...) The less the employee identifies with his e-manager, the less dense and qualitative the communication is." (Ruiller et al., 2019, p.23);
 - "Examples of these included expressing interest in how the employees were doing, making time to regularly contact employees individually either by phone or video meeting, making oneself available and encouraging employees to be in touch, generally communicating rather more than less, and connecting with as rich media as possible to maintain the connection and to avoid misunderstandings." (Sjöblom et al., 2022, p.7);
 - "An additional strategy would be allowing enough time for asking questions, complementing verbal instructions in written form, and providing summaries after meetings. (...) Finally, one employee with autism noted that she would appreciate regular, constructive, and honest feedback to avoid misunderstandings." (Tomczak et al., 2022, p.8);
 - "Remote work supports for those with autism need to highlight the fact that sociality with autism requires an awareness by business managers to customize work learning experiences to social accessibility of communication." (Tomczak et al., 2022, p.9);
 - "Managers emphasized bilateral and regular talks with employees and incorporating small talk and being transparent in their communication." (Rohwer et al., 2024, p.13);
-

2.2. Coesão da equipa	- “espírito de equipa (interação com os colegas de trabalho, integração na equipa, ambiente de equipa (...)” (Săvescu et al., 2022, p.10);	<p>- “Similarly, digital communication (to such high extent) was characterized as a double-edged sword both facilitating collaboration and mitigating isolation but also overloading participants.” (Rohwer et al., 2024, p.14);</p> <p>- “Furthermore, a common pattern identified throughout the interviews was the need for clear feedback. (Szulc et al., 2023, p.1684);</p> <p>- “We suggest that these can be redressed with allocations of time, regular manager check-ins. (...) it could be formal and structured, informal, face to face, remotely by video call, verbal, written, wiring diagram or project brief.” (Szulc et al., 2023, p.1686);</p> <p>- “(...) daily meetings, including also providing oral feedback regarding productivity” (Săvescu et al., 2022, p.10);</p> <p>- “Young employees expressed a clear desire to have tangible experiences, to be “seen” by their organisations and to receive constant (formal and informal) feedback.” (Săvescu et al., 2022, p.12);</p> <hr/> <p>- “Improved meeting culture, structure and inclusivity in distributed teams” (Chafi et al., 2022, p.10);</p> <p>- “Introducing fun and inspiring ideas resulted in people actually having more fun and looking forward to the many online events or initiatives keeping team members together and making sure nobody feels isolated.” (Jarosz, 2021, p.11);</p> <p>- “The managers were eager to find creative ways for their team members to interact.” (Jarosz, 2021, p.13);</p> <p>- “Great influence on social interaction is attributed to leadership—especially in virtual teams.” (Jöllenbeck et al., 2022, p.11);</p> <p>- “My team leader set up a buddy system and we each had a buddy who we contacted each day for a video chat, this was such a help (...)” (Lamb et al., 2022, p.12);</p> <p>- “Several managers reported that their teams had become closer during the pandemic and that they had better team cohesion due to the regular morning meetings initiated during the pandemic.” (Korkeakunnas et al., 2023, p.6);</p> <p>- “When organizing work, managers not only have to consider how to build cooperation within teams, but also how to create conditions that enable cooperation among teams in an organization.” (Korkeakunnas et al., 2023, p.12);</p> <p>- “The e-leader has a key role to co-build with the team, to implement new ways to think and to design a work organization that fits.” (Ruiller et al., 2019, p.16);</p> <p>- (...) a so-called process of perceived “de-proximization” and the resulting dissatisfaction may occur, in particular, in case the manager does no longer act sufficiently as a regulator on the fieldwork, that is to say, if the team feels distant from the management (...) (Ruiller et al., 2019, p.19);</p> <p>- “(...) the e-leader co-builds with the dispersed team the goals, the structure and the supportive context, with a high focus on the dispersed team identity.” (Ruiller et al., 2019, p.21);</p> <p>- “(...) find safe and effective solutions to create stability in the team” (Săvescu et al., 2022, p.7);</p>
------------------------------	--	---

2.3. Confiança	- Credibilidade e aceitação que os teletrabalhadores atribuem aos e-líderes;	<p>- "As team leaders, they seemed to confront with some major challenges: remaining a coherent communicator, helping people to adjust to WFH and feel comfortable with this, keeping the team spirit alive and creating a new working pace." (Săvescu et al., 2022, p.12);</p> <p>- "This shift requires SMEs to develop new strategies for managing teams, promoting trust, and fostering collaboration in a remote work environment." (Galanti et al., 2023, p.4);</p> <p>- "Importantly, the impact of remote working on workplace relationships is also likely to depend on managers themselves" (Brooks et al., 2022, p.10);</p> <p>- "Create a team/organisational atmosphere of 'overcoming difficulties together'" (Brooks et al., 2022, p.13);</p> <p>- "A recognition that hybrid work lacked opportunities for informal interaction central to the development of close working relationships was apparent in attempts to find alternative mechanisms for encouraging the socialisation of teams." (Sailer et al., 2023, p.660);</p> <p>- "Moreover, (digital) team events such as virtual Christmas parties helped maintain team cohesion." (Rohwer et al., 2024, p.8);</p> <p>- "Employees and managers also introduced digital exchange formats at work, such as coffee calls, after-works, virtual team events, regular team calls (...)" (Rohwer et al., 2024, p.10);</p>
		<p>- "Trust was also a prominent element of participants' descriptions of the main aspects of leading psychological safety remotely. Many pointed out that trust needs to be a starting point in remote work in general: the work in these conditions is decidedly independent and dispersed, and supervisors need to trust the employees and their readiness to do their work in the best possible way, as opposed to trust being something that needs to be earned. (Sjöblom et al., 2022, p.18);</p> <p>- "Remote work entailed an increased distance between managers and employees, requiring managers to adopt a trust-based leadership style and let go of control and traditional oversight" (Chafi et al., 2022, p.10);</p> <p>- "Some workers consider that total trust on the part of their superiors is necessary to achieve results, while some managers fear a lack of efficiency and decreased productivity without direct control." (Fontaneda et al., 2023, p.10);</p> <p>- "Additionally, building trust among team members is crucial for effective collaboration, and this can be fostered by regular communication, setting clear expectations, and providing support and feedback." (Galanti et al., 2023, p.15);</p> <p>- "Without the trust of leaders, the whole construct of mobile work doesn't work" (Jöllenbeck et al., 2022, p.10);</p> <p>- "All respondents thought that trust between managers and employees is necessary for telework to be functional (...). "You have to trust your employees in a different way when they are teleworking. You have to trust them more. You cannot be the controlling manager"." (Korkeakunnas et al., 2023, p.7);</p> <p>- "Overall, trust between managers and employees was considered crucial for making telework work in an organization." (Korkeakunnas et al., 2023, p.12);</p>

-
- “Everything is based on trust. (...) Some managers do not trust their team even while all goes very well.” (Ruiller et al., 2019, p.17);
 - “Thus, the e-leader’s key competencies of developing and maintaining trust is a central insight to be taken into account in these teleworking organizations.” (Ruiller et al., 2019, p.19);
 - “The supervisor’s support had changed in form, and trust emerged as the most important form of support.” (Pensar & Rousi, 2023, p.14);
 - “However, there seemed to be one fundamental mechanism that either strengthened this self-efficacy or hindered how employees utilized the relevant resources, namely the perceived trust of the supervisor. The participants described the role of the supervisor’s trust as being a crucial enabler of work flexibility and job autonomy (...) The experience of trust was recognized in various ways, such as the absence of monitoring and being given free hands. In many cases trust was also expressed and reinforced verbally by the supervisor” (Pensar & Rousi, 2023, p.15);
 - “We noted that there was a connection between the clear expression of trust and the employee’s experience of empowerment. (...) First, the demonstration of trust from the supervisor reduced the guilt of the remote workers, and contributed to self-efficacy via self-regulation activities, such as structuring or scheduling of work. Encouraged by the supervisor’s trust, employees would feel permitted to use the freedom that remote working offered.” (Pensar & Rousi, 2023, p.16);
 - “(...) it identifies supervisor trust as an enhancer for the self-efficacy of individuals” (Pensar & Rousi, 2023, p.17);
 - “In remote work, where the employee and supervisor operate at a distance to each other, perceived supervisor trust becomes important as a support for self-efficacy.” (Pensar & Rousi, 2023, p.19);
 - “Supervisors should engage in discussions on trust (...)” (Pensar & Rousi, 2023, p.20);
 - “Lastly, employees emphasized the importance of being trusted by their managers, which was perceived to positively influence employees’ satisfaction with remote work” (Rohwer et al., 2024, p.12);
 - “(...) maintaining the supervision, but also showing confidence, not making people feel controlled.” (Săvescu et al., 2022, p.8);”

2.4. Microgestão	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança baseada no controlo (Chafi et al., 2022, p.18); - Excesso de burocracia e exagero no cumprimento 	<ul style="list-style-type: none"> - “In addition, the participants mentioned either an increased sense of distance between themselves and their managers or a feeling of being micro-managed through intensified attempts at control” (Chafi et al., 2022, p.9); - “However, due to the rapid shift to remote work during COVID-19, managers and supervisors have attempted to physically observe and control their employees’ work behaviors and productivity in the same way they can in an office environment. This control has taken the form of tracking software, mandating video calls, virtual performance metrics, and the frequent use of communication tools to check in remote employees.” (Galanti et al., 2023, p.3); - “By contrast, a surveillance-based approach to monitoring and evaluation can create a culture of mistrust and micromanagement, where workers feel constantly monitored and scrutinized.” (Galanti et al., 2023, p.14);
-------------------------	---	--

	dos procedimentos.	<ul style="list-style-type: none"> - “Some participants even suggested the formation of a command-and-control structure that didn’t permit alternate or opposing views to exist.” (Singh et al., 2024, p.84); - “Moreover, managers felt the need to develop new techniques for controlling their team, to replace the direct monitoring they used to conduct when WFO and to adapt to the online environment (e.g., ad hoc calls). Such an approach reflects a certain mistrust in the relationship between employer and employee” (Săvescu et al., 2022, p.11);
2.5. Foco nos resultados	- “(...) o gestor visa a eficácia do trabalho (o trabalho é feito independentemente do tempo despendido): é o resultado que conta” (Ruiller et al., 2019, p.17);	<ul style="list-style-type: none"> - “This mode is characterized by the lack of formalized controls for monitoring off-site activity and a trust-based approach to achieving objectives.” (Ruiller et al., 2019, p.15); - “A clear regulation and practicable recording of working time as well as performance monitoring was often desired by the employees themselves in order to create a transparent work situation. The future performance evaluation should be result-oriented based on clearly defined criteria.” (Jöllenbeck et al., 2022, p.10); - “The managers reported that telework leads to a larger focus on results, rather than how they are achieved. In other words, an employee can work from anywhere as long as their performance is not affected.” (Korkeakunnas et al., 2023, p.10); - “Implementation of a monitoring and evaluation system that is not based on surveillance (management by objectives)” (Galanti et al., 2023, p.9); - “Management by objectives, finally, counteracts surveillance-based culture, by focusing on clear goals and performance expectations, as well as employee autonomy and flexibility.” (Galanti et al., 2023, p.17); - “Employee performance is assessed by results and goals achieved rather than in-office supervision.” (Fontaneda et al., 2023, p.3); - “If they do not provide visible results, they think their managers might wonder whether they have been working or not.” (Fontaneda et al., 2023, p.7); - “(...) the use of a task-based approach instead of hourly measurements of working time and productivity.” (Tomczak et al., 2022, p.6); - “Despite some efforts, less time was dedicated to team building and fun activities, as remote working was more goal-oriented (...)” (Chafi et al., 2022, p.8); - “The productivity indicators are typically set along with the job description, in the form of objectives or targets to achieve, and are periodically assessed.” (Săvescu et al., 2022, p.9);
2.6. Reconhecimento	- Apreciação positiva que os trabalhadores recebem do seu supervisor pelo	<ul style="list-style-type: none"> - “It functioned as a resource but was a burden if missing (...)” (Seinsche et al., 2023, p.10); - “Moreover, on an emotional level being productive attracts respect and appreciation from co-workers and managers, which in turn leads to boost self-confidence.” (Săvescu et al., 2022, p.8); - “(...) feelings of appreciation (important emotional driver especially for the young ones, with big need for feedback and validation).” (Săvescu et al., 2022, p.10);

	seu trabalho (Seinsche et al., 2023);	<ul style="list-style-type: none"> - “The “e-leader” should be able to individually and collectively recognize the efforts and reward while being distant.” (Ruiller et al., 2019, p.23); - “Monetary appreciation also appears as a recognition of individual and collective merit and as a demonstration that teleworking meets very favorable conditions for reconciling individual well-being with the satisfaction of organizational needs for productivity, efficiency, and sustainability” (Santos & Pereira, 2023, p.13);
2.7. Liderança de suporte	- Consiste na intervenção dos líderes em organizar oportunidades regulares para que os teletrabalhadores expressem as suas experiências e opiniões relacionadas com o bem-estar, bem como tomar as medidas necessárias de intervenção e prevenção, como ajustar recursos ou fornecer apoio relacionado com o bem-estar (Sjöblom et al., 2022);	<ul style="list-style-type: none"> - “(...) managers who make time to support their employees, who encourage employees to ask questions via email and who arrange regular meetings can improve their employees’ perceptions of workplace relationships, whereas managers who are rarely available for remote meetings or who do not respond to requests for help are likely to have employees who feel they cannot work well from home.” (Brooks et al., 2022, p.10); - “In this way, the support, which is usually provided by HR and mentors, was transferred to leaders (...)” (Kohont & Ignjatović, 2022, p.10); - “The key to good organizational support practices identified involves constant communication between workers and leaders and finding individual solutions, such as the agreement on working hours and ways to reorganize work.” (Kohont & Ignjatović, 2022, p.11); - “The perceptions of the support received from supervisors varied among the participants from no change in relation to earlier times, to major improvements, or weakened support.” (Pensar & Rousi, 2023, p.14); - “They often needed their supervisor’s help in prioritization of work tasks” (Pensar & Rousi, 2023, p.15); - “(...) employers should seek to understand how best to support employees to ensure the maintenance of productivity and wellbeing over the long-term” (Walker et al., 2023, p.1016); - “Authentic leadership could be utilised to demonstrate the positive of taking breaks, and create companywide ‘social norms’ around being away from the desk and not ‘online’ for all hours of the day” (Walker et al., 2023, p.1025); - “According to the participants with managerial roles, the widespread implementation of remote work had led to increased autonomy for employees but posed new demands in terms of supporting employees’ adoption of self-leadership strategies.” (Chafi et al., 2022, p.10); - “Addressing employees’ worries, providing support for finding new routines and handling frustrations” (Chafi et al., 2022, p.14); - “However, in order to manage the additional demands of remote work and benefit from the increased flexibility, employers will have to provide support and help employees to develop self-leadership skills and boundary-setting strategies.” (Chafi et al., 2022, p.16); - “The support of managers and the quality of cooperation between employees and managers were named as important points regarding the recording and evaluation of performance.” (Jöllenbeck et al., 2022, p.10);

-
- "In the course of the pandemic, this experience of stress was almost completely reduced, as the employees received a lot of support, were in close contact with the leader (...)" (Jöllenbeck et al., 2022, p.14);
 - "While those with good leadership/managerial support coped well, others reported poor relationships, and the negative impacts of these." (Lamb et al., 2022, p.12);
 - "(...) compassionate leaders were viewed as mitigating stress, and may prevent the onset of formal mental health problems." (Lamb et al., 2022, p.17);
 - "(...) participants described how supervisors offered essential psychological support when required (...) Twelve NHS employees perceived a lack of support from higher levels of management, which produced fervent feelings of discontent" (Singh et al., 2024, p.80);
 - "(...) the support provided by them could help in ameliorating employees' experience" (Singh et al., 2024, p.87);
 - "On a practical level, examples of PSC-supportive leadership actions can be arranging regular opportunities for employees to have their wellbeing related experiences and views heard and taking the necessary actions of intervention and prevention, such as adjusting resources or providing well-being related support." (Sjöblom et al., 2022, p.4);
 - "According to the analysis, immediate supervisors aimed to support the employees' psychological safety and well-being in remote working context by emphasizing trust, investing in remote interaction, being more deliberate about different forms of interaction, cultivating authenticity, nurturing an environment that accepts and even encourages mistakes (...)" (Sjöblom et al., 2022, p.7);
 - "On the other hand, some participants mentioned supporting employee well-being and safety by supporting them in their tasks and the substance of work, and by being available to help in case of problems while others mentioned remembering to celebrate successes together." (Sjöblom et al., 2022, p.8);
 - "The practicalities of supervisor support, such as what kinds of support was offered and how it was organized within the organization, seemed to be focal with regard to the skills and readiness of supervisors and leaders to act in ways conducive to a psychologically safe environment." (Sjöblom et al., 2022, p.16-17);
 - "In this case, the role of the manager or job coach is very important, consisting of support in defining a clear division into work and leisure, making it easier to prioritize tasks, avoid excessive working hours, and help workers self-advocate for these goals." (Tomczak et al., 2022, p.9);
 - "While needs-specific and manager support was sometimes lacking in the beginning of remote work in the pandemic, most employees received support from their supervisors overall, especially regarding work organization and feedback (...) Managers' staff-care, referring to inquiries about employee well-being and wishes was also acknowledged by several employees" (Rohwer et al., 2024, p.12);
 - "As these findings demonstrate, leadership can be (or amplify) a demand as well as a resource (e.g., low managerial support or high staff-care)." (Rohwer et al., 2024, p.13);
-

<p>3. Apoio da GRH às lideranças</p>	<p>3.1. Políticas reguladoras do teletrabalho</p>	<p>-Políticas reguladoras do teletrabalho, que facilitam o bem-estar dos trabalhadores e ajudam os líderes a enquadrar essas práticas nas suas orientações;</p>	<p>- “Compliance with varying labour laws and regulations in different locations is essential for telecommuting” (Fontaneda et al., 2023, p.3);</p> <p>- “Without a clear policy, granting the ability to telework can lead to discrimination.” (Fontaneda et al., 2023, p.8);</p> <p>- “All managers and workers show a clear need: the existence of a fair and transparent remuneration policy that addresses remuneration issues and ensures pay equity between teleworkers and on-site workers.” (Fontaneda et al., 2023, p.9);</p> <p>- “For this, leaders must be provided with sufficient resources to organise mobile work accordingly (...). It was therefore considered necessary that a future work agreement should not be over-regulated.” (Jöllenbeck et al., 2022, p.11);</p> <p>- “However, in order to give employees this room for manoeuvre, transparent rules, agreements and trust are needed on the organisational side (...) For example, in the area of work organisation, the technical equipment for mobile work, times of availability, or work processes in interdisciplinary cooperation can be regulated in principle and transparently within the framework of a work agreement. (Jöllenbeck et al., 2022, p.14);</p> <p>- “The agencies should establish a common agreement on the presence and work-related availability expectations of both employees and leaders.” (Seinsche et al., 2023, p.17);</p> <p>- “Knowing what telework implies for management is critical to ensure that any future more permanent modifications to telework policies benefit both employees and the organizations and provide organizational sustainability” (Korkeakunnas et al., 2023, p.2);</p> <p>- “(...) telework is generally expected to be a regular feature of work, and many organizations need to determine norms and rules for practicing it.” (Korkeakunnas et al., 2023, p.11);</p> <p>- “Mangers further highlighted their uncertainty about legal aspects of remote work at home, its technical implementation (...)” (Rohwer et al., 2024, p.6);</p> <p>- “Moreover, flexible solutions were preferred to allow for remote work at home without major contractual and administrative effort.” (Rohwer et al., 2024, p.13);</p> <p>- “It was a common experience that the organizational practices lacked deliberation, explicitness, and consistency: only few guidelines have been issued as to how to arrange work during the pandemic (...)” (Sjöblom et al., 2022, p.14);</p> <p>- “For example, if organizational policies such as inadequate resources, excessive workload or other additional strain are impairing employee well-being and safety, it is impossible for the supervisors to fix the situation within the team.” (Sjöblom et al., 2022, p.22);</p> <p>- “Lack of clarity and transparency in the remote work policy, which can create confusion and uncertainty among employees and erode trust and loyalty to the organization” (Galanti et al., 2023, p.9);</p>
---	--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> - “Defining clear, transparent remote work criteria support reduces ambiguity and potential biases, as well as prevents conflict among employees.” (Galanti et al., 2023, p.16); - “Therefore, organizations must establish work-life policies and avoid variations in supportiveness based on an individual supervisor’s judgment or personal preferences.” (Pensar & Rousi, 2023, p.20); - “According to the managers, the main challenges of the hybrid model would be (i) ambiguities concerning whether there would be organisational policies;” (Chafi et al., 2022, p.13); - “Ambiguities and lack of organisational guidelines and policies on hybrid work” (Chafi et al., 2022, p.14); - “First, employers should strive to promote movement and exercise throughout the working day, specifically in outside space, which could be emphasised through authentic leadership and setting company-wide ‘social norms.’” (Walker et al., 2023, p.1025);
3.2. Suporte aos e-líderes	- Intervenções de orientação e apoio da GRH aos e-líderes na promoção do bem-estar dos teletrabalhadores;	<ul style="list-style-type: none"> - “It appeared that in many cases organizational leadership practices regarding psychosocial safety climate were somewhat arbitrary and lacked cohesion within the organization. Positive experiences included strong support and prioritization from the organization for well-being related aspects of work, for example establishing a new unit dedicated to advancing well-being at work, or having comprehensive means of support for both employees’ well-being and for working as a supervisor.” (Sjöblom et al., 2022, p.11); - “Organizational practices in leading psychosocial safety climate and well-being also appeared to have an important role in enabling and supporting or challenging the supervisors’ own work in leading the same phenomena within their teams” (Sjöblom et al., 2022, p.13); - “According to this analysis, the practices of leading psychosocial safety climate within the organization as well as practices of support for supervisors appeared to strongly influence supervisors’ practices of leading psychological safety within smaller units.” (Sjöblom et al., 2022, p.16); - “Examples included having clear guidelines on how to act as a supervisor regarding psychological safety and well-being related issues (...)” (Sjöblom et al., 2022, p.21); - “How well-being related issues are managed within the organization directly impacts the supervisors’ chances of doing their own work well.” (Sjöblom et al., 2022, p.22); - “(...) providing the necessary technology and infrastructure, promoting work-life balance, and creating a culture of trust and accountability.” (Galanti et al., 2023, p.8); - “Secondly, it reinforces the understanding that human resource management should focus on assessing its effectiveness on the impact it generates on key organizational results, such as performance, productivity, and wellbeing at work, and less on the transversal application of alleged good practices of human resources.” (Santos & Pereira, 2023, p.18);
3.3. Formação dos e-líderes	- Providenciar intervenções	- “To achieve this, leaders should receive training on unconscious bias related to proximity (...) Moreover, organisations should guide leaders and subordinates through the transition by providing necessary training and

<p>formativas que permitam capacitar os gestores com as competências necessárias para liderar e motivar as suas equipas de teletrabalho (Monje-Amor, 2023);</p>	<p>information on good time management, workload management, and clear expectations.” (Monje-Amor, 2023, p.1095);</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Training for managers may help to reduce the highly variable support participants reported in this study (...) Brief training for managers to improve their confidence to speak to their staff about mental health (...)” (Lamb et al., 2022, p.17); - “As a result, all employees need to be retrained in how to be effective in this new environment, managers need to return to school to understand the new demands of leadership (...)” (Sailer et al., 2023, p.659); - “Training programmes offered free of cost in some cases allowed professionals to update their skills and stay abreast with needs of time.” (Singh et al., 2024, p.80); - “(...) provide coaching-based supervision training to managers” (Singh et al., 2024, p.87); - “(...) management training or interdisciplinary workshops for the concrete coordination of cooperative collaboration.” (Jöllenbeck et al., 2022, p.14); - “If the supervisors’ training is left up to their own initiative, then I would argue that quite many of the supervisors don’t actively find their ways to any info meetings or trainings. There should probably be more precise announcements, that there’s this kind of event or training happening, that you are asked to participate.” (Sjöblom et al., 2022, p.14); - “According to our data, it would be important to ensure greater consistency in the training and support for supervisors, especially at the beginning of their supervisory duties, but also later on in the form of maintenance.” (Sjöblom et al., 2022, p.22); - “One of the supervisors reported that his agency provides online training of required skills such as distant leadership” (Seinsche et al., 2023, p.10); - “Such a managerial training should not be a “one-off”, but something that is reviewed, refreshed and has a supervision or support mechanism built into it.” (Szulc et al., 2023, p.1686); - “Managers highlighted seminar offerings on digital or hybrid leadership that helped them to adjust to the lack of face-to-face contact with employees and care for their staff to better identify how they are doing at home.” (Rohwer et al., 2024, p.9); - “Accordingly, managers themselves need to be trained to improve and maintain self-care.” (Rohwer et al., 2024, p.17); - “There is slight positive empirical scientific evidence that as an approach coaching may be efficient in enhancing well-being and performance of managers and teams during the pandemic.” (Jarosz, 2021, p.18);
---	---

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice 2. *Lista de Prompts:*

1. “Sugere-me subtemas para o meu trabalho final de mestrado, com o tema “liderança e bem-estar em teletrabalho””;
2. “O que é que se sabe sobre o papel das chefias no teletrabalho?”;
3. “Em que medida é que a liderança influencia o bem-estar dos teletrabalhadores?”;