

IMPACTOS EMOCIONAIS NO TRABALHO REMOTO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA SOBRE A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS, ORGANIZACIONAIS E SOCIAIS NOS EMPREGADOS

KATIANE PEREIRA MACIEL

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)

MARCÍRIO SILVEIRA CHAVES

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL PUCRS

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimentos à Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e à sua Escola de Negócios. O apoio incansável e a orientação no fomento à pesquisa foram fundamentais para a realização deste estudo.

IMPACTOS EMOCIONAIS NO TRABALHO REMOTO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA SOBRE A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS, ORGANIZACIONAIS E SOCIAIS NOS EMPREGADOS

1 INTRODUÇÃO

Os trabalhos remoto e híbrido têm ganho destaque nos últimos anos, evoluindo de práticas de trabalho remoto para modalidades cada vez mais flexíveis e diversificadas. Choudhury, Foroughi e Larson (2020) distinguem entre os programas tradicionais de trabalho em casa, que podem oferecer flexibilidade temporal, e os programas de trabalho em qualquer lugar, que oferecem flexibilidade temporal e geográfica. Conforme evidenciado por Allen, Golden e Shockley (2015), o trabalho remoto pode ter efeitos positivos e negativos no desempenho no trabalho, dependendo de fatores como autorregulação, distrações, satisfação no trabalho e traços de personalidade individual. Isso indica que a flexibilidade e a diversidade de configurações de trabalho podem gerar mudanças significativas na forma como as organizações e os seus empregados operam.

Burton et al. (2008) e Ford et al. (2011) encontraram uma correlação significativa entre a saúde mental, incluindo depressão e ansiedade, e o desempenho no trabalho em suas revisões da literatura. Eles mostram que a saúde mental afeta a capacidade do empregado de executar tarefas de forma eficiente e influencia o absenteísmo, o presenteísmo e a retenção no emprego. Isso destaca a importância de dar tanta atenção aos aspectos emocionais quanto se dá aos aspectos mais tangíveis e visíveis no ambiente de trabalho, demonstrando a relevância de compreender o que a literatura traz a respeito.

Khalid e Syed (2023) revisaram a literatura para entender como diferentes fatores influenciam a saúde mental e o bem-estar no trabalho. O estudo categoriza os fatores em três níveis: macro, meso e micro. No nível macro, considera-se o contexto social e econômico; no meso, fatores organizacionais como conflitos trabalho-família; e no micro, aspectos individuais como traços de personalidade. Os resultados, portanto, enfatizam a necessidade de abordagens multiníveis para entender e melhorar o bem-estar e a eficácia dos empregados.

As revisões de Burton et al. (2008), Ford et al. (2011), e Khalid e Syed (2023) não abordam o contexto do trabalho remoto. Da mesma forma, a literatura em geral que aborda modalidades de trabalho remoto relaciona de modo pouco abrangente como diferentes fatores influenciam os empregados em tais modalidades de trabalho. Essas modalidades de trabalho, caracterizadas muitas vezes por maior necessidade de autonomia e por algum grau de isolamento social, podem apresentar desafios únicos que afetam a saúde emocional dos empregados.

Assim, embora os estudos mencionados ofereçam uma base consolidada, esta revisão sistemática da literatura (RSL) aprofunda como características multiníveis influenciam emocionalmente os empregados em contextos de trabalho remoto. A análise é orientada pela seguinte questão de pesquisa (QP): Como as características pessoais, organizacionais e sociais impactam emocionalmente os empregados em contextos de trabalho remoto?

Investir na saúde mental e no bem-estar dos empregados pode resultar em redução do absenteísmo por doença, melhoria na retenção de empregados, aumento do desempenho e fortalecimento da imagem do empregador (Cooper, Bevan, 2014). Além disso, valores individuais, como a importância que os empregados atribuem a diferentes características do trabalho, podem influenciar o seu desempenho no trabalho (Peiró et al., 2020). Já o desempenho no trabalho está relacionado com uma boa saúde mental (Pinheiro, Ivandic, Razzouk, 2017). Ademais, os valores individuais e traços de personalidade têm um papel significativo no comportamento dos empregados e na satisfação no emprego (Titko et al., 2020). Assim, esta RSL fornece perspectivas que ajudam as organizações a criarem ambientes de trabalho mais

saudáveis e produtivos, oferecendo análises que podem propiciar abordagens de apoio e desenvolvimento com base nas necessidades individuais dos empregados.

2 PRINCIPAIS CONCEITOS

O teletrabalho, nomenclatura também utilizada para referência ao trabalho remoto, foi inicialmente caracterizado como uma modalidade de trabalho fora do local convencional da empresa, com uso de tecnologias de comunicação (Nilles, 1994). Sullivan e Lewis (2001) destacam que o trabalho é realizado remotamente em relação ao empregador, e, portanto, não necessariamente em casa. Esta RSL se refere ao trabalho remoto como o trabalho realizado fora da empresa, utilizando tecnologia da informação para comunicação, e podendo abranger outros locais além da casa do empregado.

Hopkins e Bardoel (2023) definem o trabalho híbrido como um arranjo de trabalho que oferece aos empregados diferentes níveis de flexibilidade de localização, combinando trabalho remoto e trabalho presencial no escritório. Assim, esta RSL se refere a trabalho híbrido como uma junção das características do trabalho remoto e do presencial. Destaca-se nos artigos selecionados para esta RSL, ainda, o termo *flexible work*, referindo-se a características de flexibilidade temporal e geográfica para a execução do trabalho pelo empregado.

3 MÉTODO

O PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) fornece um esquema detalhado que facilita a transparência e a replicabilidade da pesquisa, permitindo compreender os critérios de seleção, as bases de dados consultadas e o número de estudos considerados em cada fase do processo (Moher et al., 2009). As *strings* de busca são as seguintes:

- No *Scopus*: TITLE-ABS-KEY (("perform*" OR "achiev*" OR "accomplish*") AND ("psy*" OR "emot*" OR "mental health") AND ("hybrid work" OR "remote work" OR "telework" OR "telecommuting" OR "virtual work" OR "flexible work" OR "home office" OR "work from home")) AND NOT TITLE-ABS-KEY ("covid*" OR "pandem*" OR "corona*" OR "virus") AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "PSYC")).
- No *Web of Science*: TS=((perform* OR achiev* OR accomplish*) AND (psy* OR emot* OR "mental health") AND ("hybrid work" OR "remote work" OR telework OR telecommuting OR "virtual work" OR "flexible work" OR "home office" OR "work from home")) NOT TS=(covid* OR pandem* OR corona* OR virus) AND (DT=(Article OR Review)) AND (SU=(Business OR Psychology)).

A seleção dos estudos envolveu um rigoroso processo de filtragem. Inicialmente, foram considerados artigos que tinham ao menos uma citação. A reputação das revistas foi avaliada com base no *Academic Journal Guide* (AJG) da *Chartered Association of Business Schools* (CABS) e no *Australian Business Deans Council* (ABDC). Apenas artigos listados nesses rankings foram incluídos, e uma verificação garantiu que nenhuma das revistas estivesse em listas de publicações predatórias, assegurando a integridade acadêmica.

Com esses critérios, 105 estudos foram selecionados para análise de títulos e resumos. Excluíram-se 56 artigos por vários motivos: estudos sobre trabalho remoto no contexto de trânsito urbano, coworking e *Activity-Based Working*; focados em *freelancers* e *gig-workers*; centrados em empregados expatriados da construção; negociações individuais de flexibilidade; meios de comunicação obsoletos; e aqueles que tratavam apenas da flexibilidade de horário ou do contexto pandêmico.

Restaram 49 artigos para leitura completa, dos quais 11 foram excluídos por: não considerarem o trabalho remoto formal; não focarem no trabalho remoto ou híbrido; abordarem conceitos amplos de trabalho flexível sem relação direta com o trabalho remoto; limitarem-se à negociação da flexibilidade temporal; ou serem estudos desatualizados. Finalmente, 38 artigos foram selecionados para análise aprofundada e compõem os resultados desta RSL.

4 ANÁLISE DOS ARTIGOS

Uma análise dos artigos revela três principais temas de foco: os efeitos do trabalho remoto na saúde e bem-estar dos empregados; o impacto no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; e as práticas organizacionais, de equipe e de liderança em trabalho remoto.

4.1 Saúde e bem-estar dos empregados

O trabalho remoto tem sido amplamente estudado, revelando diversos impactos na saúde e bem-estar dos empregados. Gajendran e Harrison (2007) destacaram que o trabalho remoto pode aumentar a autonomia percebida, reduzir o conflito trabalho-família e melhorar a satisfação e o desempenho no trabalho. Esse aumento na percepção de autonomia é um mediador que sugere que a capacidade de gerir o próprio trabalho leva a resultados positivos tanto para o indivíduo quanto para a organização. Anderson, Kaplan e Vega (2014) corroboram esses achados, indicando que o bem-estar afetivo, tanto positivo quanto negativo, é influenciado por características individuais como a abertura à experiência e a conexão social fora do trabalho.

Antes disso, Golden (2006) já havia identificado uma relação positiva entre o trabalho remoto e o comprometimento organizacional, sugerindo que o trabalho remoto pode reduzir a exaustão e diminuir as intenções de rotatividade. Esses achados são consistentes com os de Gajendran e Harrison (2007), mas Golden (2006) destaca a exaustão no trabalho como um mediador chave. Kröll, Doeblner e Nüesch (2017), por outro lado, não encontraram evidências diretas de uma relação significativa entre trabalho remoto e desempenho no trabalho, que envolve direta e indiretamente o comprometimento do empregado, demonstrando a complexidade de fatores que precisa ser considerada nos estudos, e de como um ou poucos mediadores podem deixar lacunas importantes sobre os reais impactos desses contextos de trabalho.

Estudos subsequentes trazem considerações que reforçam que o contexto de trabalho remoto depende de fatores diversos que influenciam nos resultados para empregados e organizações. A expansão do escopo de modalidades de trabalho, como novas maneiras de trabalhar (NWW) e arranjos flexíveis de trabalho (FWAs), é abordada por Van Steenbergen et al. (2017) e Kröll, Doeblner e Nüesch (2017), que investigam os efeitos do trabalho remoto na carga de trabalho, nas demandas mentais e na saúde psicológica. Ambos os estudos sugerem que, embora as modalidades flexíveis de trabalho ofereçam muitos benefícios, como aumento da satisfação e melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, elas também introduzem complexidades adicionais. A gestão dessas modalidades requer políticas organizacionais que suportem a autonomia dos empregados, enquanto estabelecem limites claros para evitar a sobrecarga e proteger a saúde psicológica. Müller e Niessen (2019) e Charalampous, Grant e Tramontano (2021) enfatizam a importância da autonomia e das características individuais, sugerindo que a autonomia mediada pelo local de trabalho pode influenciar positivamente a satisfação no trabalho e que encontrar o equilíbrio certo entre solidão e trabalho colaborativo depende da personalidade do indivíduo.

Pesquisas sobre trabalho híbrido e flexibilidade do trabalho, como os de Xie et al. (2018) e Chaudhuri et al. (2022), exploram como a falta de limites e a demanda por aprendizado constante podem afetar a exaustão emocional e a satisfação no trabalho, destacando o papel das políticas e da infraestrutura de Recursos Humanos (RH) em criar um ambiente de trabalho

saudável. Kubicek et al. (2022) revelam que a coordenação com colegas pode aumentar a carga cognitiva e afetar o desligamento psicológico (a capacidade de se desligar do trabalho quando necessário), enquanto Hartig, Kylin e Johansson (2007) discutem a importância de um espaço de trabalho dedicado em casa para a restauração emocional do empregado, visto que os ambientes familiar e profissional se contrapõem.

A interferência trabalho-vida e a avaliação cognitiva e afetiva do trabalho remoto são exploradas por Junça Silva, Almeida e Rebelo (2022) e Spivack e Desai (2019), que ressaltam a importância da confiança organizacional, da flexibilidade e da efetividade na modulação da sobrecarga de trabalho e da exaustão emocional. Parra, Gupta e Cadden (2022) destacam que o neuroticismo (tendência de uma pessoa experimentar emoções negativas mais facilmente ou mais intensamente do que outras pessoas) é um preditor significativo da exaustão em ambientes de trabalho remoto, sugerindo que indivíduos com altos níveis de neuroticismo enfrentam maiores desafios em adaptar-se ao trabalho remoto devido a uma predisposição maior para estresse e ansiedade. Em contraste, traços como amabilidade (tendência de um indivíduo ser compassivo, cooperativo, caloroso e amigável em relação aos outros) e conscienciosidade (indivíduo com organização, diligência, eficiência, autodisciplina e uma forte orientação para o cumprimento de tarefas) são considerados protetores, oferecendo insights valiosos para a gestão de recursos humanos, pois indivíduos com altos níveis desses traços tendem a ser mais resilientes à exaustão do trabalho remoto.

Nesta primeira seção de análise, torna-se claro que a personalidade do empregado pode desempenhar um papel importante na modulação dos efeitos do trabalho remoto. Assim, para maximizar os benefícios e minimizar os desafios associados ao trabalho remoto, as organizações podem adotar uma abordagem que considere tanto as características individuais dos empregados quanto as estruturas de apoio organizacional. Isso reforça a relevância da QP desta RSL.

4.2 Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal

O trabalho remoto, embora ofereça vantagens como a flexibilidade, pode também apresentar desafios significativos relacionados à sobreposição entre as esferas pessoal e profissional. A falta de limites claros entre o trabalho e a vida pessoal pode levar a interrupções frequentes e a uma diminuição na satisfação e no desempenho dos empregados remotos. Hartman, Stoner e Arora (1991) falam da importância do suporte técnico e emocional para a satisfação no trabalho remoto, bem como a gestão de interrupções familiares. Eles notam que o estabelecimento de horários de trabalho claros e a comunicação eficiente com os membros da família são importantes para minimizar as interrupções familiares e maximizar o desempenho e a satisfação.

A vida pessoal do empregado, incluindo suas emoções, são afetados além da contraposição de ambientes. Kossek, Lautsch e Eaton (2006) identificam que o uso formal de políticas de trabalho remoto está ligado a um aumento no desempenho e a uma diminuição na depressão, particularmente em mulheres com filhos. Este achado é complementado por Golden (2011), que detalha como o trabalho remoto pode mitigar ou exacerbar a exaustão associada a conflitos trabalho-família, dependendo de sua implementação e dos tipos de conflito enfrentados.

A categorização de Vanderstukken et al. (2021) das motivações para o trabalho remoto enriquece a discussão ao sugerir que a eficácia do trabalho remoto na promoção do bem-estar dos empregados pode variar significativamente com base nas razões subjacentes para sua adoção. A eficiência e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal emergem como fatores chave que influenciam positivamente o bem-estar dos empregados, reforçando os achados de Ferdous, Ali e French (2021), que notam a associação positiva entre práticas de trabalho flexíveis, equilíbrio trabalho-vida e bem-estar dos empregados.

Um ambiente de trabalho remoto que promove confiança e flexibilidade permite que os empregados gerenciem melhor suas responsabilidades profissionais e pessoais, reduzindo o conflito trabalho-família e o estresse associado. A confiança organizacional e a flexibilidade ajudam a criar uma cultura onde os empregados se sentem valorizados e capazes de adaptar suas rotinas de trabalho às suas necessidades pessoais. Charalampous, Grant e Tramontano (2022) ampliam essa visão ao investigar o impacto de dimensões específicas do trabalho remoto, como confiança organizacional e flexibilidade, no bem-estar psicológico e no tecnoestresse (desgaste emocional causado pelo uso excessivo de tecnologias). Eles destacam que um ambiente de trabalho remoto bem suportado e estruturado pode melhorar a saúde mental dos empregados, condizendo com a ideia de que o contexto e as práticas organizacionais são fundamentais para o sucesso do trabalho remoto.

A implementação eficiente do trabalho remoto exige uma abordagem equilibrada que maximize os benefícios da flexibilidade enquanto aborda os desafios da socialização e do estabelecimento de limites. Por exemplo, Rafalski e Andrade (2015) e Darouei e Pluut (2021) discutem as vantagens e desvantagens do trabalho em casa, enfatizando a flexibilidade, a redução do tempo de deslocamento, e a possibilidade de aumento no desempenho como pontos positivos, enquanto apontam para desafios como a falta de socialização e a dificuldade em estabelecer limites entre casa e trabalho. A observação de Darouei e Pluut (2021) de que trabalhar de casa pode diminuir o conflito trabalho-família ao reduzir a pressão do tempo complementa a discussão sobre como o trabalho remoto pode ser otimizado para reduzir a exaustão e melhorar o equilíbrio trabalho-vida.

A personalização e a flexibilidade das políticas de trabalho remoto, considerando as necessidades variadas dos empregados e promovendo um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal, se destacam como elementos-chave para otimizar os benefícios dessa modalidade de trabalho.

4.3 Práticas organizacionais, de equipe e de liderança

As práticas organizacionais e de liderança desempenham um papel fundamental na gestão do trabalho remoto, proporcionando estruturas, estratégias e comportamentos que facilitam o desempenho dos funcionários e a coesão das equipes. Elas envolvem desde a implementação de tecnologias de comunicação até o desenvolvimento de políticas que promovam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de fomentar um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo.

Os estudos revelam que a preocupação com as práticas organizacionais deve estar além da infraestrutura de trabalho, seja técnica ou hierárquica. Gibson et al. (2011) exploram os efeitos moderadores da virtualidade nas relações de trabalho, destacando como a intimidade e a identificação dentro de equipes remotas podem aprimorar o *feedback* e o conhecimento dos resultados. Este estudo revela a complexidade de trabalhar remotamente, enfatizando a necessidade de cultivar relacionamentos próximos e uma forte identificação com a equipe e a organização para superar os desafios da falta de presença física. Vê-se, portanto, a necessidade de uma estrutura emocional. Greer e Payne (2014) destacam os benefícios do trabalho remoto para a facilitação trabalho-família e a redução da intenção de rotatividade dos empregados, reiterando a importância de uma gestão do trabalho remoto que considere fatores pessoais e organizacionais.

Hill, Kang e Seo (2014) complementam essa perspectiva ao demonstrar a relação positiva entre o intercâmbio líder-membro (*leader-member exchange* - LMX) e o empoderamento psicológico, ressaltando como a comunicação eletrônica pode amplificar as relações individuais entre líderes e membros de uma equipe como forma de oferecer essa estrutura emocional. Isso mostra a importância da comunicação próxima na promoção do empoderamento dos empregados em ambientes remotos, que pode ser mais bem estabelecido

com tecnologias de comunicação. Chen e McDonald (2014) vinculam o uso de tecnologia da informação e comunicação (TIC) à latitude de decisão no trabalho. Este estudo sugere que as TIC podem aumentar a autonomia dos empregados, reforçando a ideia de que a estrutura organizacional e as tecnologias adotadas podem significativamente influenciar a experiência do trabalho remoto.

Com o passar dos anos, novos estudos continuam reforçando a importância da comunicação entre membros e entre líderes e seus liderados, mas chamando atenção para como essas relações devem ser adaptadas para o contexto remoto. Adamovic et al. (2021) e Ernst et al. (2021) oferecem ideias sobre a autoeficiência e a liderança em ambientes remotos, respectivamente. O primeiro estudo mostra que o trabalho, quando bem gerenciado em suas especificidades, pode ajudar empregados com baixa autoeficiência a se engajarem mais, enquanto o segundo sugere que as táticas de liderança carismática (liderança baseada na capacidade de criar uma conexão emocional profunda com os seguidores) têm efeitos limitados em contextos remotos. Ambos os estudos ressaltam a importância do ambiente organizacional e da liderança adaptativa para o sucesso do trabalho remoto. Também, Ahmad, Asmawi e Samsi (2022) e Blanchard e Allen (2022) abordam os aspectos práticos e teóricos da gestão do trabalho remoto, destacando estratégias de enfrentamento aos desafios e a importância das interações para o grau em que um conjunto de indivíduos é visto como um grupo unificado. Eles enfatizam a necessidade de suporte organizacional e estratégias eficientes para enfrentar as restrições do trabalho remoto, bem como a importância da qualidade das interações para a coesão do grupo.

A gestão de equipes remotas deve levar em conta a diversidade das circunstâncias pessoais dos membros, pois essas variáveis podem influenciar a dinâmica e o desempenho da equipe. Perry et al. (2013) investigam como a composição das equipes remotas e as responsabilidades familiares dos membros afetam a preguiça social (quando indivíduos em um grupo reduzem seu esforço e motivação ao perceberem que estão trabalhando coletivamente). Eles descobrem que equipes com membros que compartilham responsabilidades familiares semelhantes podem experimentar níveis variados de preguiça social, dependendo dessas responsabilidades. A falta de presença física pode tornar mais difícil para os membros da equipe monitorarem o esforço e a contribuição dos colegas, levando à percepção de que é possível "relaxar" sem ser notado. Essa percepção pode ser exacerbada se houver uma falta de comunicação clara sobre expectativas e responsabilidades, ou se a cultura da equipe não enfatizar fortemente a responsabilidade individual.

Agora, ainda que a responsabilidade organizacional envolva fornecer as ferramentas, tecnologias e a estrutura de apoio adequada para apoiar o trabalho remoto, a responsabilidade individual não pode ser descartada, pois abrange o desenvolvimento de habilidades pessoais, como autodireção e comunicação eficiente, para que os recursos organizacionais sejam aproveitados. Gupta e Pathak (2018) discutem que há habilidades necessárias para equipes remotas, como comunicação e autodireção, que ecoam a importância da competência individual para enfrentar os desafios do trabalho.

Em suma, estudos apontam coletivamente para a complexidade da interação entre liderança, comunicação, características individuais e desafios organizacionais no contexto do trabalho remoto. Widyaputri e Sary (2022), Endriulaitienè e Cirtautienè (2021), Delong e Vander Schee (2021), Meghana e Vijaya (2019), e Maden-Eyiusta e Alparslan (2022) trazem perspectivas adicionais sobre a liderança digital, a eficiência da equipe e o desempenho, destacando a influência de traços de personalidade, desafios do trabalho e a capacidade do empregado em sua orientação para ação (tendência ou habilidade de uma pessoa de tomar iniciativas e agir de forma decisiva).

Esta seção aborda variadas dimensões do trabalho remoto, focando em aspectos como a interação entre a virtualidade e os resultados do trabalho, a importância da liderança e da

comunicação, e ressaltam o impacto das características individuais dos empregados, além das características organizacionais que os impactam pessoalmente e, portanto, emocionalmente.

5 ANÁLISE DOS NÍVEIS DE IMPACTO EMOCIONAL

A análise dos fatores de impactos emocionais será abordada em três níveis diferentes nesta seção, conforme discutido por Khalid e Syed (2023): o nível macro, que considera o ambiente social e econômico; o nível meso, que contempla os fatores organizacionais, incluindo conflitos entre trabalho e vida pessoal; e o nível micro, que se concentra em características individuais, como traços de personalidade e capacidades de autocontrole.

5.1 Nível macro – influências externas e estruturais

A adaptabilidade nas práticas de trabalho deve considerar tanto os contextos macroeconômicos quanto os aspectos específicos da vida urbana e cultural. Hartig, Kylin e Johansson (2007) investigaram como a estrutura urbana, o sistema de transporte e as normas culturais influenciam a decisão dos empregados pelo trabalho remoto. Eles mostram que essas variáveis contextuais têm um impacto significativo, pois as demandas de deslocamento e a necessidade de equilibrar trabalho e cuidados familiares podem levar os empregados a preferirem o trabalho remoto. Reforçando essas ideias, Rafalski e Andrade (2015) exploraram como os custos de deslocamento e o modelo de trabalho presencial afetam decisões econômicas e sociais em larga escala, incluindo a decisão de trabalhar remotamente.

Fatores externos, portanto, podem provocar mudanças rápidas nas práticas de trabalho, levando a uma maior aceitação e implementação do trabalho remoto. Vanderstukken et al. (2021) discutiram como crises globais aceleram a adoção do trabalho remoto, influenciadas por fatores macroeconômicos e sociais. Da mesma forma, Chaudhuri et al. (2022) destacaram a importância de desenvolver capacidades dinâmicas em ambientes voláteis, ressaltando a necessidade de flexibilidade e adaptabilidade nas práticas de trabalho devido ao contexto social e econômico em constante mudança, especialmente durante períodos pandêmicos.

Independentemente de contextos de crise, os empregados podem enfrentar desigualdades nas condições sociais e habitacionais que dificultam a criação de um ambiente remoto adequado. Ahmad, Asmawi e Samsi (2022) enfatizaram como as condições habitacionais e econômicas afetam o trabalho remoto, apontando para restrições como a falta de espaço adequado em casa, o que pode limitar a produtividade e o conforto dos empregados. Endriulaitiené e Cirtautiené (2021) já haviam trazido à tona essa discussão ao abordar os impactos da virtualização do trabalho, destacando desafios relacionados à gestão de equipes multiculturais e à comunicação em ambientes diversificados. A falta de um espaço adequado pode aumentar o estresse e a sensação de desconforto, enquanto a dificuldade de comunicação e a gestão de diferenças culturais podem gerar sentimentos de isolamento.

A diversidade demográfica, levando em consideração ainda as diferentes faixas etárias e necessidades pessoais dos empregados, cria desafios para manter o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, levando à necessidade de políticas de trabalho personalizadas que possam aliviar a pressão e melhorar o bem-estar emocional. Esta análise se justifica no estudo de Ferdous, Ali e French (2021), que analisaram como diferentes faixas etárias percebem o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, demonstrando que esse equilíbrio os afeta emocionalmente. Eles sugerem que a diversidade demográfica da força de trabalho requer políticas de trabalho flexíveis. A necessidade de adaptar políticas às diferentes necessidades dos empregados reflete a importância de considerar fatores sociais e individuais na formulação de estratégias de trabalho remoto.

5.2 Nível meso – dinâmicas organizacionais

A combinação de suporte organizacional, comunicação eficiente, liderança adaptativa e infraestrutura adequada pode criar um ambiente de trabalho que apoia emocionalmente os empregados. Esse apoio pode se combinar com uma gestão de desempenho cuidadosa, de avaliações justas e construtivas, juntamente com suporte adequado a fim de manter os empregados motivados e emocionalmente equilibrados (Hartman; Stoner; Arora, 1991). Meghana e Vijaya (2019) e Maden-Eyiusta e Alparslan (2022) destacam que avaliações de desempenho justas e suporte adequado mantêm os empregados motivados e equilibrados emocionalmente.

Gajendran e Harrison (2007) e Golden (2006) observam que arranjos de trabalho flexíveis melhoram o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e reduzem as intenções de rotatividade. Mas é importante considerar as condições para isso, como estudado por Hartig, Kylin e Johansson (2007) que enfatizam a importância do espaço físico doméstico no trabalho remoto, mostrando que a disponibilidade de um espaço dedicado para o trabalho em casa pode diminuir a sobreposição entre o trabalho e a vida pessoal. É possível, no entanto, que esta condição de nível meso seja altamente influenciada por condições sociais que compõem o nível macro.

Diferentes estudos se interligam entre as vantagens do trabalho remoto e as características que tornam essas vantagens possíveis. Van Steenbergen et al. (2017) e Kröll, Doebler e Nüesch (2017) mostram que o trabalho flexível pode beneficiar a comunicação e a colaboração entre supervisores e colegas, facilitando melhores relacionamentos no ambiente de trabalho remoto. Além disso, práticas de trabalho flexíveis, conforme discutido por Vanderstukken et al. (2021) e Ferdous, Ali e French (2021), permitem que os empregados ajustem suas agendas de acordo com as demandas de trabalho e necessidades pessoais. Por outro lado, existem condições para isso, como trazem Charalampous, Grant e Tramontano (2021) e Xie et al. (2018), que ressaltam a importância do suporte organizacional e de uma infraestrutura adequada para o trabalho híbrido e flexível. Junça Silva, Almeida e Rebelo (2022) argumentam que a confiança organizacional e a flexibilidade são fundamentais para apoiar eficientemente o trabalho remoto. Antes, Golden, Veiga e Dino (2008) já haviam introduzido essa perspectiva, evidenciando como o tempo dedicado ao trabalho remoto e o acesso a interações presenciais e tecnologias de comunicação moderam o impacto do isolamento profissional, fatores estes ligados à estrutura organizacional. As trocas sociais e a congruência com os objetivos organizacionais influenciam o bem-estar dos empregados (Spivack; Desai, 2019). Para que essa estrutura de apoio se torne possível, políticas formais de trabalho remoto são fundamentais para reduzir conflitos entre trabalho e família e melhorar o desempenho dos empregados, conforme destacam Kossek, Lautsch e Eaton (2006) e Golden (2011). Chaudhuri et al. (2022) salientam a importância da liderança de RH e de políticas flexíveis para suportar práticas de trabalho adaptáveis.

Quando os empregados sentem que a organização confia neles e oferece flexibilidade, eles se sentem valorizados e apoiados. Isso porque confiança e flexibilidade no trabalho são aspectos importantes para o desempenho e bem-estar dos empregados, segundo Charalampous, Grant e Tramontano (2022). Ainda em relação ao suporte organizacional, a flexibilidade de horários ajuda os empregados enfrentarem os desafios do trabalho remoto, conforme discutido por Rafalski e Andrade (2015) e Darouei e Pluut (2021).

A estrutura de relacionamentos entre líderes e membros da equipe são aspectos organizacionais que pesam no bem-estar no trabalho e fazem parte da construção de confiança. Gibson et al. (2011) e Gupta e Pathak (2018) destacam a importância do *feedback* e da intimidade percebida. Por exemplo, a comunicação entre líderes e membros da equipe é fundamental para o empoderamento psicológico, como demonstrado por Hill, Kang e Seo (2014), e mais tarde por Widyaputri e Sary (2022) e Ernst et al. (2021). Essa comunicação promove um ambiente de apoio, necessário para o engajamento do empregado. Delong e

Vander Schee (2021) complementam essa visão ao destacar a importância da orientação para ação e do compartilhamento eficiente de informações dentro das equipes. Além disso, Perry et al. (2013) mostram que as responsabilidades familiares afetam a dinâmica de equipe, sugerindo a necessidade de políticas organizacionais que considerem esses fatores. Como problemática, Endriulaitienė e Cirtautienė (2021) abordam os desafios das diferenças de fuso horário e culturais para estabelecer boas práticas nos relacionamentos entre empregados e líderes.

Todos esses estudos tornam claro que é fundamental que haja um ambiente de trabalho remoto de qualidade e um suporte organizacional adequado. Adamovic et al. (2021) e Blanchard e Allen (2022) também destacam que esses elementos são importantes para o desempenho dos empregados. Chen e McDonald (2014) reforçam que uma boa organização do trabalho e a construção de um capital social (recursos e benefícios que surgem das redes de relacionamentos sociais entre indivíduos) são essenciais para promover a autonomia dos empregados. Além disso, Ahmad, Asmawi e Samsi (2022) apontam a necessidade de superar restrições organizacionais para melhorar a eficiência do trabalho remoto, enquanto Greer e Payne (2014) mostram que práticas eficientes de trabalho remoto podem reduzir a rotatividade e aumentar o engajamento. Um trabalho remoto eficiente é, portanto, aquele que integra diversos elementos organizacionais e individuais para criar um ambiente de trabalho produtivo, equilibrado e emocionalmente saudável para os empregados.

5.3 Nível micro – fatores individuais

Arranjos de trabalho flexíveis, como o trabalho remoto, podem ajudar na redução da exaustão e das demandas mentais, conforme observado por Golden (2006) e Van Steenbergen et al. (2017). A flexibilidade temporal, por exemplo, que permite que os empregados ajustem seus horários de acordo com suas necessidades pessoais, aparece como potencializando a redução da sobrecarga e melhorando o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Mas além dos efeitos da flexibilidade, há uma complexa interação entre características pessoais dos empregados, incluindo suas estratégias de autogestão, e o contexto de trabalho remoto. Por exemplo, a autonomia percebida influencia positivamente o bem-estar dos empregados no trabalho remoto, pois permite que os empregados sintam maior controle sobre suas tarefas, o que reduz o estresse e aumenta a satisfação no trabalho. Estudos de Gajendran e Harrison (2007) e Anderson, Kaplan e Vega (2014) mostram que a autonomia, combinada com características pessoais como a abertura à experiência, contribui para um maior bem-estar. Vanderstukken et al. (2021) e Ferdous, Ali e French (2021) observam que a autonomia percebida está associada ao bem-estar psicológico e ao desempenho, sugerindo que políticas de trabalho remoto devem enfatizar a autonomia para maximizar os benefícios emocionais.

A capacidade de autogestão e as estratégias de gerenciamento de estresse aparecem como fatores importantes para a saúde emocional dos empregados. Kröll, Doebler e Nüesch (2017) e Müller e Niessen (2019) enfatizam que a autoliderança e o gerenciamento do estresse podem mitigar a exaustão emocional e melhorar o desempenho no trabalho. Da mesma forma, Gupta e Pathak (2018) enfatizam que habilidades individuais, como a autogestão, são essenciais para manter a motivação em equipes remotas. Essas habilidades permitem que os empregados gerenciem melhor suas responsabilidades pessoais e profissionais, melhorando assim sua experiência de trabalho remoto. Também Junça Silva, Almeida e Rebelo (2022) e Spivack e Desai (2019) indicam que a capacidade de autogestão reduz a exaustão emocional e aumenta o desempenho e o bem-estar dos empregados.

Tais características de autocontrole são algumas vezes intrínsecas do indivíduo e moldadas pela sua personalidade. Os traços de personalidade, como discutido por Charalampous, Grant e Tramontano (2021) e Xie et al. (2018), interagem com as condições de trabalho remoto, afetando diretamente a experiência e o bem-estar dos empregados. Parra,

Gupta e Cadden (2022) mostram que diferentes traços de personalidade podem moderar a eficiência das estratégias de trabalho remoto, destacando a necessidade de abordagens personalizadas aos aspectos pessoais para melhorar o bem-estar dos empregados.

A relação entre o ambiente de trabalho remoto e a saúde mental é frequentemente vinculada à dinâmica entre trabalho e vida familiar. O trabalho remoto pode afetar tanto a dinâmica familiar quanto a percepção do lar como um espaço de restauração. Hartman, Stoner e Arora (1991) exploram como o trabalho remoto influencia a dinâmica familiar, enquanto Hartig, Kylin e Johansson (2007) e Golden, Veiga e Dino (2008) destacam que a gestão inadequada do isolamento profissional pode prejudicar essa percepção, embora também possa melhorá-la se bem administrada. Para mitigar esses efeitos, o controle psicológico do trabalho (grau de autonomia e influência que um indivíduo sente que tem sobre seu trabalho) é um fator importante na redução do conflito entre trabalho e família e na melhoria da saúde mental. Kossek, Lautsch e Eaton (2006) e Charalampous, Grant e Tramontano (2022) mostram que quando os empregados têm maior controle sobre seu trabalho, eles experimentam menos conflito entre suas responsabilidades profissionais e familiares, o que resulta em uma saúde mental melhorada. Além disso, a intimidade e a identificação organizacional em ambientes remotos podem mitigar os impactos negativos do isolamento profissional, como indicado por Gibson et al. (2011).

5.4 Quadro resumo sobre os níveis de impacto emocional no trabalho remoto

O Quadro 1 organiza e sintetiza as análises dos estudos em relação aos impactos emocionais associados ao contexto de trabalho remoto, distribuídos em três níveis distintos: macro, meso e micro. Cada nível aborda diferentes esferas de influência e como elas afetam o bem-estar emocional dos indivíduos dentro das organizações, respondendo à QP.

Quadro 1 - Níveis de impactos emocionais no trabalho remoto

Nível de Impacto	Fatores de Impacto	Impactos Emocionais
Macro	Estrutura urbana, sistema de transporte e normas culturais; crises globais; fatores macroeconômicos e sociais; condições habitacionais e econômicas; gestão de equipes multiculturais; diversidade demográfica.	Estresse devido à necessidade de equilibrar trabalho e cuidados familiares; ansiedade causada por decisões econômicas e sociais; sentimentos de isolamento devido a desafios de comunicação; estresse relacionado à limitação da produtividade e do conforto.
Meso	Suporte organizacional e comunicação eficiente; liderança adaptativa e infraestrutura adequada; espaço físico doméstico; políticas formais de trabalho remoto; confiança organizacional e flexibilidade; <i>feedback</i> e intimidade percebida; orientação para ação e compartilhamento de	Manutenção da motivação e equilíbrio emocional; redução da sobreposição entre trabalho e vida pessoal; melhoria dos relacionamentos no ambiente de trabalho remoto; sentimento de valorização e apoio; empoderamento psicológico.

	informações; responsabilidades familiares entre dinâmicas de equipe.	
Micro	Autonomia percebida; capacidade de autogestão e estratégias de gerenciamento de estresse; traços de personalidade; controle psicológico do trabalho; intimidade e identificação organizacional; capacidade de desligar-se do trabalho.	Redução da exaustão emocional; aumento da satisfação no trabalho; melhoria do bem-estar psicológico com maior autonomia; redução do estresse por meio da autogestão; sentimento de identificação organizacional mitigando o isolamento; melhoria do bem-estar familiar.

Fonte: os autores.

Em nível macro, elementos como estrutura urbana, custos de deslocamento, crises globais, condições habitacionais e diversidade demográfica contribuem significativamente para o estresse, ansiedade e sentimentos de isolamento entre os empregados remotos. No nível meso, o grau de suporte organizacional, a liderança adaptativa, a comunicação eficiente e as políticas formais de trabalho remoto são determinantes para a manutenção da motivação e do equilíbrio emocional dos empregados, além de reduzir conflitos e promover um ambiente de trabalho mais saudável. Em um nível micro, a autonomia, a capacidade de autogestão e o controle psicológico do trabalho influenciam na redução da exaustão emocional e no aumento da satisfação no trabalho. Esses resultados afirmam a importância de uma abordagem integrada que considere as variáveis macroeconômicas, organizacionais e individuais para mitigar os impactos emocionais negativos e fomentar o bem-estar dos empregados no contexto do trabalho remoto.

6 CONCLUSÃO

Esta RSL investiga como as características pessoais, organizacionais e sociais impactam emocionalmente os empregados em contextos de trabalho remoto. A análise revelou que os impactos emocionais nos empregados remotos são influenciados por uma complexa interação de fatores que operam em níveis macro, meso e micro, uma caracterização abordada por Khalid e Syed (2023).

Esta pesquisa complementa estudos como de Burton et al. (2008), Ford et al. (2011) e Khalid e Syed (2023), que não focaram especificamente no trabalho remoto. Gerencialmente, os estudos demonstram que empresas que consideram aspectos como políticas de suporte, autonomia e adaptação às necessidades pessoais, têm potencial de promover um ambiente de trabalho remoto mais saudável e eficiente. A análise multinível evidencia a importância de fatores macroeconômicos (Hartman et al., 1991; Rafalski; Andrade, 2015), organizacionais (Gajendran; Harrison, 2007; Golden, 2006; Van Steenberg et al., 2017), e individuais (Anderson et al., 2014; Parra et al., 2022). Academicamente, portanto, esta RSL amplia a compreensão dos aspectos multiníveis que podem ser melhor investigados por pesquisas acadêmicas na área de gestão de pessoas e de psicologia organizacional, de modo que haja resultados que apoiem as organizações em contextos de trabalho remoto.

Em nível macro, fatores contextuais como a estrutura urbana, os custos de deslocamento, as crises globais, as condições habitacionais e a diversidade demográfica desempenham um papel importante no bem-estar emocional dos empregados, manifestando-se negativamente em formas de estresse, ansiedade e sentimentos de isolamento devido às

dificuldades sociais associadas. Embora existam estudos sobre esses fatores, há uma lacuna significativa em pesquisas que examinem legislações que incentivem e regulamentem o trabalho remoto de maneira abrangente. Estudos adicionais podem investigar se incentivos fiscais para empresas que adotam políticas de trabalho remoto, subsídios para custos de internet de alta velocidade e equipamentos adequados, e melhorias nas políticas habitacionais resultam em um aumento no bem-estar emocional dos empregados. Além disso, é clara a importância de considerar os aspectos demográficos e culturais em diferentes regiões do mundo para obter uma compreensão mais completa dos impactos.

No nível meso, elementos organizacionais como suporte e comunicação eficientes, flexibilidade, liderança adaptativa e políticas formais de trabalho remoto são reconhecidos como potenciais para melhorar a motivação e o equilíbrio emocional dos empregados. Apesar de alguns estudos existentes, há uma necessidade de mais pesquisas que investiguem a eficiência de programas de treinamento para líderes focados em habilidades de comunicação e gestão de equipes remotas, bem como a promoção de uma cultura de *feedback* contínuo e avaliações de desempenho justas e construtivas. Além disso, estudos podem avaliar se a implementação de horários flexíveis e a criação de espaços virtuais de interação social fortalecem o engajamento e a colaboração entre os membros da equipe, e se políticas de bem-estar mantêm a saúde emocional dos empregados, considerando moderadores interpessoais e culturais para aprofundar os impactos.

Em um nível micro, características individuais como autonomia, capacidade de autogestão e controle psicológico do trabalho aparecem como possíveis mitigadores da exaustão emocional e potencializadores da satisfação no trabalho. No entanto, a eficiência de práticas organizacionais em promover essas características pode variar significativamente devido a fatores intrínsecos ao empregado, como sua própria personalidade. Pesquisas adicionais são necessárias para explorar até que ponto políticas que incentivem a autonomia no gerenciamento de tarefas e horários, permitindo que os empregados adaptem suas rotinas de trabalho às suas necessidades pessoais, realmente resultam em maior satisfação no trabalho considerando esses fatores mais pessoais. Também há espaço para investigar se treinamentos em habilidades de autogestão e técnicas de gerenciamento de estresse podem ser suficientes para indivíduos com diferentes traços de personalidade. Além disso, é importante examinar se a promoção de uma cultura organizacional que valorize o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, através de políticas de suporte para cuidados familiares, ajuda a reduzir o conflito entre trabalho e vida pessoal de maneira uniforme, ou se esses benefícios são mais percebidos por certos perfis de empregados.

Assim, esta RSL propõe que deveria haver mais estudos que considerem a interação entre práticas organizacionais e características pessoais para entender como promover o bem-estar emocional no trabalho remoto. Propõe-se, ainda, o desenvolvimento de mais pesquisas que investiguem estratégias de apoio para empregados em trabalho remoto considerando os impactos multiníveis (sociais/culturais, organizacionais e individuais) de modo integrado. Ao integrar considerações macro, meso e micro, as organizações podem explorar políticas que atendam às demandas do trabalho remoto e promovam o bem-estar emocional de seus empregados, criando ambientes de trabalho remoto mais personalizados e eficientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMOVIĆ, M. et al. Exploring the adoption of virtual work: the role of virtual work self-efficacy and virtual work climate. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 33, n. 17, p. 1–34, 10 maio 2021.

AHMAD, Z.; ASMAWI, A.; SAMSI, S. Z. M. Work-from-home (WFH): the constraints–coping–effectiveness framework. *Personnel Review*, v. 51, n. 8, 17 out. 2022.

- ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, v. 16, n. 2, p. 40–68, 24 set. 2015.
- ANDERSON, A. J.; KAPLAN, S. A.; VEGA, R. P. The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 24, n. 6, p. 882–897, 13 out. 2014.
- BLANCHARD, A. L.; ALLEN, J. A. The entitativity underlying meetings: Meetings as key in the lifecycle of effective workgroups. *Organizational Psychology Review*, v. 13, n. 4, p. 204138662211013, 20 maio 2022.
- BURTON, W. N. et al. The association of worker productivity and mental health: a review of the literature. *International Journal of Workplace Health Management*, v. 1, n. 2, p. 78–94, 27 jun. 2008.
- CHARALAMPOUS, M.; GRANT, C. A.; TRAMONTANO, C. “It needs to be the right blend”: a qualitative exploration of remote e-workers’ experience and well-being at work. *Employee Relations: The International Journal*, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 6 set. 2021.
- CHARALAMPOUS, M.; GRANT, C. A.; TRAMONTANO, C. Getting the measure of remote e-working: a revision and further validation of the E-work life scale. *Employee Relations: The International Journal*, 9 ago. 2022.
- CHAUDHURI, R. et al. Work from anywhere and employee psychological well-being: moderating role of HR leadership support. *Personnel Review*, v. 51, n. 8, 8 ago. 2022.
- CHEN, W.; MCDONALD, S. Do Networked Workers Have More Control? The Implications of Teamwork, Telework, ICTs, and Social Capital for Job Decision Latitude. *American Behavioral Scientist*, v. 59, n. 4, p. 492–507, dez. 2014.
- CHOUDHURY, P.; FOROUGH, C.; LARSON, B. Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, v. 42, n. 4, p. 655–683, 22 nov. 2020.
- COOPER, C.; BEVAN, S. Business Benefits of a Healthy Workforce. p. 27–49, 23 jun. 2014.
- DAROUEI, M.; PLUUT, H. Work from Home Today for a Better Tomorrow! How Working from Home Influences Work-Family Conflict and Employees’ Start of the Next Workday. *Stress and Health*, v. 37, n. 5, 22 abr. 2021.
- DELONG, D.; VANDER SCHEE, B. A. Transitioning to remote teams in principles of marketing: An exploratory psychometric assessment of team role effects on face-to-face and online team performance. *Journal of Education for Business*, v. 97, n. 6, p. 1–8, 11 ago. 2021.
- ENDRIULAITIENĖ, A.; CIRTAUTIENĖ, L. TEAM EFFECTIVENESS IN SOFTWARE DEVELOPMENT: THE ROLE OF PERSONALITY AND WORK FACTORS. *Business: Theory and Practice*, v. 22, n. 1, p. 55–68, 10 fev. 2021.
- ERNST, B. A. et al. Virtual Charismatic Leadership and Signaling theory: a Prospective meta-analysis in Five Countries. *The Leadership Quarterly*, v. 33, n. 5, p. 101541, jul. 2021.

- FERDOUS, T.; ALI, M.; FRENCH, E. Use of Flexible Work Practices and Employee outcomes: the Role of Work–life Balance and Employee Age. *Journal of Management & Organization*, v. 29, n. 5, p. 1–21, 29 jan. 2021.
- FORD, M. T. et al. Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, v. 25, n. 3, p. 185–204, jul. 2011.
- GAJENDRAN, R. S.; HARRISON, D. A. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, v. 92, n. 6, p. 1524–1541, nov. 2007.
- GIBSON, C. B. et al. Including the “I” in Virtuality and Modern Job Design: Extending the Job Characteristics Model to Include the Moderating Effect of Individual Experiences of Electronic Dependence and Copresence. *Organization Science*, v. 22, n. 6, p. 1481–1499, dez. 2011.
- GOLDEN, T. D. Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, n. 1, p. 176–187, ago. 2006.
- GOLDEN, T. D. Altering the Effects of Work and Family Conflict on Exhaustion: Telework During Traditional and Nontraditional Work Hours. *Journal of Business and Psychology*, v. 27, n. 3, p. 255–269, 6 nov. 2011.
- GOLDEN, T. D.; VEIGA, J. F.; DINO, R. N. The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-face, or Having Access to Communication-enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, v. 93, n. 6, p. 1412–1421, nov. 2008.
- GREER, T. W.; PAYNE, S. C. Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, v. 17, n. 2, p. 87–111, 2014.
- GUPTA, S.; PATHAK, G. S. Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*, v. 31, n. 4, p. 778–794, 2 jul. 2018.
- HARTIG, T.; KYLIN, C.; JOHANSSON, G. The Telework Tradeoff: Stress Mitigation vs. Constrained Restoration. *Applied Psychology*, v. 56, n. 2, p. 231–253, abr. 2007.
- HARTMAN, R. I.; STONER, C. R.; ARORA, R. An investigation of selected variables affecting telecommuting productivity and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, v. 6, n. 2, p. 207–225, 1991.
- HILL, N. SHARON.; KANG, J. H.; SEO, M.-G. The interactive effect of leader–member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes. *The Leadership Quarterly*, v. 25, n. 4, p. 772–783, ago. 2014.
- HOPKINS, J.; BARDOEL, A. The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia. *Sustainability*, v. 15, n. 4, p. 3086, 2023.

JUNÇA SILVA, A.; ALMEIDA, A.; REBELO, C. The effect of telework on emotional exhaustion and task performance via work overload: the moderating role of self-leadership. *International Journal of Manpower*, 21 nov. 2022.

KHALID, A.; SYED, J. Mental Health and well-being at work: a Systematic Review of Literature and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, v. 34, n. 1, p. 100998–100998, 1 set. 2023.

KOSSEK, E. E.; LAUTSCH, B. A.; EATON, S. C. Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, v. 68, n. 2, p. 347–367, abr. 2006.

KRÖLL, C.; DOEBLER, P.; NÜESCH, S. Meta-analytic evidence of the effectiveness of stress management at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 26, n. 5, p. 677–693, 4 jul. 2017.

KUBICEK, B. et al. Less detachment but more cognitive flexibility? A diary study on outcomes of cognitive demands of flexible work. *International Journal of Stress Management*, v. 29, n. 1, 10 jan. 2022.

MADEN-EYIUSTA, C.; ALPARSLAN, S. E. Captain or deckhand? The impact of self-leadership on employees' work role performance under remote work. *Frontiers in Psychology*, v. 13, 25 nov. 2022.

MEGHANA, J.; VIJAYA, R. E-leadership, Psychological Contract and Real-time Performance Management: Remotely Working Professionals. 2019.

MOHER, D. et al. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: the PRISMA Statement. *PLoS Medicine*, v. 6, n. 7, 21 jul. 2009.

MÜLLER, T.; NIESSEN, C. Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, v. 40, n. 8, p. 883–898, 30 maio 2019.

NILLES, J. M. Making telecommuting happen. New York: Van Nostrand Reinhold, 1994.

OSELAND, N. Proving the productivity benefits of well-designed offices. Routledge eBooks, p. 148–159, 22 set. 2017.

PARRA, C. M.; GUPTA, M.; CADDEN, T. Towards an understanding of remote work exhaustion: A study on the effects of individuals' big five personality traits. *Journal of Business Research*, v. 150, n. 1, p. 653–662, 1 nov. 2022.

PEIRÓ, J. M. et al. Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. *Personality and Individual Differences*, v. 157, p. 109808, abr. 2020.

PERRY, S. J. et al. When Does Virtuality Really “Work”? Examining the Role of Work–Family and Virtuality in Social Loafing. *Journal of Management*, v. 42, n. 2, p. 449–479, 19 fev. 2013.

PINHEIRO, M.; IVANDIC, I.; RAZZOUK, D. The Economic Impact of Mental Disorders and Mental Health Problems in the Workplace. *Mental Health Economics*, p. 415–430, 2017.

RAFALSKI, J. C.; ANDRADE, A. L. Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. *Temas em Psicologia*, v. 23, n. 2, p. 431–441, 2015.

SPIVACK, A. J.; DESAI, A. Psychological Underpinnings of the Work-Site Selection Process of Knowledge Workers. *Organization Management Journal*, v. 16, n. 3, p. 123–139, 3 jun. 2019.

SULLIVAN, C.; LEWIS, S. Home-based Telework, Gender, and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and their Co-residents. *Gender, Work & Organization*, v. 8, n. 2, p. 123–145, abr. 2001.

TEN RAA, T. Performance: The Output/Input Ratio. *The Palgrave Handbook of Economic Performance Analysis*, p. 77–95, 2019.

TITKO, J. et al. VALUES OF YOUNG EMPLOYEES: Z-GENERATION PERCEPTION. *Business: Theory and Practice*, v. 21, n. 1, p. 10–17, 13 jan. 2020.

VAN STEENBERGEN, E. F. et al. Transitioning Towards New Ways of Working: Do Job Demands, Job Resources, Burnout, and Engagement Change? *Psychological Reports*, v. 121, n. 4, p. 736–766, 14 nov. 2017.

VANDERSTUKKEN, A. et al. Exploring types of telecommuters: A latent class analysis approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 31, n. 2, p. 1–15, 15 jul. 2021.

WIDYAPUTRI, P.; SARY, F. P. Digital leadership and organizational communication toward millennial employees in a telecommunication company. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, v. 6, n. 4, p. 157–167, 2022.

XIE, J. L. et al. Charting New Terrain in Work Design: A Study of Hybrid Work Characteristics. *Applied Psychology*, v. 68, n. 3, p. 479–512, 21 out. 2018.