



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

A EXPERIÊNCIA DO TELETRABALHO DURANTE A PANDEMIA: PERCEÇÕES DE LÍDERES E COLABORADORES

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Raquel dos Anjos Soares Silva

Porto, julho de 2022



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

A EXPERIÊNCIA DO TELETRABALHO DURANTE A PANDEMIA: PERCEÇÕES DE LÍDERES E COLABORADORES

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Raquel dos Anjos Soares Silva

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professora Doutora Catarina Morais

Porto, julho de 2022

Agradecimentos

Concluindo aquilo que é por muitos considerada como a etapa mais importante do meu percurso académico, gostaria de agradecer a todos aqueles que me apoiaram, me deram força e acreditaram em mim desde o início. A escolha que realizei pela área da Psicologia e Desenvolvimento dos Recursos Humanos é algo que me deixa extremamente feliz e realizada.

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus, por ter orientado e me ajudado ao longo de todo este processo, a fé que tenho foi crucial para nunca desistir e lutar sempre para concluir esta etapa com sucesso.

Agradeço profundamente à minha orientadora, Professora Doutora Catarina Morais pelo carinho, apoio e ajuda demonstrados ao longo de todo o meu percurso académico. Foi um prazer realizar a minha dissertação sob a orientação de tão excelente profissional.

A todo o projeto Work@Home, professores e alunos, que me permitiram estudar uma temática tão atual e pertinente para os dias que correm, e que eu tanto gosto.

Agradeço também ao meu marido, por ser o meu melhor amigo e me dar todo o amor, apoio, compreensão e motivação durante esta fase.

Aos meus pais e à minha irmã, pelo apoio incondicional durante todo o meu percurso académico e por sempre acreditarem em mim e nos meus sonhos.

Aos meus amigos, pelo companheirismo e amizade, por me apoiarem e estarem sempre presentes nos altos e baixos desta jornada. Em particular à Catarina, pela amizade e carinho especial, por me ter acompanhado ao longo deste percurso académico e sempre ter acreditado em mim e me motivado a prosseguir.

Por último, agradeço a todos os meus colegas e professores da Licenciatura e Mestrado, que contribuíram para a conclusão do meu percurso académico e futuro a nível profissional, com todo o apoio e ensinamentos dados.

Resumo

Respondendo ao confinamento obrigatório, decretado devido à pandemia COVID-19, o teletrabalho surgiu como a solução adotada pelas organizações de forma a não perderem a capacidade produtiva e alcançarem as metas propostas. Dessa forma, os objetivos do presente trabalho passaram por (1) comparar trabalhadores e líderes em teletrabalho, nomeadamente as suas perceções sobre a produtividade, suporte profissional recebido e intenção de permanecer em teletrabalho (estudo quantitativo); e (2) explorar como os líderes percecionam as suas próprias competências e as competências da sua equipa, assim como as suas estratégias para motivar e gerir as suas equipas durante a COVID-19 (estudo qualitativo). Para o estudo quantitativo, foram recolhidos dados de 2757 trabalhadores, que preencheram um questionário *online*. Os resultados deste estudo mostraram que os colaboradores tendem a ter uma maior perceção da sua produtividade do que a sua liderança, e apontam ainda para a importância do suporte profissional na produtividade e intenção de permanecer em teletrabalho. Para o estudo qualitativo, foram entrevistados 10 trabalhadores e 10 líderes, que consideraram imprescindíveis as competências de autonomia, comunicação, organização e flexibilidade para o sucesso neste regime, assim como a importância de estratégias ligadas ao suporte profissional, comunicação, regime horário e uso de equipamentos e *softwares*.

Palavras-chave: trabalho remoto; teletrabalho; pandemia COVID-19; gestão de equipas; liderança.

Abstract

Responding to the mandatory lockdown, decreed due the COVID-19 pandemic, telework emerged as the solution adopted by organizations to avoid losing their productivity and to achieve their proposed goals. Thus, the aims of this work were to (1) compare teleworking workers and leaders, namely their perceptions of productivity, professional support received, and intention to remain in teleworking (quantitative study); and (2) explore how leaders perceive their own skills and the skills of their team, as well as their strategies to motivate and manage their teams during COVID-19 (qualitative study). For the quantitative study, data was collected from 2757 workers who completed an online questionnaire. The results of this study showed that employees have a higher perception of their productivity than their leadership, and also reinforced the importance of professional support in productivity and intention to remain in telework. For the qualitative study, 10 workers and 10 leaders were interviewed, who considered essential the skills of autonomy, communication, organization and flexibility for success in this regime, as well as the importance of strategies related to professional support, communication, schedule and use of equipment and software.

Key-words: remote work; teleworking; COVID-19 pandemic; team management; leadership.

Índice

Introdução	5
1. Enquadramento Teórico.....	6
1.1. O Teletrabalho	6
1.2. Liderança e Equipas de Trabalho Virtuais.....	8
1.3. Suporte Profissional no Teletrabalho.....	9
2. Estudo 1	10
2.1. Procedimento	10
2.2. Participantes.....	11
2.3. Medidas.....	12
2.4. Resultados e Discussão	13
3. Estudo 2	15
3.1. Método	18
3.2. Procedimento e Instrumento de Recolha de dados	18
3.3. Participantes.....	20
3.4. Resultados e Discussão	21
4. Discussão Global	27
Referências Bibliográficas	30
Anexos	35

Introdução

Resultante da mais recente pandemia global, mais conhecida como COVID-19, a utilização do teletrabalho aumentou exponencialmente, tornando-se, em muitos casos, a única opção possível de trabalho no meio desta crise de saúde mundial (Brynjolfsson, 2020). O número de pessoas que mudaram para o regime de teletrabalho disparou no ano de 2020, marcando uma verdadeira revolução na história do mesmo. De acordo com a Comissão Europeia, em 2020, cerca de 40% dos trabalhadores da União Europeia (UE) trabalharam em teletrabalho a tempo inteiro começaram devido à pandemia COVID-19. Dados do Eurostat (2020) demonstram que o teletrabalho em Portugal se encontra acima da média europeia cerca de um ponto percentual (6% no total) e que a tendência se mantém, acrescentando assim relevância e pertinência ao presente estudo. A nível mundial, 88% das organizações tornaram obrigatório ou encorajaram os seus trabalhadores a trabalhar a partir de casa após a COVID-19 ter sido declarada como uma pandemia global, sendo que se previa que 74% das empresas tinham intenção de manter este regime de forma permanente (Gartner, 2020). Se a adoção do teletrabalho pelas empresas até agora teria sido constante e gradual, estamos atualmente a testemunhar uma aceleração desse fenómeno numa escala nunca antes vista (Popovici & Popovici, 2020). A literatura aponta para a manutenção do teletrabalho nas organizações, afirmando que as equipas virtuais estão aqui para ficar e considera o papel da liderança na gestão das equipas virtuais como crucial para o bom desempenho das equipas em teletrabalho (Ford et al., 2017). Este novo regime obrigou a uma reestruturação profunda no modo de liderar e gerir as equipas de trabalho (Savolainen, 2014) constituindo um desafio, tanto para a liderança como para os colaboradores, que procuraram adquirir e desenvolver um leque de competências e estratégias para se adaptarem de modo bem-sucedido ao teletrabalho (Belolipetskaya et al., 2020). Posto isto, a temática em estudo constitui-se particularmente relevante, uma vez que o estudo de uma organização que atua em teletrabalho será incompleto sem o conhecimento das estratégias e competências aplicadas por líderes e colaboradores de modo a garantir o sucesso da organização (Eissa et al., 2012). Torna-se assim crucial a análise e comparação entre estes dois grupos, nomeadamente nas suas perceções de produtividade, suporte profissional e intenção de permanecer em teletrabalho, contribuindo para o aumento da literatura sobre o impacto e os desafios resultantes do teletrabalho na liderança e equipas de trabalho.

1. Enquadramento Teórico

1.1.O Teletrabalho

O conceito de teletrabalho surgiu pela primeira vez na década de 70, devido à crise de petróleo vivida nos Estados Unidos da América (EUA) (Messenger, 2019). Sendo o conceito introduzido por Nilles em 1975, este foi resultante da conclusão de que se um em cada sete trabalhadores trabalhasse de casa, os EUA não teriam de importar tanto petróleo, o que resultaria em claros benefícios para as organizações (Nilles, 1975). Atualmente, não existe uma definição consensual relativamente ao conceito de teletrabalho, no entanto, o dicionário de língua portuguesa descreve o mesmo como sendo uma “atividade profissional exercida à distância, fora do espaço físico da empresa empregadora (geralmente no domicílio), através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação (internet, e-mail, telefone, etc.)” (Porto Editora, 2021, p.757). Apesar desta definição ser abrangente, sublinha os principais pontos compartilhados também por definições de outras entidades, que se focam essencialmente na flexibilidade do teletrabalho no tempo e no espaço (Tavares, 2016).

Ainda que a adesão organizacional ao teletrabalho tenha tido o seu início há cerca de quarenta anos atrás, a adoção deste modelo de trabalho aumentou exponencialmente em 2020, com a presença da crise pandémica global. O confinamento obrigatório dos cidadãos, decretado a nível mundial, obrigou as organizações a repensar numa solução de trabalho viável e segura, que garantisse os níveis de produção e a manutenção dos negócios organizacionais, o que se traduziu numa forte aposta empresarial na adoção do teletrabalho (Santos et al., 2020). Assim, os fatores ambientais e os riscos associados à nova pandemia podem ser considerados como o “motor” deste método. Tendo o teletrabalho sido implementado resultante destes motivos excecionais e imprevisíveis, o aumento exponencial desta modalidade de trabalho levanta ainda diversas dúvidas e reflexões ao mundo corporativo e à comunidade científica, sendo de extrema importância a compreensão dos fatores que influenciam o teletrabalho, assim como quais os seus benefícios e desvantagens (Popovici & Popovici, 2020).

No que diz respeito aos fatores que influenciam o teletrabalho, Baruch e Nicholson (1997) defendem a existência de quatro dimensões distintas: individuais (e.g. “menor stress”), do trabalho (e.g., “maior produtividade”), da organização (e.g., “menor absentismo”) e fatores relacionados com a família (e.g., “mais tempo com a família”). No entanto, Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020) acrescentam ainda um fator que consideram como o fator-chave do sucesso do teletrabalho, o fator tecnológico. Os avanços tecnológicos e o uso contínuo da informática e tecnologia, possibilitaram o desenvolvimento e expansão acelerada do

teletrabalho (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020), tendo comprovado uma relação positiva entre as tecnologias e a possibilidade de trabalhar fora das instalações da organização.

Por seu turno, no que concerne aos benefícios deste regime laboral, são apontadas como principais vantagens a flexibilidade para decidir as horas em que se trabalha (em concordância com a organização), maior criatividade, a redução de distrações e *stress*, maior proximidade a casa e aos membros da família, tempo de viagem reduzido, melhor saúde e bem-estar e conciliação entre trabalho/vida pessoal, e por fim, maior produtividade, (Bloom et al., 2015; Grant et al., 2013; Timbal & Mustabsat, 2016). A literatura demonstra também que resultante do teletrabalho ocorre uma diminuição da rotatividade e do absentismo (Thompson, 2008), assim como uma maior motivação por parte dos trabalhadores (Pathak et al, 2015). Além disto, são referidos os benefícios ambientais da diminuição das deslocações ao trabalho, contribuindo assim para a diminuição da pegada ecológica (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Entre todos os benefícios do teletrabalho acima mencionados, o aumento da produtividade tem sido considerado como um dos maiores, podendo a produtividade em contexto de trabalho remoto ser descrita como o cumprimento de objetivos mensuráveis dentro do prazo e do orçamento estipulado (Bosua et al., 2013).

Bloom e colaboradores (2015) afirmam que o aumento da produtividade é resultante de um ambiente de trabalho mais calmo que permite aos trabalhadores um melhor foco realizando assim um maior número de tarefas, mas também ao facto dos trabalhadores trabalharem durante mais tempo, tirando menos pausas e ficando menos dias doentes, comparativamente a quando estão na organização. Apesar do aumento da produtividade e do número de horas de trabalho poder ser benéfico para a economia e para as organizações este pode ter efeitos negativos nos trabalhadores. De acordo com Grant e colaboradores (2013), a intensificação do trabalho com acesso à tecnologia durante 24 horas, 7 dias por semana, resulta em longas horas de trabalho e pouco descanso para os trabalhadores, podendo mesmo levar a problemas físicos devido a posições indesejadas resultantes dos trabalhadores passarem longas horas sentados em frente ao computador. Quando o trabalho e as atividades pessoais são realizados no mesmo espaço, as barreiras psicológicas, físicas e temporais entre o trabalho e a vida pessoal podem tornar-se muito ténues e difíceis de separar, sendo esta uma das principais desvantagens do teletrabalho (Farrell, 2017). De acordo com Aljawamis (2007) a dificuldade em separar o trabalho da vida pessoal leva os trabalhadores a experienciarem a sensação de que o trabalho nunca acaba, criando assim uma pressão autoimposta de trabalhar por longos e indefinidos períodos de tempo. Além disso, o mesmo autor sublinha o sentimento de isolamento e solidão que pode ser vivenciado por determinados trabalhadores, podendo assim gerar a sensação de falta de apoio,

afastamento dos colegas de trabalho e das principais decisões da empresa, nomeadamente das promoções. Para que tal não aconteça, é necessária a perceção de confiança na liderança e nas equipas de trabalho virtuais em que o trabalhador está inserido (Ford et al., 2017). Neste sentido, os líderes apresentam, nestes contextos, um papel particularmente importante na mitigação dos potenciais efeitos negativos.

1.2.Liderança e Equipas de Trabalho Virtuais

Os recentes desafios impostos pela COVID-19 e as crescentes e avançadas mudanças no mundo da tecnologia, levaram os líderes a enfrentar novas e imprevisíveis oportunidades e desafios para atingirem os seus objetivos (Virtanen, 2020). Estas mudanças levaram a reestruturações organizacionais e implicaram repensar nas funções e práticas da liderança na gestão de equipas (Virtanen, 2020). Equipas de trabalho virtuais são grupos de duas ou mais pessoas dispersas organizacionalmente e/ou geograficamente que são coordenadas principalmente por meio de uma combinação de telecomunicações e tecnologias de comunicação para atingir um objetivo comum e de valor para a organização (Townsend et al., 1998). A literatura indica que a liderança tem um papel crítico no desempenho das equipas de trabalho, nomeadamente nas equipas virtuais (Cascio & Shurygailo, 2003), no entanto, o estudo do papel da liderança nestas equipas é ainda recente e pouco explorado (Purvanova & Bono, 2009), o que destaca a pertinência deste estudo.

É um desafio para as organizações, e especialmente para a liderança, ser eficaz quando a presença física da equipa de trabalho é impedida (Ford et al., 2017). Estudos demonstram que a gestão de equipas virtuais é mais difícil do que a gestão presencial de equipas (e.g., Nunamaker et al., 2009; Wortler et., 2022). Tarefas comuns ou inovadoras são mais difíceis de atribuir, realizar e controlar nas equipas virtuais, uma vez que a intensidade da comunicação entre os membros, bem como a comunicação com a liderança pode ser comprometida, tornando a confiança na “comunicação virtual” um desafio, mesmo quando complementada com conexões virtuais, como as videochamadas (Ford et al., 2017). Assim, os ambientes virtuais tornam difícil, senão impossível, para os membros das equipas e para a liderança, a observação uns dos outros, perdendo as interações informais do dia-a-dia e as comunicações não verbais (Kasper-Fuehrer & Ashkanasy, 2001). Por esse motivo, é necessária a criação de uma confiança e transparência entre todos os membros da equipa, assim como com a liderança (Ford et al., 2017).

Como referido anteriormente, a literatura aponta que a produtividade dos trabalhadores em teletrabalho tende a aumentar (Bloom et al.,2015; Grant et al., 2013), no entanto, uma vez

que o controlo das tarefas por parte da liderança é muitas vezes comprometido (Kasper-Fuehrer & Ashkanasy, 2001), assim como a comunicação com os trabalhadores (Ford et al., 2017), é possível que ocorram enviesamentos no que consta à perceção de produtividade dos colaboradores por parte dos mesmos e da sua liderança. É assim expectável que, devido à dificuldade em controlar as tarefas e observar o trabalho dos colaboradores (Lilian, 2014) durante a pandemia, a liderança tenha uma perceção menor da produtividade dos mesmos, comparativamente à perceção destes.

H1: Os colaboradores reportam uma perceção maior de produtividade do que os líderes.

1.3. Suporte Profissional no Teletrabalho

Sem a frequência das interações face-a-face e da comunicação informal, os líderes devem procurar adquirir competências que facilitem a perceção de suporte profissional e contribuam para a produtividade e satisfação dos colaboradores (Ford et al., 2017). A literatura tem vindo a demonstrar que o teletrabalho pode aumentar a produtividade organizacional e individual (Pyörä, 2011), no entanto, a medição da produtividade é complexa, havendo uma série de variáveis que precisam de ser consideradas, sendo uma destas o suporte profissional prestado para apoiar a realização bem-sucedida das tarefas (Baker et al., 2006). O papel do suporte profissional, que corresponde à perceção dos trabalhadores de que a organização valoriza o seu trabalho e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 2016), é considerado como um fator crítico na produtividade e satisfação dos trabalhadores em regime de teletrabalho (Bentley et al., 2016). A perceção de confiança e suporte entre trabalhadores e na liderança, é vista assim como um dos fatores-chave para aumentar o desempenho e produtividade da equipa (Ford et al., 2017), (Raisingani et al., 2010) (Zaccaro & Bader, 2003). Inúmeros estudos têm vindo a comprovar que o suporte profissional e o envolvimento intencional dos colaboradores é extremamente importante para o seu sucesso e bem-estar, sendo crucial na produtividade das equipas virtuais (Bentley et al., 2016; Ford et al., 2017; Microsoft, 2021).

H2: A perceção de Suporte Profissional recebido prediz positivamente a produtividade percebida dos colaboradores e líderes em regime de teletrabalho.

No entanto, o suporte profissional não desempenha um papel importante apenas na produtividade. Estudos mais recentes demonstram que a perceção dos colaboradores de que recebem suporte profissional é importante para aumentar a sua satisfação com a organização e o seu trabalho, reduzindo ainda o isolamento social (Bentley et al., 2016; Morganson et al.,

2010). Um estudo realizado pela Gallup (2021) concluiu que um dos fatores determinantes para o sucesso e desejo de continuidade do teletrabalho é um canal aberto de comunicação e feedback, que permita clarificar os colaboradores e criar um espaço de partilha e apoio recorrente. Um estudo denominado “*Why Remote Work Thrives in Some Companies and Fails in Others*” da *Harvard Business Review* (Graber, 2015) demonstra que o teletrabalho bem-sucedido tem por base 3 princípios: Comunicação, coordenação e cultura. O estudo reforça que a comunicação e a coordenação por parte dos líderes para os colaboradores em ambiente virtual influencia significativamente o sucesso da equipa e desejo de se manter e teletrabalho (Graber, 2015). Além disso, o mais recente relatório anual de índice de tendências de trabalho (2021) da Microsoft, realizado com mais de 30,000 participantes em 31 países diferentes, incluindo ainda perspectivas de especialistas na matéria, chegou à conclusão de que colaboradores que reportam altos níveis de suporte profissional têm maior tendência a permanecer em teletrabalho uma vez que se sentem apoiados e libertos para decidir consoante a sua preferência. O mesmo relatório afirma que colaboradores que percebem maior suporte profissional obtêm uma maior flexibilidade, bem-estar e apoio, reduzindo assim a sensação de isolamento e a pressão de voltar para o escritório, podendo trabalhar onde são mais produtivos e se sentem mais confortáveis. É também importante mencionar que mais de 70% dos trabalhadores do estudo querem opções de teletrabalho (Microsoft, 2021), sendo então expectável que quanto maior o suporte profissional, maior a flexibilidade e satisfação dos trabalhadores, e conseqüentemente isso influencie a intenção dos trabalhadores de permanecerem em teletrabalho.

H3: O Suporte Profissional recebido prediz positivamente a intenção dos líderes e colaboradores de permanecer em teletrabalho.

Posto isto, o primeiro estudo tem como objetivo comparar e analisar a percepção de líderes e colaboradores sem cargos de chefia, face à sua produtividade, e da sua equipa, em regime de teletrabalho, assim como o papel do suporte profissional nessa variável e na intenção de permanecer nesse regime.

2. Estudo 1

2.1. Procedimento

O presente estudo encontrou-se inserido num projeto mais alargado, designado de “Work@Home - Working at Home: Challenges and Strategies”. desenvolvido por uma equipa de investigação do CEDH - Research Centre for Human Development da Faculdade de

Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa, Porto. Os objetivos centrais do projeto passaram por compreender a forma como os trabalhadores portugueses se adaptaram ao teletrabalho no momento de confinamento e pós confinamento consequente da COVID-19. Neste sentido, foi utilizado como critério de inclusão na amostra o facto de estarem em regime de teletrabalho (parcial ou total) durante o período de recolha de dados, que se deu entre novembro de 2020 e abril de 2021.

No que diz respeito à recolha de dados, foram desenvolvidos dois questionários distintos: um destinado a líderes e outro a trabalhadores que não ocupassem cargo de liderança. Os questionários foram disseminados online, via *LinkedIn* e outras plataformas digitais da equipa de investigação (e.g. *Facebook*), através do método bola de neve, mas também através de parcerias com diversas empresas de setores de atividade e instituições públicas e privadas. Uma vez informados dos objetivos do estudo e depois de assegurada a confidencialidade dos dados, os participantes que aceitaram participar prosseguiram com o preenchimento do questionário respetivo.

Recorrendo aos questionários mencionados, foram colocadas questões sobre a experiência com o teletrabalho durante o período da pandemia, recorrendo à utilização de três escalas, cujo objetivo foi avaliar as seguintes dimensões: Produtividade, Suporte Profissional e Intenção de permanecer em Teletrabalho (cf. Anexos 1 e 2).

2.2. Participantes

A amostra total deste estudo contou com 2757 participantes, 65% do sexo feminino e 35% do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 21 e os 75 anos ($M = 46$, $DP = 9.72$). No que diz respeito às habilitações académicas, a maioria dos participantes completou um bacharelato/licenciatura (35%), seguida de Mestrado (25%) e de Doutoramento (23%). A generalidade da amostra trabalha numa grande empresa (88%) e a antiguidade na organização apresentou um mínimo de 0 meses e um máximo de 597 meses, o que equivale a cerca de 50 anos ($M = 149.87$, $DP = 122.63$).

Durante o primeiro período de confinamento a maioria dos participantes trabalharam em teletrabalho com horário completo (66%), sendo que, no momento de resposta ao questionário, 67% dos trabalhadores ainda trabalhava nesse mesmo regime, seguido do teletrabalho e regime presencial com horário completo (21%). É igualmente importante mencionar que, antes do período de confinamento, apenas 6% dos colaboradores já exercia funções em regime de teletrabalho (total ou parcial) e 10% já teriam tido alguma experiência de teletrabalho, numa organização anterior. De notar ainda que a generalidade dos participantes

considera que, em regime de teletrabalho, trabalhou um maior número de horas do que em regime presencial (71%).

Do total dos participantes, 831 ocupavam uma posição de liderança (30%) e 1926 são trabalhadores que não ocupam qualquer cargo de chefia (70%). No caso dos líderes, o número de elementos que coordenam nas suas equipas variou de 1 a 1500 colaboradores ($M = 19.74$, $DP = 66.90$).

2.3. Medidas

Perceção de produtividade. A perceção da produtividade foi medida a partir da escala *E-Work Life Scale* (Grant et al., 2019; quatro itens) e da revisão de literatura de Tavares (2017) acerca das características importantes para ser produtivo em teletrabalho, foi criado um instrumento de perceção de produtividade. Assim, foi pedido aos participantes que indicassem o seu grau de concordância ($1 = \text{discordo totalmente}$, $5 = \text{concordo totalmente}$) com 12 afirmações (e.g. “Sou mais eficaz a cumprir os meus objetivos principais e resultados finais”) relativas à sua produtividade. No caso dos líderes, respondiam relativamente à sua perceção de produtividade dos trabalhadores das suas equipas (e.g. “São mais eficazes a cumprir os seus objetivos principais e resultados finais.”). A média das respostas dos participantes foi usada para calcular um valor total de perceção de produtividade dos trabalhadores ($\alpha = .890$) e dos líderes ($\alpha = .908$).

Suporte organizacional. O suporte organizacional foi medido através de uma escala de 13 itens traduzida de Lyons et al. (2009), tendo três itens sido acrescentados com base em Gladys (2014) e Graves e Karabeyeva (2020). Para colaboradores foi pedido que indicassem, numa escala de *likert* onde $1 = \text{“discordo totalmente”}$ a $5 = \text{“concordo totalmente”}$, as estratégias implementadas pelas suas chefias de forma a reduzir as dificuldades específicas do teletrabalho (e.g. “Clarifica funções, prioridades e objetivos aos elementos da equipa”). Para a liderança as mesmas escalas foram utilizadas, no entanto considerando as estratégias que os próprios implementavam nas suas equipas de trabalho, havendo também duas opções de resposta aberta, onde os líderes poderiam indicar quais as estratégias implementadas pelos próprios que consideraram terem sido mais eficazes (e.g. “Reconheço e recompenso os elementos da minha equipa”), e também outras que poderiam/gostariam de ter implementado. A média das respostas dos participantes foi usada para calcular um valor total de perceção de suporte profissional dos trabalhadores ($\alpha = .927$) e dos líderes ($\alpha = .813$).

Intenção de permanecer em teletrabalho. Ao nível da intenção de permanecer em teletrabalho, foi utilizada uma escala de sete itens, adaptada de Baert et al. (2020) com alguns

itens criados a partir da revisão de literatura destes mesmos autores. Tanto para líderes como para colaboradores, foi pedido que classificassem, recorrendo a uma escala de *likert* onde 1 = “discordo totalmente” a 5 = “concordo totalmente”, afirmações referentes às suas atuais percepções de teletrabalho, nomeadamente, em que medida o teletrabalho será impulsionado pela atual crise (e.g. “Espero voltar a ter oportunidades de trabalhar mais tempo em teletrabalho”). A média das respostas dos participantes foi usada para calcular um valor total da intenção de permanecer em teletrabalho dos trabalhadores ($\alpha = .904$) e dos líderes ($\alpha = .889$).

2.4.Resultados e Discussão

Para o tratamento dos dados quantitativos foi utilizado o programa IBM SPSS (*Statistical Package for Social Science*) na versão 28.0, onde foram primeiramente testados os pressupostos da distribuição da normalidade das variáveis em estudo, através do cálculo da assimetria e da curtose para cada uma das variáveis (Kline, 2016). A tabela 1 permite concluir que nenhuma medida apresenta sérios desvios à normalidade, uma vez que todas as variáveis apresentaram resultados de $-3 > sk < 3$ e $-10 > ku < 10$ sendo então possível afirmar que, dado que o pressuposto de normalidade não foi violado, procedeu-se então à realização dos testes estatísticos paramétricos necessários para testar as hipóteses anteriormente apresentadas.

Tabela 1

Média, desvio-padrão, assimetria e curtose das variáveis do estudo

Variáveis	Média	DP	Assimetria	Curtose
Desempenho profissional	3.90	0.65	-0.55	0.64
Suporte profissional	3.71	0.78	-0.81	0.47
Intenção de permanecer em teletrabalho	3.82	0.94	-0.72	0.12

Para testar a H1, que postulava que os colaboradores reportam uma maior percepção de produtividade do que os líderes, foi realizado um teste *t* para amostras independentes. Os resultados obtidos mostram que a percepção de produtividade varia consoante o cargo, $t(1175) = -17.36, p = <.001$. Conforme esperado, os colaboradores apresentam assim maior percepção de produtividade ($M = 4.04, DP = 0.60$) do que os líderes ($M = 3.55, DP = 0.66$). Conclui-se, assim, que H1 foi corroborada. Estes resultados vão de encontro à literatura que demonstra que, apesar da produtividade em teletrabalho tender a aumentar (Bloom et al., 2015; Grant et al.,

2013) em teletrabalho, o controlo e observação das tarefas por parte da liderança e a comunicação com os colaboradores é, muitas vezes, comprometido (Ford et al., 2017; Kasper-Fuehrer & Ashkanasy, 2001; Lilian, 2014), levando a que a mesma possa apresentar uma perceção menor da produtividade dos colaboradores da sua equipa, comparativamente à perceção dos mesmos.

A H2 postulava que a perceção de suporte profissional recebido prediz positivamente a produtividade percebida dos colaboradores e líderes em regime de teletrabalho. Realizou-se uma regressão linear simples, com os resultados obtidos a suportar a hipótese; $F(1, 2241) = 9.01, p = .003, R^2 = .004$. Conforme esperado, a perceção de suporte profissional prediz positivamente a produtividade em regime de teletrabalho ($b = 0.05, \beta = .06, t = 3.00, p = .003$). No entanto, é importante mencionar que, comparando as amostras, a regressão é significativa para os colaboradores, $F(1, 1861) = 25.70, p < .001, R^2 = .014$ ($b = .12, \beta = .08, t = 5.07, p < .001$), mas não para os líderes, $F(1, 708) = .053, p = .818, R^2 = .001$. Ainda assim, os resultados são parcialmente corroborados.

O mesmo procedimento foi aplicado para testar a H3, que postulava que o suporte profissional recebido prediz positivamente a intenção dos líderes e colaboradores de permanecer em teletrabalho. Os resultados obtidos suportam, mais uma vez, a hipótese, sendo o modelo de regressão significativo, $F(1, 2241) = 41.51, p < .001, R^2 = .018$. Assim, é possível afirmar que níveis mais elevados de suporte profissional predizem maior intenção de permanecer em teletrabalho ($b = 0.16, \beta = .14, t = 6.44, p < .001$). O mesmo resultado foi verificado tanto para líderes [$F(1, 438) = 22.00, p < .001, R^2 = .048, b = .22, \beta = .45, t = 4.69, p < .001$] como para colaboradores [$F(1, 1819) = 21.94, p < .001, R^2 = .012, b = 0.11, \beta = .12, t = 4.684, p < .001$]. Face às circunstâncias impostas pela pandemia COVID-19, o suporte profissional constituiu-se como uma das principais variáveis para o bem-estar e sucesso dos colaboradores (Lebni et al., 2021). Através dos resultados obtidos pelas H2 e H3, é possível verificar que estes foram de encontro à literatura, afirmando que a perceção de suporte profissional contribui para o aumento da produtividade dos colaboradores (Ford et al., 2017), (Raisingani et al., 2010) (Zaccaro & Bader, 2003), e que esta dimensão impacta fortemente o desejo dos trabalhadores de se manterem em teletrabalho (Microsoft, 2021).

Em suma, o estudo 1 permitiu caracterizar e comparar a perceção de líderes e trabalhadores relativamente à produtividade em teletrabalho, ao suporte profissional recebido aquando deste regime e quanto à sua intenção de permanecer em teletrabalho. Através dos resultados obtidos na análise quantitativa realizada, é possível afirmar que estes vão de encontro aos estudos atuais anteriormente apresentados, confirmando todas as hipóteses propostas. Os

resultados demonstrados são muito relevantes para as organizações atuais, uma vez que é um tema de constante debate, que se mantém presente no contexto corporativo de todo o mundo. Através dos resultados obtidos compreendemos a importância do controle e comunicação das tarefas em teletrabalho e do suporte profissional na produtividade e intenção de permanecer em teletrabalho. No geral, o suporte profissional, o apoio e a comunicação constante entre os líderes e as suas equipas parecem constituir-se como essenciais para o sucesso e bem-estar dos colaboradores em teletrabalho.

No entanto, e apesar de confirmarem a importância do suporte profissional na produtividade e intenção de permanecer em teletrabalho, os resultados do estudo não permitem compreender como foi vivenciado este suporte profissional (e.g., quais as estratégias implementadas pelos líderes e organizações que facilitaram a produtividade), nem quais as competências que os trabalhadores necessitaram de colocar em prática para manter a sua produtividade e serem bem-sucedidos em teletrabalho. Por este motivo, procedeu-se à realização de um segundo estudo, de cariz qualitativo, com o objetivo de explorar como os líderes e colaboradores percebem as suas próprias competências e as competências da sua equipa, assim como o suporte organizacional recebido para a realização das suas funções e as suas estratégias para motivar e gerir as suas equipas durante a COVID-19.

3. Estudo 2

Além do papel de gestores de tarefas, definindo os objetivos e articulando a missão do grupo com a missão da organização (Ammeter & Dukerich, 2002), os líderes de equipas bem-sucedidas atendem e estão sensíveis às necessidades pessoais e profissionais de cada trabalhador, incentivando a motivação e autoeficácia necessárias para o alcance dos objetivos, promovendo a colaboração e comunicação da equipa, mediando os conflitos (Ford et al., 2017). Sendo assim, a liderança em ambiente virtual exige fortes competências emocionais, como saber lidar, reconhecer e receber emoções em contexto virtual (Savolainen, 2014); competências sociais (Lilian, 2014), nomeadamente uma boa capacidade de comunicação, escuta e assertividade (Savolainen, 2014); e competências técnicas, sabendo manusear os equipamentos e serviços informáticos necessários (Savolainen, 2014).

Em adição a estas competências, a perceção de confiança entre trabalhadores e na liderança é vista como um dos fatores-chave para aumentar a motivação e o desempenho da equipa (Ford et al., 2017; Raisingani et al., 2010; Zaccaro & Bader, 2003), sendo esta considerada ainda mais essencial nos ambientes virtuais do que nas equipas tradicionais (Cascio & Shurygailo, 2003). A confiança é baseada na crença de que os membros da equipa de trabalho

estão a atender às expectativas da equipa, cumprindo o que prometem; algo de extrema importância nas equipas virtuais, onde a confiança será estabelecida por atender repetidamente às expectativas da equipa, entregando resultados que atendam ou superem essas expectativas (Cascio & Shurygailo, 2003). Sendo a confiança considerada como a “cola” que mantém as equipas virtuais juntas e as une à missão da organização, o desenvolvimento de estratégias que se concentrem na construção de confiança é crucial para gerir equipas em contexto de teletrabalho (Ford et al., 2017).

Além da liderança, e tal como em contexto de trabalho presencial, os trabalhadores também devem procurar adquirir e desenvolver um leque de competências capazes de promover um desempenho eficaz e o sucesso no trabalho remoto (Belolipetskaya et al., 2020). Devido às elevadas transformações organizacionais e digitais, a exigência ao nível de competências requeridas está cada vez mais elevada (Belolipetskaya et al., 2020). Assim, são destacadas as capacidades de coordenação, orientação para processos e objetivos, tolerância à incerteza, resolução de conflitos, criatividade, comunicação, autonomia e adaptação (Ioannidis & Makridis, 2020; Erdinç et al., 2020). Colaboradores com este elevado leque de competências são considerados como capazes de, não apenas se adaptarem à conjuntura do teletrabalho, mas serem mais produtivos, contribuindo para o crescimento da organização onde se encontram (Erdinç et al., 2020).

Ainda que as competências em teletrabalho estejam vagamente delineadas pela literatura, o presente estudo irá aprofundar as mesmas, tendo em consideração o contexto português e a variável da produtividade, numa perspetiva de adaptação ao teletrabalho durante a pandemia:

Questão de Investigação 1 (Q11): Quais as competências essenciais necessárias na liderança e nos colaboradores de modo a experienciarem um impacto positivo na sua produtividade em teletrabalho durante a pandemia?

Além das competências, é importante delinear quais as estratégias utilizadas por líderes e colaboradores, em contexto português, para que a sua função e a sua equipa de trabalho sejam bem-sucedidas em regime de teletrabalho. Lyons e colaboradores (2009), após uma extensa revisão de literatura, sintetizam as principais estratégias utilizadas em regime de teletrabalho, apresentando dez estratégias para o sucesso das equipas virtuais. A primeira estratégia consiste em estabelecer procedimentos operatórios para a equipa, assim como o estabelecimento de expectativas e funções, deixando claro quem faz o quê, quando e como, de modo a facilitar o fluxo de trabalho na equipa. Seguidamente, é importante promover uma mentalidade de equipa,

estabelecendo metas que exijam esse trabalho em equipa; de acordo com os autores a identificação de objetivos centrados na equipa pode ajudar a compensar a baixa motivação causada pelo isolamento social. A terceira estratégia passa por comunicar com a equipa frequentemente, estando constantemente a par da situação, focando na importância de uma comunicação frequente. É necessário também o desenvolvimento de um protocolo de troca de informações, frisando a importância de uma comunicação estruturada e profissional, desta forma o líder pode ajudar a mitigar a ocorrência de enviesamentos na passagem da informação. Os líderes apresentam um papel essencial na definição de regras nas equipas de trabalho, deste modo, devem procurar ser exemplos para os trabalhadores, modelando assim os comportamentos desejados. A sexta estratégia apresentada pelos autores consiste em monitorizar as ações da equipa, assim como eventos, progresso e produtos, mantendo o foco no desempenho da equipa. O feedback é um aspeto fundamental no desenvolvimento e reforço de um comportamento (Lyons et al., 2009), deste modo, a sétima estratégia passa por providenciar, desde o início, um feedback construtivo e frequente, tanto à equipa de trabalho, como individualmente. Sendo o teletrabalho propício a desenvolver nos trabalhadores uma maior dificuldade em separar o trabalho da vida pessoal levando-os a experienciarem a sensação de que o trabalho nunca acaba (Aljawamis, 2007), é importante que os líderes equilibrem os desafios entre os membros da equipa, tendo consciência de que esses membros têm outras responsabilidades além das de trabalho. É também necessário, por parte da liderança, rever com regularidade as comunicações entre a equipa, de modo a detetar qual conflito interpessoal e/ou quebras de desempenho; caso este seja o caso, é importante uma intervenção rápida na resolução de problemas. Por fim, a décima estratégia apresentada pelos autores prende-se com reconhecer e recompensar positivamente e frequentemente o desempenho individual e de equipa dos trabalhadores.

Posto isto, de seguida, irão ser explorados, numa lógica qualitativa, quais as principais estratégias adotadas por líderes e colaboradores, de modo a ser eficaz e bem-sucedido em regime de teletrabalho numa conjuntura pandémica:

Questão de Investigação 2 (QI2): Quais as principais estratégias adotadas pelos líderes e por colaboradores para que a sua função e a sua equipa de trabalho sejam bem-sucedidas em regime de teletrabalho?

É ainda importante mencionar que o estudo do teletrabalho nunca foi tão oportuno e de maior importância, sendo esta temática recente e surgindo, devido à crise de saúde mundial, de forma repentina, inesperada e em grande escala, ainda se sabe muito pouco sobre impacto do

teletrabalho nas organizações, nomeadamente na liderança e nas equipas de trabalho, sendo ainda poucos os estudos a abordar tal temática em contexto de pandemia. Além disso, a literatura aponta para a manutenção do teletrabalho nas organizações (Ford et al., 2017; Gartner, 2020), sendo assim essencial para o futuro do trabalho e da economia do mundo o estudo deste, enfatizando os benefícios e consequências do mesmo, assim como as principais estratégias e competências que deverão ser adquiridas para garantir o seu sucesso. Uma vez que líderes e trabalhadores em contexto de teletrabalho têm de desenvolver diferentes competências e estratégias comparativamente ao trabalho presencial (Lilian, 2014), este estudo vem procurar compreender estas mesmas variáveis, numa lógica completa e pertinente.

3.1. Método

O estudo 2 teve como objetivo analisar e comparar as perceções de líderes e colaboradores sem cargos de chefia, no que toca às estratégias e competências chave para o sucesso em teletrabalho. De modo a dar resposta a estes objetivos, recorreu-se a uma abordagem qualitativa, através da realização de entrevistas semiestruturadas a líderes e trabalhadores sem cargos de chefias de empresas que tiveram experiência de teletrabalho durante o período pandémico.

Tendo em conta as temáticas e variáveis abordadas neste estudo, esta opção metodológica foi também adotada, sendo fundamentada pelo facto de ser essencial a exploração e o conhecimento das experiências vividas por líderes e trabalhadores, em contexto de teletrabalho. Deste modo será possível aprofundar algumas das variáveis quantitativas apresentadas, assim como dar resposta aos objetivos da investigação mencionados.

3.2. Procedimento e Instrumento de Recolha de dados

Para a recolha de dados qualitativos, a entrevista semiestruturada apresenta-se como um dos principais métodos (Creswell & Poth, 2017), sendo assim, foi desenvolvido um guião de entrevista, elaborado após a análise e interpretação dos dados quantitativos, contemplando as questões de investigação apresentadas anteriormente, mas também momentos de partilha de experiências por parte dos participantes. Assim, no âmbito do Projeto Work@Home, o grupo de investigação construiu um guião de entrevista semiestruturada, de modo a responder às questões de investigação apresentadas e objetivos de todos os elementos (cf. Anexo 4 Guião de entrevista). Inicialmente, foi apresentado aos participantes um consentimento informado (cf. Anexo 6), onde foi apresentado o enquadramento do projeto, assim como todas as suas especificidades, como a necessidade de gravação de áudio, mas também a sua

confidencialidade. Estes responderam ainda a um breve questionário, para recolha dos dados sociodemográficos (cf. Anexo 4).

O presente estudo tem em consideração uma amostra de carácter não-probabilístico, tendo os critérios de seleção sendo definidos de forma intencional (Almeida & Freire, 2017). Desta forma, e tendo em conta que foram comparados dois grupos distintos, os critérios de inclusão foram: para o primeiro grupo, ser líder/chefia e coordenar uma equipa com pelo menos 1 elemento; e para o segundo grupo, ser colaborador sem cargos de chefia/ liderança. Deste modo, não foram definidos critérios no que diz respeito ao sexo, idade, habilitações académicas, estado civil, agregado familiar, condição de trabalho pré e pós pandemia e antiguidade na organização.

De modo a realizar as entrevistas, o grupo de investigação contactou, recorrendo ao método de amostragem intencional, elementos que possuíssem as características desejadas, cumprindo todos os critérios de inclusão. O contacto com os participantes foi realizado presencialmente ou através das redes sociais, e as entrevistas foram realizadas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. As entrevistas tiveram uma duração média de 35 minutos e foram realizadas presencialmente ou através das plataformas online *Zoom* e *Google Meet*. No início de cada entrevista foi apresentado a cada participante o consentimento informado, realizado pelo grupo de investigação. Após a leitura dos mesmos e consequentemente o seu consentimento, que foi realizado por escrito ou oralmente (quando se tratava de entrevistas *online*, as entrevistas foram gravadas em formato de áudio.

A análise dos dados iniciou com a transcrição integral, de formato áudio para escrito, das entrevistas gravadas com o consentimento dos participantes. Após a transcrição, as entrevistas foram enviadas para os participantes, de modo a existir uma validação dos mesmos, evitando vieses, é, no entanto, importante informar que nem todos os participantes atenderam ao pedido, não tendo sido possível a verificação de todas as entrevistas.

A análise dos dados foi realizada através da codificação das entrevistas com recurso ao *software* NVivo (versão 1.6.2). A categorização das entrevistas foi inicialmente aberta, uma vez que este método permite gerar conceitos acerca dos fenómenos, desdobrando e analisando os dados recolhidos (Saldaña, 2011). Seguidamente, procedeu-se a uma codificação axial, permitindo reorganizar os dados codificados com base no estabelecimento de ligações, que surgiram através da codificação aberta, entre as categorias (Saldaña, 2011). O sistema de categorias completo encontra-se no anexo 5.

3.3. Participantes

Este estudo apresenta uma amostra constituída por dez líderes ($n = 10$), 7 dos quais mulheres, e dez colaboradores sem cargos de chefia ($n = 10$), sendo 8 do sexo feminino. Constituindo assim uma amostra total de cinco homens e quinze mulheres. A média de idades dos participantes é de 40 anos (mínimo 26 e máximo 62, $DP = 10.05$), todos com habilitações académicas ao nível do ensino superior, maioritariamente casados (60%) e com antiguidades na organização entre um e cinco anos ($M = 7.70$, $DP = 9.15$). A tabela 2 fornece uma análise mais completa da amostra (verificar Anexo 1 para uma consulta dos dados desagregados por participante).

Tabela 2

Caracterização Sociodemográfico da Amostra

		<i>n</i>
Elementos do Agregado Familiar	Um Elemento	3
	Dois Elementos	4
	Três Elementos	4
	Quatro Elementos	7
	Cinco Elementos	2
Número de Crianças no Agregado	Nenhuma	11
	Uma	3
	Duas	5
	Três	1
Escolaridade Crianças no Agregado	Educação Pré Escolar	5
	1º ciclo (Ensino Básico)	5
	2º ciclo (Ensino Básico)	3
	3º ciclo (Ensino Básico)	3
	Ensino Secundário	0
Nº Elementos que Coordena	3-7	5
	12-20	5
Antiguidade na Organização	<1ano	1
	1 anos-5 anos	9
	6 anos-10 anos	5
	11 anos-20 anos	3
	29-36 anos	2
Experiência de Teletrabalho Anterior à Pandemia	Sim	8
	Não	12
Atualmente em Teletrabalho	Sim	15
	Não	5

3.4. Resultados e Discussão

A apresentação dos resultados terá como base as questões de investigação anteriormente apresentadas. Ao longo deste capítulo, destacam-se os dados relativos à temática em estudo, analisando e comparando as perspetivas dos participantes, isto é, de líderes e colaboradores sem posições de chefia. As respostas às questões de investigação explanadas serão apresentadas tendo em conta um sistema de subcategorias (salientadas a bold) (cf. Tabela 3) pertinentes para o efeito da investigação. Será, igual e simultaneamente, feita uma discussão dos resultados obtidos recorrendo a excertos das entrevistas transcritas, assim como a uma fundamentação teórica, sempre que esta for necessária e relevante.

Tabela 3

Sistema de Categorias Principais

Categorias	Subcategorias principais
1. Competências-Chave para o Teletrabalho	1.1. Flexibilidade 1.3. Autonomia 1.5. Organização 1.8. Comunicação
2. Estratégias-Chave para o Teletrabalho	2.1. Suporte Profissional 2.1.1. Flexibilidade 2.1.2. Apoio Psicológico 2.1.3. Suporte Financeiro 2.2. Horários 2.2.1. Separar Vida Pessoal de Vida Profissional 2.3. Comunicação 2.3.1. Feedback 2.4. Equipamentos e <i>Softwares</i>

Q1: *Quais as competências essenciais dos colaboradores e da liderança para que as suas funções e equipas obtenham um impacto positivo na produtividade em teletrabalho durante a pandemia?*

A categoria relativa às competências chave, ou essenciais, para que os colaboradores e líderes obtenham resultados positivos e produtivos em teletrabalho durante a pandemia foi dividida em 17 grandes subcategorias, apresentando assim múltiplas e várias respostas. No entanto, quatro destas categorias se destacaram, tanto para líderes como colaboradores, tendo especial interesse: **Flexibilidade** (1.1), **Autonomia** (1.3), **Organização** (1.5) e **Comunicação** (1.8). Todas estas competências foram mencionadas como essenciais, tanto por líderes como por colaboradores sem cargos de chefia, ambos mencionaram estas competências com maior frequência relativamente a outras.

A **flexibilidade** constituiu-se como uma capacidade extremamente importante para os trabalhadores se ajustarem às circunstâncias e serem produtivos no teletrabalho. 30% ($n = 3$) dos colaboradores sem cargos de chefia mencionaram esta competência, e, de acordo com os mesmos, a flexibilidade permitiu realizar o trabalho de modo eficaz e produtivo, ajustando-se às suas próprias necessidades, assim como às dos seus colegas de equipa [e.g., *“E depois ser flexível... porque estamos a lidar com muita gente em teletrabalho e a flexibilidade é crucial! Ou seja, há horários diferentes, há as questões de pessoas que têm filhos e que tem, por exemplo, que os ir buscar à escola ao meio-dia...ou seja, procurar ser flexível com as pessoas, compreender também o outro lado e as necessidades de cada um e irmo-nos ajustando e readaptando às necessidades para funcionarmos bem e para garantirmos que o trabalho é feito da melhor forma e sermos produtivos!”* (C_IM)], além disso, os colaboradores mencionaram que ser flexível, foi também uma competência chave para o bem-estar emocional e consequentemente melhores resultados no teletrabalho [e.g., *“E isto acho que foi a estratégia principal para ser bem-sucedido e produtivo, ter horários e flexibilidade foi o que me ajudou a ficar bem emocionalmente também.”* (C_IV)]; para a liderança (40% dos líderes mencionaram esta competência) a flexibilidade para com o colaborador, percebendo como satisfazer e responder às suas necessidades e desejos, e consequentemente maior produtividade, foi também fulcral para permitir esse sucesso e apoiar o colaborador [e.g., *“Acho que a nível de condições correu bastante bem, houve flexibilidade, houve abertura para se perceber que se as pessoas estão em casa, não vão ficar a trabalhar das 9h às 18h (...) e acho que enquanto organização nós conseguimos...conseguimos que essa flexibilidade existisse, sem que as pessoas sentissem que estavam a falhar enquanto profissionais e dando todo o suporte que era preciso.”* (L_SU)]. Estes resultados apresentam-se consonantes com a literatura, onde a flexibilidade é diretamente ligada à satisfação dos trabalhadores, consequentemente influenciando a sua produtividade e sucesso no teletrabalho (Microsoft, 2021), demonstrando ser extremamente importante para líderes e colaboradores.

A **autonomia** também se constituiu como uma das principais competências a adquirir no teletrabalho, uma vez que o controlo do trabalho é mais difícil nestas condições (Ford et al., 2017), é importante que os colaboradores desenvolvam a capacidade de realizar o seu trabalho de forma autonomia e com base no livre-arbítrio. De acordo com os três colaboradores sem cargos de chefia (30%), adquirir esta capacidade facilitou o sucesso em teletrabalho [e.g., *“Eu ganhei muita autonomia, eu faço a gestão do meu posto de atendimento... e pronto, só levo as coisas à chefia já feitas e ele assina e está tudo bem. Não tive qualquer dificuldade por causa disso, ser autónoma foi muito positivo!”* (C_MJ)]; 40% (N=4) da liderança também considerou a autonomia como uma competência desejável nos seus colaboradores, associando a mesma à capacidade de adaptação e responsabilidade [e.g., *“Conseguiram adaptar-se muito bem, são muito autónomas e eu confio porque são muito responsáveis!”* (L_SU)].

A capacidade de **organização** foi a competência mais mencionada pelos colaboradores (40%) e líderes (40%), de acordo com os mesmos, o planeamento e organização do teletrabalho é essencial para uma maior produtividade [e.g., *“Olha planeamento e organização do trabalho. Eu no dia anterior...mas sempre fiz isso acho é que utilizar isso no teletrabalhador foi bom... eu no dia antes, organizo o meu tempo quase ao minuto é óbvio que nem sempre corre bem, às vezes tenho um documento que em vez de demorar 1h a fazer demora 2 porque é mais complexo e eu não tenho essa noção antes...mas o facto de ter o planeamento feito e estruturado e de ter uma checklist daquilo que eu fiz e não fiz, ajudou-me a ser mais produtiva.”* (C_IV)]; [e.g., *“Acho que o primeiro ponto da produtividade tem a ver com a organização do dia de trabalho.”* (L_RI)]. A definição clara de objetivos e a organização dos mesmos constitui-se como uma das principais causas do aumento da produtividade em teletrabalho (Lyons et al., 2009), tendo esta capacidade, sido assim, mencionada várias vezes ao longo do decorrer das entrevistas [e.g., *“Sem dúvida capacidade de organização! Tinhas mesmo de definir bem os objetivos, o que querias fazer no dia porque senão eram horas intermináveis ao computador. E também ter cuidado para não ficar muito confortável em casa e esquecer de fazer o que devemos, então para mim organização é mesmo a palavra-chave.”* (C_RC)].

A **comunicação** apresentou-se como uma das competências, e posteriormente estratégias, mais importantes do teletrabalho tanto para líderes (40%, N=4) como para colaboradores (30%, N=3). A capacidade de comunicar frequentemente, transmitindo e recebendo informações é extremamente necessária para o sucesso profissional pessoal e da equipa onde o colaborador se insere ou o líder gere (Lyons et al., 2009). Ao longo do decorrer das entrevistas líderes e colaboradores mencionaram a importância de saber comunicar para o aumento da produtividade e bem-estar [e.g., *“A comunicação é o mais importante! Ou seja,*

garantir que tens interações, que comunicas com as pessoas para tudo correr bem, até porque se não comunicares vai ser mais difícil seres produtivo...” (C_IM)], [e.g., “Não senti dificuldade a comunicar com a organização e a saber o que tinha que fazer, porque sou uma pessoa que tem muito à vontade a falar com as pessoas percebes...então se tiver uma dúvida pergunto, ligo, faço uma videochamada... procuro também ter esses momentos mais de interação com as pessoas, com as equipas.” (C_IM)], [e.g., “Comunicar foi a chave da produtividade para mim, além disso fizemos sempre 1 encontro semanal que chamamos o momento da “borga” (risos). Acho que essa comunicação fazia com que nos sentíssemos todos bem e apoiados...e assim fazíamos bem o nosso trabalho.” (L_RA)].

Tendo como ponto de partida as reflexões gerais apresentadas pelos participantes, podemos afirmar que as competências principais para a produtividade em teletrabalho foram a flexibilidade, a autonomia, a organização e a comunicação. De facto, estas competências já tinham vindo a ser mencionadas pela literatura, não sendo novidade, com especial ênfase na flexibilidade, que tem vindo a apresentar-se como uma das chaves para o sucesso da gestão das equipas em regime de teletrabalho (Morais & Sobral, 2021). A capacidade de organização foi a mais mencionada pelos participantes, tendo sido considerada crucial para manter o foco e realizar o trabalho proposto. Esta capacidade de organização prendeu-se, de acordo com os entrevistados, na organização horária e na definição de objetivos claros e realistas para o dia. É interessante notar que esta competência, ao contrário das restantes, não foi mencionada diretamente na literatura apresentada, no entanto, foi a mais importante para os participantes entrevistados, acrescentando pertinência ao estudo em causa.

Q2: *Quais as principais estratégias adotadas pelos líderes e por colaboradores para que a sua função e a sua equipa de trabalho sejam bem-sucedidas em regime de teletrabalho?*

Ao longo das entrevistas, os participantes foram questionados relativamente às principais estratégias que aplicaram durante o teletrabalho em período pandémico. Esta temática levou a pertinentes discussões e reflexões por parte dos participantes, tendo submergido várias subcategorias, tendo-se destacado as seguintes: **Suporte Profissional** (2.1), **Horários** (2.2), **Comunicação** (2.3) e **Equipamentos e Softwares** (2.4). Mais uma vez, estas categorias foram as mais mencionadas tanto por líderes como por colaboradores com cargos de chefia.

As estratégias por parte das chefias, cujo principal objetivo era demonstrar e transmitir **suporte profissional**, foram consideradas pelos colaboradores (50%, N=5) e líderes (60%,

N=6) como essenciais para se sentirem apoiados e conseqüentemente realizar o teletrabalho de maneira eficaz e produtiva. Estes resultados são consonantes com a literatura, que considera que o suporte profissional prestado aos colaboradores influencia a realização bem-sucedida das suas tarefas (Baker et al., 2006), sendo extremamente importante para o sucesso e bem-estar dos mesmos e das suas equipas (Microsoft, 2021). Posto isto, os entrevistados mencionaram como as estratégias utilizadas pelos seus líderes e organizações ao nível do suporte profissional foram cruciais para o seu trabalho e bem-estar, estas estratégias passaram desde a disponibilização de vários serviços de apoio físico e emocional [e.g., *“Depois o contexto onde estou atualmente também disponibiliza a vários tipos de consultas gratuitas, por exemplo, tenho disponível consultas com um psicólogo, consultas com nutricionista..ou seja, não é específico para a parte de trabalho remoto, mas dá-nos essa facilidade porque há pessoas que, por exemplo, se isolaram muito por estarem casa...(...)E depois a minha própria manager é muito presente, ou seja, independentemente de estarmos em trabalho remoto, em trabalho presencial, procura estabelecer contato connosco todos os dias, reunir connosco...ou seja sinto que ela está sempre lá percebes.”* (C_IM)], [e.g., *“(...) depois em termos de apoio emocional, houve uma maior atenção por parte das Organizações, para de facto providenciar esse apoio às pessoas... até porque estávamos todos a passar por uma pandemia e isso era algo que não podia ser ignorado. Foi muito importante para realizar bem o meu trabalho...”*(C_JC)]; até o apoio através da comunicação e compreensão, [e.g., *“A instituição propiciou formação para, num primeiro momento, ser possível utilizar a plataforma disponibilizada...Desse modo, senti apoio e predisposição para me ajudarem nos problemas que pudessem existir.”* (L_SP)], [e.g., *“E por isso acho que havia uma certa compreensão da empresa e eu estava à vontade para expor o que eu estava a sentir.”* (C_AO)].

Ao nível dos **horários**, os entrevistados consideraram absolutamente crucial a capacidade de gerir o seu tempo e rotinas de trabalho de modo a realizar com eficácia o mesmo. Mais uma vez, a gestão do tempo foi mencionada por ambos líderes e colaboradores, consonante com a literatura que refere que o teletrabalho pode levar a uma intensificação dos horários de trabalho (Grant et al., 2013), sendo, assim, determinante para os trabalhadores gerir barreiras temporais durante o teletrabalho (Farrell, 2017). Essa gestão foi mencionada por 70% (N=7) dos colaboradores [e.g., *“Mas a minha maior estratégia foi mesmo obrigar-me a desligar e pronto criar aqueles horários...e depois também fazer uma lista de objetivos que tinha para o dia, e isso serviu muito como minha defesa.”*(C_RC)], [e.g., *“Agora também ao final do dia normalmente saio a horas, porque senão eu vou ficar desgastada, não vale a pena estar aqui a trabalhar um pouco mais e ficar cansada, até porque eu fazia isso antes, ia dormir tarde e no*

dia seguinte estava mais cansada... e isto foi uma bola de neve. Agora tenho que cumprir mesmo os horários e pronto.” (C_AO)], e pela liderança (40%, N=40), que além de estabelecer regras claras ao nível horário para as suas equipas [e.g., *“Tivemos de ser estabelecidas regras claras quanto aos horários relacionados com o trabalho, aulas online e períodos de refeições, obrigando em algumas situações, por exemplo a almoçar e trabalhar em períodos diferentes.”* (L_LE)], mas também para os próprios [e.g., *“Sem dúvida o cumprimento dos horários habituais de trabalho. Tentar que fosse tudo normal, foi o mais importante para a minha saúde física e mental.”* (L_RA)].

Relativamente às estratégias que concernem a **comunicação**, estas foram as mais mencionadas por ambos líderes e colaboradores sem cargos de chefia, tendo sido assim consideradas como as mais importantes para o sucesso em teletrabalho. Uma vez que a presença física das equipas de trabalho é impedida, a comunicação entre membros e lideranças pode ser comprometida, sendo um desafio que necessita ser superado (Ford et al., 2017). Deste modo, nove colaboradores (90%) consideraram que este processo social entre os mesmos e os seus colegas de trabalho e chefias foi determinante para o seu bem-estar e sucesso em teletrabalho [e.g., *“Eu acho que passou muito por ter partilhado e sempre comunicado com as pessoas da minha equipa essa sensação, ir ouvindo e saber que eles também estavam a passar pelo mesmo e que a minha organização compreendia essa questão...começamos a criar momentos, por exemplo, se tivéssemos que fazer tarefas mais enfadonhas, no meu caso, fazê-lo em conjunto como ligar, ou seja, criar aquela sensação de observação e que alguém está a trabalhar comigo ao mesmo tempo. Portanto tentamos criar isso e comunicarmos frequentemente foi algo que me ajudou a mim pessoalmente e profissionalmente.”* (C_JC)]. Já 100% da liderança (N=10) considerou que era necessário criar rotinas de reuniões de modo a comunicar com todos, fazendo os colaboradores sentirem-se ouvidos e apoiados, ao mesmo tempo que controlando o seu trabalho, [e.g., *“Pá, as estratégias...Foi muito aquilo que te disse no início, foi ter rotinas de reuniões com toda a gente, comunicar acima de tudo, temos reuniões diárias, temos reunião quinzenal em que toda a gente fala, temos reunião mensal de equipas, temos de seis em seis meses reuniões com toda a gente individualmente, temos uma reunião semanal por área.”* (L_RI)].

A categoria relativa aos **equipamentos e softwares** é de elevado valor quando nos referimos a teletrabalho, a capacidade de utilizar a tecnologia para benefício do próprio e do seu trabalho, tornou-se ainda mais relevante com a emersão do teletrabalho (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Assim, os líderes (60%, N=6) e colaboradores (50%, N=5) mencionaram que a utilização de certos equipamentos e *softwares* foi crucial para manter o foco no trabalho,

[e.g., “E uma das estratégias que eu também fiz para estar sempre focada e não desfocar era que eu tenho uma aplicação no telemóvel que eu ponha durante X minutos enquanto estava a trabalhar e, ao final desses minutos, tinha 5 minutos em que parava e fazia pausa... Ou seja, acabava por me fazer estar um bocadinho mais focada, então fazia isso através da aplicação.” (C_AO)], [e.g. “Também arranjei uns fones melhores que isolassem melhor o ruído, também foi vantajoso ter dois monitores, um para registo de dados e outro para manter o contacto ocular com as pessoas com quem falava. Essas foram as maiores estratégias ao longo do tempo...” (L_RI)], referindo também a elevada importância da disponibilização destes materiais por parte das organizações [e.g. “Se eu precisar de algum material extra...por acaso não tive essa necessidade porque já tinha uma cadeira e um ecrã extra mas pronto... Se eu precisasse de uma coisa dessas, rapidamente me davam isso.” (C_IM)].

Tendo como ponto de partida a reflexão geral realizada pelos intervenientes, as principais estratégias mencionadas pelos mesmos prenderam-se com o suporte profissional, os horários, a comunicação e a utilização benéfica de equipamentos e softwares no teletrabalho. De notar que algumas destas estratégias se relacionam com as competências mencionadas anteriormente, nomeadamente, estratégias de conciliação horária com competências de organização e estratégias de comunicação e saber comunicar (competência). As capacidades de flexibilidade e autonomia também se encontram relacionadas com o suporte profissional obtido, tendo os participantes mencionado várias vezes que a flexibilidade dada em teletrabalho permitiu uma manutenção da sua saúde mental e física, conseguindo adaptar o seu dia-a-dia a esta nova realidade. O suporte profissional também já tinha sido mencionado várias vezes ao longo deste estudo como um dos principais fatores para o sucesso das equipas virtuais (Bentley et al., 2016). Ainda assim, as estratégias no que concerne à comunicação foram as mais referidas por ambos líderes e colaboradores. Estas estratégias foram consideradas, pelos entrevistados, como primordiais para o sucesso do teletrabalho.

4. Discussão Global

Os dados existentes acerca do teletrabalho e a constante habituação por parte das organizações e colaboradores a este regime, demonstram-nos que esta tendência veio para ficar. No entanto, é importante compreender que essa afirmação significa grandes e profundas transformações no meio organizacional e no modo como vemos o trabalho, exigindo mudanças por parte da liderança e das equipas de trabalho. Este estudo procurou apresentar quais as variáveis mais importantes para o sucesso do teletrabalho e intenção de permanecer no mesmo,

para ambos líderes e colaboradores, assim como compreender quais as principais competências e estratégias para uma adaptação bem-sucedida a esta nova realidade.

Numa lógica quantitativa, foi possível verificar que o suporte profissional tem impacto direto na produtividade e intenção de permanecer em teletrabalho de todos os participantes. Esta variável já era de extrema pertinência antes do teletrabalho, no entanto, tem vindo a revelar-se ainda mais importante neste regime (Microsoft, 2021). Ainda dentro desta metodologia, verificou-se que os colaboradores obtêm uma maior perceção da sua produtividade do que os seus líderes, tornando importante analisar estratégias que devem ser aplicadas para atenuar essa discrepância. Assim, o estudo qualitativo realizado de seguida permitiu analisar com maior profundidade os resultados obtidos anteriormente, sublinhando, mais uma vez, a importância de utilizar estratégias relacionadas com o suporte profissional, a comunicação e a flexibilidade. É interessante notar que a principal competência mencionada pelos participantes foi a organização, não tendo esta sido diretamente mencionada pela literatura acerca desta temática, e sim que o papel da clara definição de objetivos e tarefas pela liderança pode ser comprometido durante o teletrabalho (Ford et al., 2017), podendo explicar assim a importância e menção de uma maior organização e autonomia por parte dos colaboradores e equipas de trabalho. A crescente dificuldade em comunicar em regime de teletrabalho apresentada pela literatura, também foi notória na análise dos dados obtidos no presente estudo, isto porque, ambos líderes e colaboradores consideraram como mais importantes as estratégias relacionadas com a comunicação entre todos os membros das equipas, tendo essa sido crucial para o sucesso dos mesmos. Ainda que a maior parte destes resultados não tenham constituído alguma novidade comparativamente aos estudos já feitos, é importante mencionar que, neste estudo, foi abordado o contexto português, que apresenta consideravelmente menos literatura quando comparado a outros países, sendo assim importante para as organizações e trabalhadores nacionais.

A literatura apresenta uma lacuna no que consta à comparação entre líderes e colaboradores em teletrabalho, não havendo esta distinção, considerando a equipa de trabalho como um todo ou fazendo referência apenas à liderança, tendo este estudo procurado colmatar essa brecha. Considero, assim, como um dos seus principais e interessantes resultados, o facto de ambos líderes e colaboradores terem apresentado resultados extremamente semelhantes, dificultando a comparação entre os dois grupos, mas também chamando a atenção para os leques de competências e estratégias semelhantes para ambos os grupos quando se trata de teletrabalho, algo que pode não acontecer no trabalho presencial.

Relativamente às limitações do estudo qualitativo, é possível referir o género dos participantes do estudo qualitativo que foi maioritariamente feminino (75%). No estudo quantitativo, a maioria dos participantes (88%) trabalhava numa grande empresa, resultados que podem ter influenciado múltiplas variáveis, como por exemplo, o suporte profissional recebido, nomeadamente no financiamento para a disponibilização de materiais de escritório e pagamento de despesas extras adjacentes ao teletrabalho.

Para investigações futuras parece pertinente optar por uma amostra mais diversificada, nomeadamente em termos de género, habilitações académicas e tipo de empresas. Adicionalmente, seria interessante realizar uma comparação entre as diferentes gerações, uma vez que experienciam o teletrabalho de modos distintos. Acrescento ainda que seria relevante adaptar as variáveis e objetivos deste estudo num contexto pós-pandemia do mercado de trabalho, ou seja, no modelo híbrido.

Concluindo, como implicações práticas sobressai a elevada importância do suporte profissional em contexto de teletrabalho. Uma maior comunicação e apoio por parte da liderança evitaria resultados como os referidos neste estudo, nomeadamente os vieses que ocorrem na perceção de produtividade que os líderes apresentam relativamente aos seus trabalhadores. Tanto os dados quantitativos obtidos, como os qualitativos, demonstraram a importância desta dimensão para o sucesso das equipas virtuais, sendo importante, por parte das organizações, o investimento na área do suporte profissional, garantindo o apoio necessário aos seus colaboradores e também na área do desenvolvimento de competências.

Em suma, é importante mencionar que a realidade das organizações e do teletrabalho está em contínua mudança, fazendo assim com que as competências e estratégias adotadas pelos líderes e colaboradores estejam em constantes atualizações e desenvolvimentos, permitindo assim um investimento e importante processo de aprendizagem por ambos, líderes e colaboradores, a uma nova realidade corporativa.

Referências Bibliográficas

- 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*, 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Almeida, L., & Freire, T. (2007). *Metodologia da investigação em psicologia e educação* (5ª ed). Psiquilíbrios Edições.
- Ammeter, A. P., & Dukerich, J. M. (2002). Leadership, team building, and team member characteristics in high performance project teams. *Engineering Management Journal*, 14(4), 3-10. <https://doi.org/10.1080/10429247.2002.11415178>
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes. *IZA Discussion Papers*.
- Baker, E., Avery, G.C., & Crawford, J. (2006). Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(1), 37-62.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology Work and Employment*, 15, 34–49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Belolipetskaya, A., Golovina, T., Polyanin, A., & Vertakova, Y. (2020). *Transformation of the personnel competency model in the context of the transition to the digital economy*. EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016409005>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Berben, L., Sereika, S.M., & Engberg, S. (2021). Effect size estimation: methods and examples. *International Journal of Nursing Students*, 49(8), 1039-1047.
- 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*, 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>

- Brynjolfsson, E., Horton, J., Ozimek, D., Rock, D., Sharma, G., Tuye, H. (2020). Covid-19 and remote work: An early look at US data. *NBER Working Paper Series*, 27344. <https://doi.org/10.3386/w27344>
- Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. (2013). Telework, productivity and wellbeing: an Australian perspective. *Telecommunications Journal of Australia*, 63(1). <https://doi.org/10.7790/tja.v63i1.390>
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 31, 362–367. [http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00130-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00130-4)
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Eissa, G., Fox, C., Webster, B. D., & Kim J. (2012). A Framework for leader effectiveness in virtual teams. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9, 11–22.
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2, 1–22.
- Erdinç, D. U. R. U., Paksu, A. D., Balkis, M., Sibel, D. U. R. U., & Bakay, M. E. (2020). Examination of 21st-century competencies and skills of graduates from the perspective of sector representatives and academicians. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(4), 1059-1079.
- European Commission. (2020). Telework in the EU before and after the COVID-19 : Where we were , where we head to. *Science for Policy Briefs*, 2009, 8.
- Eurostat. (2020,). *How usual is it work from home?* <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1>
- Farrell, K. (2017). Working from home : A double edged sword. *Technological University Dublin*, 0–26. <https://doi.org/10.21427/kk4b-e646>
- 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>
- Gallup, I. (2021). *Succeeding With Remote Work*. Gallup.com. <https://www.gallup.com/workplace/316313/understanding-and-managing-remote-workers.aspx>
- Gartner (2020). *Gartner HR Survey Reveals 88% of Organizations Have Encouraged or Required Employees to Work From Home Due to Coronavirus*.

<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-03-19-gartner-hr-survey-reveals-88--of-organizations-have-e>

- Gladys, A. (2014). A phenomenological study of the lived experiences of employees who work virtually and their perceptions of leadership behaviors that create a successful virtual organization. *ProQuest Dissertations and Theses*, 172.
- Graber, S. (2015). Why remote work thrives in some companies and fails in others. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/03/why-remote-work-thrives-in-some-companies-and-fails-in-others>
- Grant, C.A., Wallace, L.M. and Spurgeon, P.C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e- worker's job effectiveness, well- being and work- life balance, *Employee Relations*, 35(5), pp.527-546, <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Graves, L. M., & Karabayeva, A. (2020). Managing virtual workers - Strategies for success. *IEEE Engineering Management Review*, 48(2), 166–172. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990386>
- Infopédia. (2021). *teletrabalho | Definição ou significado de teletrabalho no Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa*. Infopédia - Dicionários Porto Editora. <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/teletrabalho>
- Ioannidis, A., & Makridis, C. (2020). *Managerial competencies and skills in virtual teams of matrix organizations: A correlation analysis on virtual team performance*. [Master's Thesis, Blekinge Institute of Technology]. DiVA. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:bth-20048>
- Kasper-Fuehrer, E. C., & Ashkanasy, N. M. (2001). Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. *Journal of Management*, 27(3), 235—254. <https://doi.org/10.1177/014920630102700302>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4^a ed.). The Guildford Press.
- Lebni, J. Y., Abbas, J., Moradi, F., Salahshoor, M. R., Chaboksavar, F., Irandoost, S. F. Nezhaddadgar, N. & Ziapour, A. (2021). How the COVID-19 pandemic affected economic, social, political, and cultural factors: A lesson from Iran. *Interational Jornal of Social Psychiatry*, 67(3), 298-300. <https://doi.org/10.1177/0020764020939984>
- Lilian, S. C. (2014). Virtual Teams: Opportunities and challenges for e-Leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251–1261. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>

- Lyons, R., A. Priest, H., L. Wildman, J., Salas, E., & Carnegie, D. (2009). Managing virtual teams: Strategies for team leaders. *Ergonomics in Design*. <https://doi.org/10.1518/106480409X415152>
- Messenger, J. C. (2019). Introduction: Telework in the 21st century – an evolutionary perspective. *Telework in the 21st Century*. <https://doi.org/10.4337/9781789903751.00005>
- Microsoft. (2021). 2021 Work trend index: Annual report. https://ms-worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021_Microsoft_WTI_Report_Mar_ch.pdf
- Morais, C., & Sobral, F. (2021). *Teletrabalho? Agora sim, vai começar*. <https://hrportugal.sapo.pt/teletrabalho-agora-sim-vai-comecar/>
- Morganson, V.J., Major, D.A., Oborn, K.L., Verive, J.M., Heelan, M.P., 2010. Comparing telework locations and traditional work arrangements: differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Management and Psychology*. 25, 578-595.
- Mohannad Aljawamis. (2007, October 21). *The Advantages and Disadvantages of Working from Home*. <https://www.bayt.com/en/blog/27906/the-advantages-and-disadvantages-of-working-from-home/>
- Nilles, J.M. (1975). Telecommunications and organizations decentralization. *IEEE Transactions on Communications Com*, 23, 1142-1147.
- Pathak, A.A., Bathini, D.R., Kandathil, G.M. (2015). The ban on working from home makes sense for Yahoo. It needs the innovation and speed of delivery that come from office based employees. *Human Resource Management International Digest*, 23(3), 12-14. <https://doi.org/10.1108/HRMID-03-2015-0052>
- Nunamaker, J. F., Reinig, B. A., & Brigg R. O. (2009). Principles for effective virtual teamwork. *Communications of the acm*, 52, 113–117. <http://dx.doi.org/10.1145/1498765.1498797>
- Popovici, V., & Popovici, A. L. (2020). Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 20 (1).
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20, 343–357. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>
- Raisinghani, M., Arora, A., Baylor, E., Brown, P. S., Coleman, C., & Craig, K. (2010). Virtual project management of globally outsourced IT projects. *International Journal of*

- Management and Information Systems*, 14, 1–7.
- Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research – Understanding qualitative research*. Oxford University Press.
- Santos, F. H., Miranda, M., & Junior, B. M. (2020). A importância do contrato de teletrabalho durante a pandemia do covid-19. *Revista InterCiência-IMES Catanduva*, 1, 2-2.
- Savolainen, T. (2014). Trust-building in e-Leadership: A case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction. *Journal of Global Business Issues*, 8(2), 45–57.
- Tavares, A. I. (2015). Telework and health effects review , and a research framework proposal. *Munich Personal RePEc Archive*, 71648. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/71648/>
- Thomson, P. (2008). The Business Benefits of Flexible Working, *Strategic HR Review*, 7(2), 17-22. <https://doi.org/10.1108/14754390810853129>
- Timbal, A. and Mustabsat, A. (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).
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *The Academy of Management Executive*, 12(3), 17—29.
- Virtanen, M. (2020). *The impact of remote working on employees' work motivation & ability to work*. [Master's Thesis, Metropolia University of Applied Sciences]. Theseus. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020111222696>
- Wörtler, B., Van Yperen, N. W., & Barelds, D. P. H. (2022). The link between empowering leadership and employees' perceptions of the effectiveness of blended working. *Scandinavian Journal of Psychology*, 208–218. <https://doi.org/10.1111/sjop.12796>
- Zaccaro, S. J., Rittman, A.L., & Marks. M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 1 (4), 451-483. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)

Anexos

Anexo 1 – Questionário Colaboradores

WORK@HOME - WORKING AT HOME: CHALLENGES AND STRATEGIES

O projeto Working@Home procura compreender de que forma os trabalhadores portugueses se adaptaram ao modelo de teletrabalho assumido por várias empresas em Portugal no momento de confinamento e pós confinamento consequente da pandemia COVID-19.

Neste questionário iremos colocar-lhe questões sobre a sua experiência com o teletrabalho durante o período da pandemia, nomeadamente dificuldades sentidas, estratégias utilizadas e o suporte recebido por parte da sua organização.

A participação neste estudo é voluntária e anónima, tendo o direito de poder desistir a qualquer momento do estudo. A informação recolhida destina-se unicamente a fins de investigação e os dados serão tratados de forma coletiva.

O presente estudo é desenvolvido por uma equipa de investigação com o apoio do CEDH - Research Centre for Human Development da Faculdade de Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa, Porto. Em caso de dúvida poderá contactar-nos através do e-mail workathome@porto.ucp.pt.

Muito obrigada pela sua colaboração.

1. Durante o período de pandemia, ocupou algum tipo de cargo de liderança dentro da sua organização? (e.g., chefe de equipa): Sim Não

Nota: Quem respondeu “sim” a esta questão foi direcionado para a versão “líderes” do questionário.

2. Durante o primeiro período de confinamento esteve em... Escolha apenas uma opção:

- Teletrabalho com horário completo
- Teletrabalho com horário reduzido
- Teletrabalho e regime presencial com horário completo
- Teletrabalho e regime presencial com horário reduzido
- Lay-off
- Lay-off com horário reduzido
- Regime presencial com horário completo

- Regime presencial com horário reduzido
- Desemprego

Nota: Quem não selecionou nenhuma das opções de teletrabalho, terminou de responder.

2. Atualmente está em... Escolha apenas uma opção:

- Teletrabalho com horário completo
- Teletrabalho com horário reduzido
- Teletrabalho e regime presencial com horário completo
- Teletrabalho e regime presencial com horário reduzido
- Lay-off
- Lay-off com horário reduzido
- Regime presencial com horário completo
- Regime presencial com horário reduzido
- Desemprego

[Caracterização Organizacional]

3. Selecione o setor de atividade da sua organização

- Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca
- Indústrias extractivas
- Indústrias transformadoras
- Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio
- Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição
- Construção
- Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
- Transportes e armazenagem
- Alojamento, restauração e similares
- Atividades de informação e de comunicação
- Atividades financeiras e de seguros
- Atividades imobiliárias
- Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
- Atividades administrativas e dos serviços de apoio
- Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória
- Educação
- Atividades de saúde humana e apoio social

- Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas
- Outras actividades de serviços
- Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio
- Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais

INE - Classificação Portuguesa das Actividades Económica (2007) -

https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf

4. Número aproximado de colaboradores da organização _____

5. Anos de experiência na função atual (expertise)? ____ ano(s) _____ meses

6. Na sua organização atual, antes do período de confinamento, já exercia funções em regime de teletrabalho (total ou parcial)? Sim Não

[Se “Sim” na anterior] - Durante quanto tempo (em meses)? _____

7. Antes do período de confinamento, teve alguma experiência de teletrabalho (numa organização anterior)? Sim Não

[Se “Sim” na anterior] - Durante quanto tempo (em meses)? _____

8. Quando está/esteve em regime de teletrabalho, considera que trabalhou:

- Menor número de horas do que em regime presencial
- Igual número de horas do que em regime presencial
- Maior número de horas do que em regime presencial

[Caracterização Demográfica]

9. Género

- Masculino
- Feminino
- Outro
- Prefiro não responder

10. Idade: _____

11. Educação:

- Escolaridade obrigatória incompleta

- 9º ano
- 12º ano
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

12. Estado Civil

- Solteiro(a) Casado(a) / União de facto Divorciado(a) / Separado(a) Viúvo(a)

13. Agregado Familiar

Número (contando consigo): _____

14. Quantos adultos do seu agregado familiar estiveram nos seguintes regimes durante o período de confinamento? (não contando consigo)

- Teletrabalho _____
- Lay-off _____
- Regime presencial _____
- Desemprego _____
- Reformado _____

15. Crianças em casa

Número: _____

Em que idades (selecione todas as que se aplicam):

- Educação pré-escolar
- Ensino básico (1º Ciclo)
- Ensino básico (2º Ciclo)
- Ensinos básico (3º Ciclo)
- Ensino secundário

[Perceção de Competências Pessoais e Profissionais]

As afirmações que se seguem dizem respeito à sua experiência com o aumento do teletrabalho consequente do período de confinamento.

Considerando o seu desempenho profissional em regime de teletrabalho, por favor indique em que medida considera que se identifica com as seguintes afirmações numa escala de (1) "discordo completamente" a (5) "concordo completamente".

Eficácia / Produtividade (adaptação subescala EWL)

1. Consigo concentrar-me nas minhas tarefas. ____
2. Mesmo com interrupções externas (e.g., familiares) consigo corresponder às expectativas de qualidade da minha chefia. ____
3. Sou mais eficaz a cumprir com os meus objetivos principais e resultados finais. ____
4. De uma forma geral a minha produtividade aumenta. ____

1. Consigo estabelecer rotinas e cumprir prazos com facilidade. ____
2. Tenho os conhecimentos necessários na minha função para resolver os problemas que surgem. ____
3. O meu nível de desempenho é elevado. ____
4. Sou capaz de tomar decisões de uma forma confiante e independente. ____
5. Sinto-me confortável a trabalhar sozinho(a), sem interação com os meus colegas. ____
6. Sou capaz de agendar e organizar o meu trabalho de forma a cumprir com prazos. ____
7. Comunico claramente com a minha chefia e colegas sobre o ponto de situação das minhas tarefas. ____
8. Assumo a responsabilidade por concluir as minhas tarefas sem que o mesmo me seja pedido pela minha chefia. ____

[Suporte Profissional]

De seguida vai encontrar afirmações que se referem ao apoio prestado pela sua chefia durante o período de teletrabalho.

Existem algumas estratégias que podem ser implementadas de forma a reduzir as dificuldades específicas do teletrabalho. Por favor indique em que medida considera que a sua chefia implementa as seguintes estratégias quando está em teletrabalho. Responda numa escala de (1) "discordo completamente" a (5) "concordo completamente".

1. Comunica de forma clara, regular e frequente com a equipa. ____
2. Clarifica funções, prioridades e objetivos aos elementos da equipa. ____

3. Comunica com cada um dos elementos da equipa individualmente. ____
4. Questiona e resolve os obstáculos que os elementos da equipa encontram. ____
5. Atribui a cada um dos elemento da equipa um nível de autonomia adequado ao seu nível de experiência e competência. ____
6. Estabelece objetivos individuais para todos os elementos de equipa. ____
7. Reconhece os meus esforços e contribuições. ____
8. Confia em mim para desempenhar as minhas tarefas. ____
9. Acompanha com mais atenção o progresso das minhas tarefas, levando-me a sentir seguro sobre a direção do trabalho. ____
10. Aumenta a monitorização do meu trabalho, levando-me a sentir maior pressão e falta de autonomia. ____
11. Reconhece e recompensa os elementos da equipa. ____
12. Promove o trabalho de equipa. ____
13. Mostra interesse e preocupação pelos elementos da equipa. ____
14. Partilha informação de uma forma transparente. ____

[Intentions to keep teleworking]

As seguintes afirmações referem-se à sua atual percepção do teletrabalho e em que medida considera que o teletrabalho será impulsionado pela atual crise. Indique até que ponto concorda com as afirmações numa escala de "discordo completamente" (1) a "concordo completamente" (5).

1. Atualmente vejo o teletrabalho de uma forma mais positiva. ____
2. Espero voltar a ter oportunidades de trabalhar mais tempo em teletrabalho. ____
3. Estou motivado/a para continuar a trabalhar em teletrabalho. ____
4. Agora tenho uma opinião mais positiva sobre as reuniões virtuais. ____
5. Espero que, no futuro, mais das minhas reuniões se realizem virtualmente. ____
6. A minha organização está preparada para continuar em regime de teletrabalho. ____
7. Os/as supervisores estão preparados para continuar em regime de teletrabalho. ____

Anexo 2 – Questionário Líderes

WORK@HOME - WORKING AT HOME: CHALLENGES AND STRATEGIES

O projeto Working@Home procura compreender de que forma os trabalhadores portugueses se adaptaram ao modelo de teletrabalho assumido por várias empresas em Portugal no momento de confinamento e pós confinamento consequente da pandemia COVID-19.

Neste questionário iremos colocar-lhe questões sobre a sua experiência com o teletrabalho durante o período da pandemia, nomeadamente dificuldades sentidas, estratégias utilizadas e o suporte recebido por parte da sua organização.

A participação neste estudo é voluntária e anónima, tendo o direito de poder desistir a qualquer momento do estudo. A informação recolhida destina-se unicamente a fins de investigação e os dados serão tratados de forma coletiva.

O presente estudo é desenvolvido por uma equipa de investigação com o apoio do CEDH - Research Centre for Human Development da Faculdade de Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa, Porto. Em caso de dúvida poderá contactar-nos através do e-mail workathome@porto.ucp.pt.

Muito obrigada pela sua colaboração.

Durante o período de pandemia, ocupou algum tipo de cargo de liderança dentro da sua organização? (e.g., chefe de equipa): Sim Não

Nota: Quem respondeu “sim” a esta questão foi direcionado para a versão “líderes” do questionário.

1. Durante o primeiro período de confinamento esteve em... Escolha apenas uma opção:

- Teletrabalho com horário completo
- Teletrabalho com horário reduzido
- Teletrabalho e regime presencial com horário completo
- Teletrabalho e regime presencial com horário reduzido
- Lay-off
- Lay-off com horário reduzido
- Regime presencial com horário completo
- Regime presencial com horário reduzido
- Desemprego

Nota: Quem não selecionou nenhuma das opções de teletrabalho, terminou de responder.

2. Atualmente está em... Escolha apenas uma opção:

- Teletrabalho com horário completo
- Teletrabalho com horário reduzido
- Teletrabalho e regime presencial com horário completo
- Teletrabalho e regime presencial com horário reduzido
- Lay-off
- Lay-off com horário reduzido
- Regime presencial com horário completo
- Regime presencial com horário reduzido
- Desemprego

[Caracterização Organizacional]

3. Selecione o setor de atividade da sua organização:

- Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca
- Indústrias extractivas
- Indústrias transformadoras
- Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio
- Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição
- Construção
- Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
- Transportes e armazenagem
- Alojamento, restauração e similares
- Atividades de informação e de comunicação
- Atividades financeiras e de seguros
- Atividades imobiliárias
- Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
- Atividades administrativas e dos serviços de apoio
- Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória
- Educação
- Atividades de saúde humana e apoio social
- Atividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas
- Outras actividades de serviços

- Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio
- Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais

INE - Classificação Portuguesa das Atividades Económica (2007) -

https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf

4. Número aproximado de colaboradores da organização _____

5. Número de elementos da equipa que coordena _____

6. Anos de experiência na função atual (expertise)? ____ ano(s) _____ meses

7. Na sua organização atual, antes do período de confinamento, já exercia funções em regime de teletrabalho (total ou parcial)? Sim Não

[Se “Sim” na anterior] - Durante quanto tempo (em meses)? _____

8. Antes do período de confinamento, teve alguma experiência de teletrabalho (numa organização anterior)? Sim Não

[Se “Sim” na anterior] - Durante quanto tempo (em meses)? _____

9. Quando está/esteve em regime de teletrabalho, considera que trabalhou:

- Menor número de horas do que em regime presencial
- Igual número de horas do que em regime presencial
- Maior número de horas do que em regime presencial

[Caracterização Demográfica]

1. Género

- Masculino Feminino Outro Prefiro não responder

2. Idade: _____

3. Educação:

- Escolaridade obrigatória incompleta
- 9º ano

- 12º ano
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

4. Estado Civil

- Solteiro(a) Casado(a) / União de facto Divorciado(a) / Separado(a) Viúvo(a)

5. Agregado Familiar

Número (contando consigo): _____

6. Quantos adultos do seu agregado familiar estiveram nos seguintes regimes durante o período de confinamento? (não contando consigo)

- Teletrabalho _____
- Lay-off _____
- Regime presencial _____
- Desemprego _____
- Reformado _____

7. Crianças em casa

Número: _____

Em que idades (selecione todas as que se aplicam):

- Educação pré-escolar
- Ensino básico (1º Ciclo)
- Ensino básico (2º Ciclo)
- Ensinos básico (3º Ciclo)
- Ensino secundário

As afirmações que se seguem dizem respeito à sua experiência com o aumento do teletrabalho consequente do período de confinamento.

Considerando o regime de teletrabalho, indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações relativamente ao desempenho profissional da equipa que

coordena. Responda numa escala de (1) "discordo completamente" a (5) "concordo completamente".

Eficácia / Produtividade (adaptação subescala EWL)

1. Conseguem concentrar-se nas suas tarefas. _____
2. Mesmo com interrupções externas (e.g., familiares) conseguem corresponder às minhas expectativas de qualidade. _____
3. São mais eficazes a cumprir com os seus objetivos principais e resultados finais. _____
4. De uma forma geral a produtividade aumenta. _____

1. Conseguem estabelecer rotinas e cumprir prazos com facilidade. _____
2. Têm os conhecimentos necessários na sua função para resolver os problemas que surgem. _____
3. O nível de desempenho é elevado. _____
4. São capazes de tomar decisões de uma forma confiante e independente. _____
5. Sentem-se confortáveis a trabalhar sozinhos, sem interação com os seus colegas. _____
6. São capazes de agendar e organizar o seu trabalho de forma a cumprir com prazos. _____
7. Comunicam claramente com a chefia e colegas sobre o ponto de situação das suas tarefas. _____
8. Assumem a responsabilidade por concluir as suas tarefas sem que o mesmo seja pedido pela chefia. _____

[Suporte Profissional]

De seguida vai encontrar afirmações que se referem ao apoio prestado aos seus colaboradores durante o período de teletrabalho.

Supervisor Support

Pedimos que pense uns instantes na sua relação com os elementos da sua equipa e no comportamento que adota em períodos de teletrabalho.

Por favor indique em que medida considera que as seguintes estratégias são implementadas quando lidera equipas em regime de teletrabalho. Responda numa escala de (1) "discordo completamente" a (5) "concordo completamente".

1. Clarifico funções, prioridades e objetivos aos elementos da equipa. _____
2. Comunico com cada um dos elementos da equipa individualmente. _____
3. Questiono e resolvo os obstáculos que os elementos da minha equipa encontram. _____
4. Atribuo a cada um dos elementos da minha equipa um nível de autonomia adequado ao seu nível de experiência e competência. _____
5. Estabeleço objetivos individuais para todos os elementos da minha equipa. _____
6. Reconheço os esforços e contribuições dos elementos da minha equipa. _____
7. Confio nos elementos da minha equipa para desempenharem as suas tarefas. _____
8. Acompanho com mais atenção o progresso das tarefas dos elementos da minha equipa, levando-os a sentirem seguros sobre a direção do trabalho. _____
9. Aumento a monitorização do trabalho dos elementos da minha equipa, levando-os a sentir maior pressão e falta de autonomia. _____
10. Reconheço e recompenso os elementos da minha equipa. _____
11. Promovo o trabalho de equipa. _____
12. Mostro interesse e preocupação pelos elementos da minha equipa. _____
13. Partilho informação de uma forma transparente. _____

De todas as estratégias de apoio à transição para o regime de teletrabalho associadas ao seu comportamento implementadas/incentivadas por si (incluídas na lista acima ou não) quais considera terem sido as mais eficazes: _____

Indique que outras estratégias associadas ao seu comportamento poderia/gostaria de ter implementado de modo a facilitar o trabalho dos elementos da equipa que coordena:

[Intentions to keep teleworking]

As seguintes afirmações referem-se à sua atual percepção do teletrabalho e em que medida considera que o teletrabalho será impulsionado pela atual crise. Indique até que ponto concorda com as afirmações numa escala de "discordo completamente" (1) a "concordo completamente" (5).

1. Atualmente vejo o teletrabalho de uma forma mais positiva. _____
2. Espero voltar a ter oportunidades de trabalhar mais tempo em teletrabalho. _____
3. Estou motivado/a para continuar a trabalhar em teletrabalho. _____
4. Agora tenho uma opinião mais positiva sobre as reuniões virtuais. _____

5. Espero que, no futuro, mais das minhas reuniões se realizem virtualmente. _____
6. A minha organização está preparada para continuar em regime de teletrabalho.

7. Os/as supervisores estão preparados para continuar em regime de teletrabalho. _____

Anexo 3 – Caraterização Completa dos participantes

Código	Sexo	Idade	Habilitações Académicas	Estado Civil	Elementos Agregados Familiar	Nº Crianças no Agregado	Escolaridade de Crianças no Agregado	Categoria Profissional	Nº Elementos Coordenada	Antiguidade de na Organização	Experiência de Teletrabalho Antes Pandemia	Atualmente em Teletrabalho
L_BR	Masculino	28	Licenciatura	Solteiro	4	0	(Não se Aplica)	Líder	5	1 ano	Não	Sim
L_CA	Feminino	55	Mestrado	Casada ou União de Facto	3	0	(Não se Aplica)	Líder	3	7 anos	Não	Não
L_CR	Feminino	51	Licenciatura	Casada ou União de Facto	3	1	2º Ciclo	Líder	14	6 anos	Não	Sim
L_DA	Feminino	29	Mestrado	Solteira	1	0	(Não se Aplica)	Líder	7	2 anos	Sim	Sim
L_DI	Feminino	38	Licenciatura	Casada ou União de Facto	4	2	1º Ciclo 2º Ciclo	Líder	6	8 anos	Não	Não
L_LE	Masculino	48	Licenciatura	Casado ou União de Facto	3	1	2º Ciclo	Líder	14	29 anos	Sim	Sim
L_RA	Feminino	43	Mestrado	Casada ou União de Facto	2	0	(Não se Aplica)	Líder	7	15 anos	Sim	Sim
L_RI	Masculino	45	Licenciatura	Casado ou União de Facto	4	2	Pré-Escolar 1º Ciclo	Líder	20	5 anos	Sim	Sim
L_SP	Feminino	50	Mestrado	Divorçada ou Separada	3	0	(Não se Aplica)	Líder	12	11 anos	Não	Não
L_SU	Feminino	41	Licenciatura	Casada ou União de Facto	4	2	Pré-Escolar 3º Ciclo	Líder	20	2 anos	Sim	Sim

Código	Sexo	Idade	Habilitações Académicas	Estado Civil	Elementos Agregado Familiar	Nº Crianças no Agregado	Escolaridade de Crianças no Agregado	Categoria Profissional	Nº Elementos Coordenada	Antiguidade na Organização	Experiência de Teletrabalho Antes Pandemia	Atualmente em Teletrabalho
C_AO	Feminino	32	Licenciatura	Solteira	2	0	(Não se Aplica)	Colaborador	(Não se Aplica)	2 anos	Sim	Sim
C_IM	Feminino	28	Mestrado	Solteira	2	0	(Não se Aplica)	Colaborador	(Não se Aplica)	1 ano	Não	Sim
C_IV	Feminino	29	Mestrado	Casada ou União de Facto	2	0	(Não se Aplica)	Colaborador	(Não se Aplica)	4 anos	Não	Sim
C_JC	Feminino	27	Mestrado	Solteira	1	0	(Não se Aplica)	Colaborador	(Não se Aplica)	2 meses	Não	Sim
C_JM	Masculino	38	Licenciatura	Casada ou União de Facto	5	3	Pré-Escolar 1º Ciclo 3º Ciclo	Colaborador	(Não se Aplica)	6 anos	Não	Não
C_JV	Masculino	62	Mestrado	Casado ou União de Facto	4	0	(Não se Aplica)	Colaborador	(Não se Aplica)	36 anos	Não	Sim
C_MC	Feminino	40	Licenciatura	Casada ou União de Facto	4	2	Pré-Escolar 1º Ciclo	Colaborador	(Não se Aplica)	1 ano e meio	Não	Sim
C_MJ	Feminino	44	Mestrado	Casada ou União de Facto	4	2	Pré-Escolar 1º Ciclo	Colaborador	(Não se Aplica)	5 anos	Não	Não
C_PL	Feminino	26	Mestrado	Solteira	5	1	3º Ciclo	Colaborador	(Não se Aplica)	2 anos	Não	Sim
C_RC	Feminino	43	Licenciatura	Solteira	1	0	(Não se Aplica)	Colaborador	(Não se Aplica)	10 anos	Sim	Sim

Anexo 4 – Guião de Entrevista Semiestruturada

CONSENTIMENTO INFORMADO

Enquadramento do Projeto

O projeto Work@Home foi desenvolvido por uma equipa de investigação com o apoio do CEDH - Research Centre for Human Development da Faculdade de Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa, Porto, e procura compreender de que forma os trabalhadores portugueses se adaptaram ao modelo de teletrabalho assumido por várias empresas em Portugal no **momento de confinamento e pós confinamento consequente da pandemia COVID-19**.

Nesta entrevista iremos colocar-lhe questões sobre a sua experiência com o teletrabalho durante o período da pandemia, a sua participação no projeto é de extrema importância. A participação neste estudo é **voluntária e anónima**, tendo o direito de poder desistir a qualquer momento do estudo. A informação recolhida destina-se unicamente a fins de investigação, sendo **confidencial**.

Para que possamos aceder à sua informação, precisamos que aceite de forma livre o(s) consentimento(s) informado(s) em baixo:

Aceito participar de livre vontade no projeto **Work@Home**, no âmbito do projeto desenvolvido pela CEDH da FEP-UCP. Foram-me explicados e compreendi a pertinência e os objetivos deste projeto. Entendi ainda que toda a informação obtida ao longo da minha participação no projeto **será estritamente confidencial e que a minha identidade nunca será revelada em qualquer relatório, documento ou a qualquer pessoa**. Compreendi também que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão reflita qualquer prejuízo para mim.

Autorizo, igualmente a gravação da entrevista para a recolha e posterior análise dos dados do projeto **Work@Home**, desde que o meu anonimato e confidencialidade das respostas sejam assegurados.

FICHA SOCIODEMOGRÁFICA

Sexo: Mulher Homem

Idade: _____

Habilitações académicas: _

Estado civil:

Solteiro/a Casado/a ou União de facto Viúvo/a

Divorciado/a ou Separado/a

Quantos elementos compõem o seu agregado familiar (contando consigo): _____

Nº de crianças (0-18anos) existem no agregado familiar: _____

Caso existam crianças, seleccione as suas idades (todas as que se aplicam):

Educação pré-escolar

Ensino básico (1º ciclo)

Ensino básico (2º ciclo)

Ensino básico (3º ciclo)

Ensino secundário

Indique a sua categoria profissional: Líder Colaborador/a

Se indicou que ocupa um cargo de liderança, indique o número de elementos que existem na equipa que coordena: _____

Há quanto tempo se encontra na atual organização? ____ 2 semanas _____

Teve alguma experiência de teletrabalho anterior à pandemia? Sim Não

Encontra-se atualmente em teletrabalho? Sim Não

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

a) Dia-a-dia em teletrabalho

1. Como foi o seu primeiro impacto com o teletrabalho?
2. Como descreve um dia típico de teletrabalho no período pandémico?
 - *Pontos a explorar: horários de trabalho, pausas e interrupções, desafios.*
3. Caso esteja em teletrabalho/Modelo híbrido: Como descreve um dia de teletrabalho atualmente?

b) Dificuldades sentidas no teletrabalho

1. Quais as principais dificuldades/desafios/exigências que sentiu no teletrabalho durante o período pandémico?
 - *Pontos a explorar: sobrecarga de trabalho, burnout, dificuldade em utilizar as ferramentas tecnológicas necessárias para realizar as suas tarefas, dificuldade em comunicar claramente e de forma expedita com outros elementos da equipa/chefia/clientes/stakeholders...*

c) Filhos, Agregado familiar e Contacto Social

1. Como conciliou a vida profissional com a vida familiar em teletrabalho durante o período pandémico?
2. Quais os desafios sentidos?
3. Como percecionou o contacto social com a organização e colegas durante o teletrabalho no período pandémico?
4. Qual a influência que o teletrabalho teve na relação e comunicação com a organização e colegas durante o isolamento?
 - *Pontos a explorar: Isolamento social em contexto de teletrabalho, dificuldade em perceber objetivos/processos/tarefas, que pode impactar na performance...*
5. Que estratégias aplicou para conseguir conciliar o seu trabalho com a vida pessoal? E apoio ao agregado familiar?

- *Pontos a explorar: maiores desafios, presença de familiares em casa, atender a necessidades dos filhos, horários, idade dos filhos, conjugue.*

d) Suporte Profissional

1. Durante o período de teletrabalho em contexto pandémico, que suporte ou apoio sentiu para realizar com eficácia as suas funções por parte da sua organização? E por parte da sua chefia?

- *Pontos a explorar se entrevistad@ não for sucint@: material como computadores, softwares, etc, suporte financeiro, apoio emocional/com impacto psicológico (Maior flexibilidade no cumprimento das tarefas; ajustes de horários; gestão de tempo, momentos informais...).*

2. Caso tenha recebido suporte: Que impacto é que a qualidade deste suporte teve no seu trabalho?

Caso não tenha recebido suporte: Que apoio sentiu necessidade/gostaria de ter tido para realizar com eficácia as suas funções?

e) Produtividade e Desempenho

i. Perceção pessoal

1. Como perceciona a sua produtividade em teletrabalho durante o período pandémico? Em que medida diferiu ou não da produtividade que tinha no regime presencial antes da pandemia?

2. No caso de ter mantido a produtividade: Que estratégias usou para ter conseguido manter a sua produtividade?

No caso de ter sentido uma melhoria/aumento na produtividade: Que estratégias usou para ter sentido esse aumento na sua produtividade?

No caso de não ter sentido uma melhoria/aumento na produtividade: O que sente que possa ter falhado para não ter sentido uma melhoria na sua produtividade? Que estratégias sente que poderia ter usado?

- *Pontos a explorar: tempo e qualidade na realização das tarefas, utilidade das reuniões para organizar as suas tarefas e processos, impacto das atividades desenvolvidas para a equipa, organização...*

ii. **Perceção da liderança**

1. Qual considera ser a perceção da sua chefia relativamente à sua produtividade em teletrabalho durante o período pandémico? E antes?

2. Caso entenda que a sua chefia percecionou que manteve a sua produtividade em teletrabalho no período pandémico: Que estratégias usou?

Caso entenda que a sua chefia percecionou uma melhoria/aumento na sua produtividade em teletrabalho no período pandémico: que estratégias usou?

Caso entenda que a sua chefia não percecionou uma melhoria/aumento na sua produtividade em teletrabalho no período pandémico: o que sente que possa ter falhado e que estratégias sente que poderia ter usado?

iii. **Perceção enquanto Líder**

(NOTA: *Questões dirigidas apenas para trabalhadores com funções de chefia/liderança*)

1. Qual era sua perceção relativamente à produtividade dos colaboradores em teletrabalho durante o período pandémico? E antes?

2. Caso entenda uma melhoria/aumento na produtividade dos colaboradores em teletrabalho no período pandémico: que estratégias usou e implementou na sua equipa?

Caso entenda que não houve uma melhoria/aumento na sua produtividade em teletrabalho no período pandémico: o que sente que possa ter falhado e que estratégias sente que poderia ter usado?

f) Competências e Estratégias do Teletrabalho

1. No geral, que competências/ estratégias chave considerou essenciais para o desempenho da sua função em teletrabalho durante a pandemia?

g) Intenção de permanecer em Teletrabalho

1. Como realiza um balanço geral da sua experiência com o teletrabalho nestes últimos dois anos?

- *Pontos a explorar: Evolução laboral até hoje, relação com o teletrabalho, adaptação e estratégias*

2. Gostaria de permanecer em teletrabalho? (Se sim, porquê? Se não, porquê?)
3. Se pudesse escolher, qual o regime de trabalho ideal para si? Por favor, identifique pelo menos duas razões para a sua escolha.

h) Conclusão

1. Gostaria de acrescentar algo que considere pertinente para compreendermos melhor a sua experiência em teletrabalho?

Muito obrigada pela sua contribuição, deixaremos os nossos contactos caso queira contactar-nos.

Contactos

Alexandra Sousa: s-cassousa@ucp.pt

Maria Inês Bessa: s-mibessa@ucp.pt

Rafael Abreu: s-raabreu@ucp.pt

Raquel Silva: s-raansilva@ucp.pt

Rita Varandas: s-rvarandas@ucp.pt

Anexo 5 – Descrição de Categorias

1. COMPETÊNCIAS-CHAVE PARA O TELETRABALHO

(Categoria que remete para as competências-chave mencionadas pelos participantes para ser produtivo em Teletrabalho)

Código	Designação	Descrição	Fontes/Referências	Exemplos de Dados
1.1.	Flexibilidade	Capacidade de ser flexível, compreendendo as perspectivas e opiniões dos outros, assim como ajustar-se às circunstâncias.	7/10	<p><i>“E depois ser flexível... porque estamos a lidar com muita gente em teletrabalho e a flexibilidade é crucial! Ou seja, há horários diferentes, há as questões de pessoas que têm filhos e que tem, por exemplo, que os ir buscar à escola ao meio-dia...ou seja, procurar ser flexível com as pessoas, compreender também o outro lado e as necessidades de cada um e irmo-nos ajustando e readaptando às necessidades para funcionarmos bem e para garantirmos que o trabalho é feito da melhor forma e sermos produtivos!” (C_IM)</i></p> <p><i>“E isto acho que foi a estratégia principal para ser bem-sucedido e produtivo, ter horários e flexibilidade foi o que me ajudou a ficar bem emocionalmente também.” (C_IV)</i></p> <p><i>“Acho que a nível de condições correu bastante bem, houve flexibilidade, houve abertura para se perceber que se as pessoas estão em casa, não vão ficar a trabalhar das 9h às 18h (...) e acho que enquanto organização nós conseguimos...conseguimos que essa flexibilidade existisse, sem que as pessoas sentissem que estavam a falhar</i></p>

				<i>enquanto profissionais e dando todo o suporte que era preciso.” (L_SU)</i>
1.2.	Responsabilidade	Capacidade e dever de responder pelo seu comportamento e ações, mostrando sensatez	3/4	<p><i>“Mas também é um bocado aquele lema de máxima liberdade, máxima responsabilidade sabes? Eu acredito muito nisto que é, quanto mais liberdade te derem, mais confiança estão a depositar em ti, por isso mais responsabilidade!” (C_IM)</i></p> <p><i>“É assim, eu acho que é muito importante as pessoas serem responsáveis. E o facto de estarmos em casa, não é tipo desculpa para estarmos o dia todo no sofá...lá está, temos de ser responsáveis e continuarmos a coordenar o trabalho da forma como faríamos se tivéssemos presencialmente...”(L_DI)</i></p>
1.3.	Autonomia	Capacidade de realizar de forma autónoma o seu trabalho, tomando as próprias decisões e atuando na base do livre-arbítrio.	6/6	<p><i>“Eu ganhei muita autonomia, eu faço a gestão do meu posto de atendimento... e pronto, só levo as coisas à chefia já feitas e ele assina e está tudo bem. Não tive qualquer dificuldade por causa disso, ser autónoma foi muito positivo!” (C_MJ)</i></p> <p><i>“Conseguiram adaptar-se muito bem, são muito autónomas e eu confio porque são muito responsáveis!” (L_SU)</i></p>

1.4.	Compromisso	Obrigação de cumprir o acordo estabelecido com a entidade.	3/3	<p><i>“Manter o mesmo compromisso, como se tratasse de trabalho presencial, acho que foi a coisa principal para mim.” (C_JV)</i></p> <p><i>“ (...) porque senão as pessoas não criam rela�es entre elas e isso � muito complicado... Depois a� não há compromisso para com o colega, trabalham de forma individual e não como uma equipa e � importante que isso aconteça!” (L_SU)</i></p>
1.5.	Organiza�o	Capacidade de se organizar de modo a realizar eficazmente as suas fun�es, seja através da organiza�o de horários ou de tarefas.	9/15	<p><i>“Olha planeamento e organiza�o do trabalho. Eu no dia anterior..mas sempre fiz isso acho � que utilizar isso no teletrabalhador foi bom... eu no dia antes, organizo o meu tempo quase ao minuto � óbvio que nem sempre corre bem, às vezes tenho um documento que em vez de demorar 1h a fazer demora 2 porque � mais complexo e eu não tenho essa no�o antes...mas o facto de ter o planeamento feito e estruturado e de ter uma checklist daquilo que eu fiz e não fiz, ajudou-me a ser mais produtiva.” (C_IV)</i></p> <p><i>“Sem dúvida capacidade de organiza�o! Tinhas mesmo de definir bem os objetivos, o que querias fazer no dia porque senão eram horas intermináveis ao computador. E também ter cuidado para não ficar muito confortável em casa e</i></p>

				<p><i>esquecer de fazer o que devemos, então para mim organização é mesmo a palavra-chave.” (C_RC)</i></p> <p><i>“Acho que o primeiro ponto da produtividade tem a ver com a organização do dia de trabalho.” (L_RI)</i></p>
1.6.	Adaptação	Capacidade de se ajustar às circunstâncias.	4/6	<p><i>“Foi mesmo adaptar-me a uma nova realidade, isso exigiu atualização do ponto de vista profissional e aprofundamento de conhecimentos ou práticas que produzissem resultados positivos no dia a dia dos alunos, nas diferentes áreas a ser trabalhadas...” (L_SP)</i></p> <p><i>“Eu ver que elas faziam formações e tudo para se adaptarem foi importante...” (L_CA)</i></p>
1.7.	Criatividade	É a capacidade de se reinventar, buscar soluções e ultrapassar os problemas de modo peculiar, criando e inventando.	1/1	<p><i>“Foi preciso muita, muita, criatividade! Nós tivemos mesmo de nos reinventar em tudo...” (L_CA)</i></p>
1.8.	Comunicação	Processo social que se traduz na capacidade de transmitir e receber informações	6/6	<p><i>“A comunicação é o mais importante! Ou seja, garantir que tens interações, que comunicas com as pessoas para tudo correr bem, até porque se não comunicares vai ser mais difícil seres produtivo...” (C_IM)</i></p> <p><i>“Não senti dificuldade a comunicar com a organização e a saber o que tinha que fazer, porque sou uma pessoa que tem</i></p>

				<p><i>muito à vontade a falar com as pessoas percebe...então se tiver uma dúvida pergunto, ligo, faço uma videochamada... procuro também ter esses momentos mais de interação com as pessoas, com as equipas.”</i></p> <p>(C_IM)</p> <p><i>“Comunicar foi a chave da produtividade para mim, além disso fizemos sempre 1 encontro semanal que chamamos o momento da “borga” (risos). Acho que essa comunicação fazia com que nos sentíssemos todos bem e apoiados..e assim fazíamos bem o nosso trabalho.”</i> (L_RA)</p>
1.9.	Concentração	Capacidade de se manter focado no que se está a executar e/ou ocorrer.	3/3	<p><i>“O principal para mim foi mais ter a disciplina, disciplina a nível de concentração, estar concentrada era essencial...”</i>(C_AO)</p> <p><i>“Acho importante as pessoas terem noção das suas responsabilidades, arranjam algumas estratégias para conseguirem conciliar e não se perderem no foco e pronto... continuarem a trabalhar, sempre com concentração.”</i></p> <p>(L_DI)</p>
1.10.	Confiança	Capacidade de acreditar na sinceridade do outro e convicção nessa verdade.	3/3	<p><i>“Acho que foi a questão da comunicação mesmo, íamos falando...é assim eu nunca fui muito controlada também porque sempre tiveram muita confiança no meu trabalho e eu continuei a sentir isso durante a pandemia e o</i></p>

				<p><i>teletrabalho, isso foi muito importante para mim, essa confiança.” (C_RC)</i></p> <p><i>“Sou líder apenas na organização social e sempre confiei nos colaboradores que compõe a equipa, isso é crucial para o sucesso.” (L_RA)</i></p>
1.11.	Consistência	Capacidade de se manter constante.	2/2	<p><i>“Manter a mesma atitude, como se tratasse de trabalho presencial, acho que foi a coisa principal para mim, ser consistente.” (C_JV)</i></p> <p><i>“Acho que o principal é ter consistência para poderes dar e receberes aquilo que queres da equipa...” (L_RI)</i></p>
1.12.	Competências Digitais	Capacidade de gerir e trabalhar com os meios digitais.	1/1	<p><i>“Para mim a maior competência são mesmo as competências digitais, mas, sem dúvida! No meu caso, o conhecimento científico e pedagógico permitiu que conseguisse responder às singularidades e especificidades de cada situação e caso, mas se não tivesse adquirido essas competências, o resto não valia de nada...” (L_SP)</i></p>
1.13.	Autocontrolo	Capacidade de se controlar.	1/1	<p><i>O principal para mim foi mais ter a disciplina, disciplina a nível de concentração, estar concentrada era essencial...ter muito autocontrolo para exercer as minhas funções da melhor maneira.”(C_AO)</i></p>
1.14.	Disciplina	Submissão e obediência a leis e objetivos definidos pelo próprio ou por outros.	3/4	<p><i>“Sem dúvida que disciplina também, é a chave, conseguir fazer uma supervisão de ti próprio. Porque tu tens mesmo de ter a disciplina de ok eu tou aqui e eu vou trabalhar as 8</i></p>

				<p><i>horas e vou estar focada nesta call..se não houver essa disciplina é impossível, pelo menos no meu caso.” (C_JC)</i></p> <p><i>“Faz-se tudo com regras e com disciplina, acho que com isso, tudo se consegue fazer na mesma!” (C_IM)</i></p> <p><i>“Não há aqui um corte entre trabalho e a vida pessoal, por isso é que temos que ter a tal autodisciplina não é.... então acho que foi isso, tentar fazer um equilíbrio entre as duas situações.” (C_AO)</i></p>
1.15.	Proatividade	Capacidade de fazer com que determinadas coisas aconteçam ou se desenvolvam, agindo antecipadamente.	1/1	<p><i>“(...) depois diria proatividade, no sentido de que em teletrabalho há muita gente que por vezes se desleixa um bocado, ou seja, se não lhe disserem que tem que fazer alguma coisa não vão fazer...e eu acho que procurei ser muito proativa, mesmo a dar sugestões e a proativamente fazer tarefas que não me tinham sido pedidas mas que eu sabia que iriam ser necessárias.” (C_IM)</i></p>
1.16.	Automotivação	Capacidade de se motivar.	1/1	<p><i>“Olha para mim, a competência essencial foi a capacidade de automotivação, sem dúvida mesmo, tive mesmo de me motivar para estar em casa.” (C_JC)</i></p>
1.17.	Respeito	Apreço e consideração pelo outro.	2/2	<p><i>“Foi aquilo que falei antes, dividir os locais de trabalho e as tarefas de cada um e acima de tudo muito respeito pelo trabalho uns dos outros...” (C_JV)</i></p>

				<i>“De resto, foi tentar respeitar o espaço uns dos outros, é preciso muito respeito para fazer bem as tarefas.” (C_PL)</i>
--	--	--	--	---

2. ESTRATÉGIAS-CHAVE PARA O TELETRABALHO

(Categoria que remete para as estratégias-chave mencionadas pelos participantes para ser bem-sucedido em Teletrabalho)

Código	Designação	Descrição	Fontes/Referências	Exemplos de Dados
2.1.	Suporte Profissional	Apoio que as empresas e/ou chefias prestam ao seu colaborador.	11/28	<p><i>“E por isso acho que havia uma certa compreensão da empresa e eu estava à vontade para expor o que eu estava a sentir.” (C_AO)</i></p> <p><i>“Depois o contexto onde estou atualmente também disponibiliza a vários tipos de consultas gratuitas, por exemplo, tenho disponível consultas com um psicólogo, consultas com nutricionista..ou seja, não é específico para a parte de trabalho remoto, mas dá-nos essa facilidade porque há pessoas que,por exemplo, se isolaram muito por estarem casa...(..)E depois a minha própria manager é muito presente, ou seja, independentemente de estarmos em trabalho remoto, em trabalho presencial, procura estabelecer contato connosco todos os dias, reunir connosco...ou seja sinto que ela está sempre lá percebes.” (C_IM)</i></p> <p><i>“ (...) depois em termos de apoio emocional, houve uma maior atenção por parte das Organizações, para de facto providenciar esse apoio às pessoas... até porque estávamos todos a passar por uma pandemia e isso era algo que não</i></p>

				<p><i>podia ser ignorado. Foi muito importante para realizar bem o meu trabalho...”(C_JC)</i></p> <p><i>“A instituição propiciou formação para, num primeiro momento, ser possível utilizar a plataforma disponibilizada...Desse modo, senti apoio e predisposição para me ajudarem nos problemas que pudessem existir.”</i> (L_SP)</p>
2.1.1.	Flexibilidade	Flexibilidade dada ao trabalhador.	9/13	<p><i>“Nós escolhemos um modelo, ou seja, escolhemos se queremos ficar 100% em casa se queremos ficar até 70%, até 40%, fazemos essa escolha...atualmente se eu quiser ficar 3 dias em casa fico, se quiser ficar a semana toda porque me dá mais jeito, fico...vou gerindo como eu quero e isto dá-me muita qualidade de vida e faço muito melhor o meu trabalho por causa dessa flexibilidade...”</i> (C_IM)</p> <p><i>“Agora também maior parte das empresas com isso acabaram para adotar algo mais flexível, até porque perceberam que, por exemplo, há pessoas que trabalham muito muito bem fora de horas, por exemplo à noite e que fazem as 8h de trabalho na mesma mas têm uma maior flexibilidade para trabalhar em horários diferentes durante o dia, o trabalho aparece feito e isso é aquilo que importa, mais do que aquelas horas fixas das 9h às 18h a trabalhar</i></p>

				<p><i>presencialmente... Ou seja, a vantagem da flexibilidade é o facto de vou almoçar agora e quero almoçar noutro sítio qualquer e isso dá uma liberdade mesmo muito boa. E híbrido também porque tenho a opção de escolher...a liberdade de escolha agora é muito boa” (C_JC)</i></p> <p><i>“Acho que a nível de condições correu bastante bem, houve flexibilidade, houve abertura para se perceber que se as pessoas estão em casa não vão ficar a trabalhar das 9h às 18h (...) e acho que enquanto organização nós conseguimos...conseguimos que essa flexibilidade existisse, sem que as pessoas sentissem que estavam a falhar enquanto profissionais e dando todo o suporte que era preciso.” (L_SU)</i></p>
2.1.2.	Apoio Psicológico	Apoio emocional e psicológico prestado por parte da organização.	3/4	<p><i>“E isso acho que foi muito positivo para as empresas que tiveram de de facto investir aqui em apoio psicológico, tiveram que investir em dar às pessoas...acho que também houve muita formação em relação a isso.” (C_JC)</i></p> <p><i>“E também fomos tendo acesso a plataformas relacionadas com a saúde mental, se quisermos utilizar também, o que foi muito importante para mim.” (C_PL)</i></p>
2.1.3	Suporte Financeiro	Apoio monetário dado aos colaboradores de modo a	5/6	<p><i>“Depois outra coisa que o contexto onde estou atualmente também tem, é um apoio monetário, é um apoio simbólico</i></p>

		<p>suprir custos do teletrabalho e dar acesso aos melhores matérias e condições de trabalho.</p>		<p><i>mas que faz sentido, ou seja, ajudas de custo por estares a gastar mais luz, mais água, mais essas coisas... e por isso, esse apoio monetário também é bom para fazeres bem o teu trabalho!” (C_IM)</i></p> <p><i>“Ter esse apoio monetário acho que foi o mais importante, porque se não tivesse isso não tinha como continuar o meu trabalho... não tinha como continuar, tinha mas pagando eu, se não tivesse esse apoio teria sido complicado. Muito possivelmente até teria suspenso as minhas atividades.” (C_IV)</i></p>
2.2.	Horários	<p>Capacidade de gerir os horários e rotinas de modo a realizar eficazmente o seu trabalho.</p>	12/22	<p><i>“Agora também ao final do dia normalmente saio a horas, porque senão eu vou ficar desgastada, não vale a pena estar aqui a trabalhar um pouco mais e ficar cansada, até porque eu fazia isso antes, ia dormir tarde e no dia seguinte estava mais cansada... e isto foi uma bola de neve. Agora tenho que cumprir mesmo os horários e pronto.” (C_AO)</i></p> <p><i>“Mas a minha maior estratégia foi mesmo obrigar-me a desligar e pronto criar aqueles horários...e depois também fazer uma lista de objetivos que tinha para o dia, e isso serviu muito como minha defesa.”(C_RC)</i></p>

				<p><i>“Tivemos de ser estabelecidas regras claras quanto aos horários relacionados com o trabalho, aulas online e períodos de refeições, obrigando em algumas situações, por exemplo a almoçar e trabalhar em períodos diferentes.”</i> (L_LE)</p> <p><i>“Sem dúvida o cumprimento dos horários habituais de trabalho. Tentar que fosse tudo normal, foi o mais importante para a minha saúde física e mental.”</i> (L_RA)</p>
2.2.1.	Separar Vida Profissional da Vida Pessoal	Estratégias para separar a vida profissional da vida pessoal, de modo a ser bem sucedido em ambas as áreas.	7/9	<p><i>“Não esquecendo outras partes da minha vida, tanto a parte pessoal e a relação que tinha com o meu marido, como no fim do jantar ver um filme o mesmo que fosse notícias, ou que fosse ler um livro... isso também ajudou muito! O facto da atividade física fez toda a diferença, eu estava a treinar praticamente todos os dias da semana...”</i> (C_IV)</p> <p><i>“Tive que chegar a colocar os telemóveis em modo de voo, e qualquer chamada de emergência passar pelo meu marido. Alguns utentes achavam” que por ter sido atendidos e verem a minha estante, já eram amigos de casa, e isso era aborrecido, tive mesmo de tomar estas medidas.”</i> (L_RA)</p>
2.3.	Comunicação	Processo social que se traduz na capacidade de	19/45	<p><i>“Eu acho que passou muito por ter partilhado e sempre comunicado com as pessoas da minha equipa essa sensação,</i></p>

		transmitir e receber informações, neste caso, troca de informações entre colaborador e chefia ou entre colaboradores.		<p><i>ir ouvindo e saber que eles também estavam a passar pelo mesmo e que a minha organização compreendia essa questão...começamos a criar momentos, por exemplo, se tivéssemos que fazer tarefas mais enfadonhas, no meu caso, fazê-lo em conjunto como ligar, ou seja, criar aquela sensação de observação e que alguém está a trabalhar comigo ao mesmo tempo. Portanto tentamos criar isso e comunicarmos frequentemente foi algo que me ajudou a mim pessoalmente e profissionalmente.” (C_JC)</i></p> <p><i>“Pá, as estratégias.. Foi muito aquilo que te disse no inicio, foi ter rotinas de reuniões com toda a gente, comunicar acima de tudo, temos reuniões diárias, temos reunião quinzenal em que toda a gente fala, temos reunião mensal de equipas, temos de seis em seis meses reuniões com toda a gente individualmente, temos uma reunião semanal por área.” (L_RI)</i></p>
2.3.1.	<i>Feedback</i>	Traduz-se na capacidade de transmitir informações e dar resposta a determinado pedido.	7/9	<p><i>“Pronto aquilo é assim, nós tínhamos reuniões diárias para alinharmos o que tínhamos que fazer e falar daquilo que fizemos e assim. E as chefias estavam lá...então acho que não havia uma má perceção porque sabiam sempre o que fazíamos. E também como íamos sempre comunicando com eles e mostrando o trabalho as chefias estavam sempre a par de tudo.” (C_PL)</i></p>

				<p><i>“(...)portanto tinha que ir tendo outras estratégias como motivar as pessoas, demonstrar preocupação, dar feedback e ter feedback...” (L_RC)</i></p> <p><i>“Era frequente, diário... fazíamos quase reuniões constantes. Uma pessoa da minha equipa continuou sempre na fábrica presencialmente porque a fábrica continuou a funcionar em tempos de pandemia como é óbvio e ele estava lá e ia me fazendo sempre os “updates””. (L_DI)</i></p>
2.4.	Equipamentos e <i>Softwares</i>	Utilização de forma proveitosa de equipamentos e softwares no teletrabalho; disponibilização dos mesmos por parte das organizações.	11/18	<p><i>“E uma das estratégias que eu também fiz para estar sempre sempre focada e não desfocar era que eu tenho uma aplicação no telemóvel que eu ponha durante X minutos enquanto estava a trabalhar e, ao final desses minutos, tinha 5 minutos em que parava e fazia pausa... Ou seja, acabava por me fazer estar um bocadinho mais focada, então fazia isso através da aplicação.” (C_AO)</i></p> <p><i>“Se eu precisar de algum material extra...por acaso não tive essa necessidade porque já tinha uma cadeira e um ecrã extra mas pronto... Se eu precisasse de uma coisa dessas, rapidamente me davam isso.” (C_IM)</i></p>

				<p><i>“Também arranjei uns fones melhores que isolassem melhor o ruído, também foi vantajoso ter dois monitores, um para registo de dados e outro para manter o contacto ocular com as pessoas com quem falava. Essas foram as maiores estratégias ao longo do tempo...” (L_RI)</i></p>
2.5.	Gestão do Espaço de Trabalho	Capacidade de gerir o espaço de trabalho de modo a realizar teletrabalho eficazmente.	7/7	<p><i>“Portanto houve muitas, mas foram todas coisas muito pequenas, muito instrumentais, por exemplo, arrumar um material de trabalho é uma estratégia fundamental para criar o espaço entre o local de trabalho naquelas horas e tudo o resto, portanto arrumar o material de trabalho quando acabava criava essa conexão entre a vida pessoal e profissional.” (C_JC)</i></p> <p><i>“Eu acho que a gestão de espaços foi também um tema, que nós tivemos, que eu e o meu marido tivemos...ambos temos equipas, ambos passávamos grande parte do tempo em call e mais que não fosse pelo ruído da call um do outro, acabávamos por perturbar muito e deixávamos de estar concentrado. Portanto, haviam espaços de casa que não eram espaços de trabalho e acabam por ser...Por isso tivemos mesmo de gerir aqui o nosso espaço de trabalho da melhor maneira!” (L_RI)</i></p>
2.6.	Controlo do Trabalho	Estratégias aplicadas pela liderança para monitorizar	11/16	<p><i>“Pronto aquilo é assim, nós tínhamos reuniões diárias para alinharmos o que tínhamos que fazer e falar daquilo que</i></p>

		o trabalho dos colaboradores.		<p><i>fizemos e assim. E as chefias estavam lá...então acho que não havia uma má percepção porque sabiam sempre o que fazíamos. E também como íamos sempre comunicando com eles e mostrando o trabalho as chefias estavam sempre a par de tudo.” (C_PL)</i></p> <p><i>“O trabalho realizado era enviado diariamente para a chefia e eram cumpridas todas as tarefas normais e as tarefas extraordinárias que eram atribuídas, sendo sempre realizadas no prazo de resposta estipulado.” (L_LE)</i></p>
2.7.	Atividades <i>TeamBuilding</i>	Atividades realizadas em equipa com o objetivo de relaxar os colaboradores e torná-los mais unidos.	7/12	<p><i>“Sexta-feira ao fim do dia juntávamos-mos e estamos numa call só a falar da vida...outras vezes jogamos uns jogos, fazíamos atividades só para estarmos mais unidos mesmo....e nos divertirmos um bocado!” (C_PL)</i></p> <p><i>“A única coisa que eu gostava de destacar é que tendo equipas é mesmo importante estar atento às pessoas e arranjar estratégias como os team buildings, momentos de brincadeira que são os dos momentos de pausa no trabalho mas remotamente, isso tem mesmo que existir, porque senão as pessoas não criam relações entre elas e isso é muito complicado. depois aí não há compromisso para com o colega, trabalham de forma individual e não como uma equipa e é importante que isso aconteça” (L_SU)</i></p>

				<p><i>“Na parte mais pessoal, fomos tendo aqui alguns team buildings que nos permitiram ahmm ir, ir conhecendo as equipas, porque a entrada de pessoas não param. E começou a haver uma coisa muito engraçada que foi ver pessoas nativas da empresa e digitais, ahm, ou seja, que já foram recrutadas já em pandemia, em recrutamento já muito digitalizado que pouco ou nada trabalharam no escritório, pronto, e para conhecer mais as pessoas fomos fazendo aqui estes momentos com team building mensal para os conhecer melhor. É pá e esses momentos de team building eram momentos lúdicos para nos darmos a conhecer e conhecer melhor as pessoas.” (L_RI)</i></p>
2.8.	Organização	Capacidade de manter as tarefas/ horários/ espaço de trabalho organizados, de modo a realizar com eficácia teletrabalho e cumprir os objetivos definidos.	9/15	<p><i>“Mas a minha maior estratégia foi mesmo obrigar-me a desligar e pronto criar aqueles horários...e depois também fazer uma lista de objetivos que tinha para o dia, e isso serviu muito como minha defesa, acima de tudo ser muito organizada foi a chave para mim!” (C_RC)</i></p> <p><i>“Eu faço uma listagem das tarefas que eu quero mesmo fazer nesses dois dias então à medida que vou terminando as tarefas, eu vou riscando, ou seja, isso acaba por ser uma motivação...tenho a lista e vou fazendo todos os tópicos que</i></p>

				<p><i>pus para fazer, ou seja, esta organização toda, acaba por ser para mim, uma motivação e uma estratégia.”</i> (C_AO)</p> <p><i>Acho que o primeiro ponto da produtividade tem a ver com a organização do dia de trabalho (...) tens que ter momentos de confraternização, e isso tem que estar na agenda, não é? porque se isso não estiver na agenda em teletrabalho, tu simplesmente não vais ter hipótese de estar com as pessoas, portanto tu precisas dessa organização e ela tem que estar perfeitamente calendarizada.”</i> (L_RI)</p>
2.9.	Gestão de Expectativas	Capacidade de gerir o que se espera obter ou alcançar.	1/1	<p><i>“Ainda na questão da restrição também acho que foi gerirmos as expectativas entre nós como equipa, porque por exemplo, eu trabalho das 8h30 às 17:30, mas secalhar a pessoa está na minha equipa gosta de entrar um bocado mais tarde e sair um bocado mais tarde... então entre nós também tentávamos fazer as reuniões na altura que fosse boa para ambos, e tínhamos de saber gerir essas expectativas para fazermos bem o nosso trabalho.”</i> (C_PL)</p>