



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Efeitos percebidos do teletrabalho sobre os colaboradores: um estudo de caso

Marta Sofia Monteiro Abreu Dias

Católica Porto Business School
2021



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Efeitos percecionados do teletrabalho sobre os colaboradores: um estudo de caso

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

por

Marta Sofia Monteiro Abreu Dias

sob orientação de
Professor Arménio Rego

Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa
Setembro 2021

Agradecimentos

Gostaria de fazer um agradecimento especial à minha família que me apoiou sempre ao longo do meu percurso académico. E ainda ao meu orientador, professor Arménio Rego que esteve sempre disponível para responder a qualquer questão. Por fim à empresa onde realizei o estágio e que permitiu que realizasse o meu estudo e em particular à minha orientadora no estágio, que esteve sempre disponível para me apoiar no que fosse necessário.

Sumário Executivo

Nesta dissertação, procuramos compreender as percepções dos colaboradores sobre os efeitos do teletrabalho nas suas vidas profissional e pessoal.

O teletrabalho é um meio utilizado por empresas, e que ganhou uma importância especial recentemente, devido à situação de pandemia que obrigou muitas empresas a colocarem os seus funcionários a trabalhar a partir de casa.

Ao longo deste trabalho será realizada uma revisão de literatura, de modo a compreender, o regime de teletrabalho e o impacto que este tem nos colaboradores de uma empresa. É importante perceber o impacto nos teletrabalhadores e os aspetos negativos que este regime pode trazer, para perceber o que pode ser feito para melhorar a experiência de teletrabalho.

Depois de identificar o quadro teórico serão realizadas algumas entrevistas semiestruturadas a determinados colaboradores de uma empresa de IT, que permitirão conhecer melhor este fenómeno e tornarão possível obter conclusões num contexto real, e assim, complementar ou desafiar os resultados da revisão de literatura.

Assim, o objetivo final é responder à questão de investigação: De que forma o regime de teletrabalho afeta os colaboradores?

Palavras-chave: teletrabalho; pandemia; colaboradores; organizações; regimes de trabalho

Abstract

In this dissertation, we are looking to understand the collaborator's perceptions about the effects of telework on their professional and personal lives.

Telework is a means used by companies, that gained special importance recently, due to the pandemic situation that forced a lot of companies to make their workers work from home.

During this work, there's going to be a revision of literature, so that we can understand telework and the impact it has on the collaborators of a company. It is important to understand the impact on the teleworkers and the negative effects that this regime can bring, to understand what can be done to improve the telework experience.

After identifying the theoretical framework, we are going to perform some semi-structured interviews with certain collaborators of an IT company, that will allow us to understand better this phenomenon and will make it possible to reach conclusions in a real context, and that way, complement or defy the results of the revision of literature.

With that being said, the final objective is to answer the question of investigation: In which way can telework affect the collaborators?

Keywords: telework; pandemic; collaborators; organizations; working arrangements

Índice

Agradecimentos.....	v
Sumário Executivo	vii
Introdução	1
1. Revisão de literatura	3
2. Método.....	9
2.1. Amostra	10
2.2. Procedimentos para a recolha de dados	11
2.3. Procedimentos para a análise dos dados	12
3. Resultados	13
4. Discussão	23
4.1. Análise	23
4.2. Limitações.....	25
4.3. Recomendações	26
Conclusão	29
Apêndices.....	34
Apêndice I - Questões das entrevistas semiestruturadas.....	34
Apêndice II – Entrevistado 1	34
Apêndice III - Entrevistado 2.....	37
Apêndice IV – Entrevistado 3.....	38
Apêndice V – Entrevistado 4	42
Apêndice VI – Entrevistado 5.....	47
Apêndice VII – Entrevistada 6.....	49
Apêndice VIII – Entrevistado 7	51
Apêndice IX – Entrevistado 8	53
Apêndice X – Entrevistada 9.....	55
Apêndice XI – Entrevistada 10	57
Apêndice XII – Entrevistado 11.....	60

Índice de tabelas

Tabela 1- Descrição da amostra	11
Tabela 2- Categorias	14

Introdução

Ao longo desta tese irá ser discutida a questão de investigação: De que forma o regime de teletrabalho afeta os colaboradores? A escolha desta questão deveu-se à crescente importância do teletrabalho, em especial durante a pandemia de covid-19 em que nos encontramos neste momento.

Esta tese começa com uma revisão de literatura que permite ficar a conhecer o que já foi escrito sobre este tema ao longo dos anos. No entanto, a literatura não é totalmente clara sobre a matéria, por isso, este fenómeno foi explorado através da realização de um estudo em contexto real no departamento de RH de uma empresa de IT. Para o efeito foram realizadas entrevistas semiestruturadas a 11 colaboradores da empresa. Os dados foram analisados utilizando o método de Gioia, dividindo a informação recolhida durante as entrevistas em sete categorias de 2ª ordem, condições materiais de trabalho, convivência com outros indivíduos durante o período de trabalho, gestão de tempo, desafios e vantagens da utilização de meios digitais, preferências sobre modelos de trabalho, contacto com colegas de trabalho e desafios inerentes à pandemia. Através da análise destas categorias e dos exemplos que foram referidos pelos entrevistados, foi possível concluir que os nossos resultados confirmam o que é sugerido pela literatura.

As principais limitações deste estudo encontram-se com o facto de ter sido realizado numa empresa tão específica de um setor tão específico durante o período de pandemia em que nos encontramos, o que significa que os resultados poderiam ter sido diferentes, caso o estudo tivesse sido realizado em período pré ou pós pandemia.

É recomendado que após o fim da pandemia seja realizado um *follow up* por parte das empresas para que se verifique se os resultados se mantêm.

1. Revisão de literatura

Joni Delanoeiye e Marijke Verbruggen (2020) definem teletrabalho, como trabalho a partir de casa, e que é um tipo de acordo que permite que os trabalhadores realizem tarefas durante parte da sua semana de trabalho a partir da sua habitação, utilizando tecnologias de informação e comunicação (Bailey & Kurland, cit por Delanoeiye & Verbruggen). Ainda de acordo com este artigo, os estudos já realizados sobre os resultados do teletrabalho são inconclusivos, com alguns autores a encontrarem resultados positivos, outros neutros e até mesmo negativos, como aumento do stress, menos engajamento por parte dos trabalhadores e pior performance. Um dos motivos associados a resultados negativos pode relacionar-se com o facto de, quando os empregadores não confiam plenamente nos seus funcionários, conseguirem, *in loco*, controlar a sua atividade no computador. Esse controlo mais direto pode resultar numa menor autonomia do trabalhador. Outro motivo, pode ser a não existência de uma separação estrita entre trabalho e casa, isto é, entre vida pessoal e vida profissional, quando ambas têm como palco o espaço doméstico. No entanto, ao nível do dia a dia, no estudo de Delanoeiye e Verbruggen, os teletrabalhadores apresentaram menos stress, o que pode resultar da redução do tempo de transporte até ao local de trabalho e menos interrupções por parte de colegas, menos conflito casa/ trabalho, mais engajamento e melhor performance do que quando estavam a trabalhar presencialmente.

Segundo Choudhury, Foroughi e Larson (2020) para além do teletrabalho que corresponde ao trabalho a partir de casa (*work from home*), existe ainda o trabalho a partir de qualquer parte (*work from anywhere*), em que o trabalhador pode escolher viver numa localização geográfica preferida. Este tipo de teletrabalho permite não só flexibilidade temporal, como também flexibilidade geográfica. No entanto, esta tese vai focar-se no trabalho a partir de casa, de modo, a que seja

possível estabelecer pontes entre a revisão de literatura e o estudo que foi realizado, uma vez que, no contexto real todos os colaboradores estavam a utilizar esse regime.

De acordo com Tanja van der Lippe e Zoltán Lippényi (2019) outros dos problemas que podem surgir devido ao teletrabalho são a dificuldade de trabalhar em equipa, devido ao aumento das incertezas, tensões e resistência a estratégias, e o isolamento profissional, que pode conduzir também, a medo por parte dos trabalhadores de estarem mais limitados a nível de promoções, recompensas e *reviews* positivas. É também referido que a coesão do grupo também está positivamente relacionada com a performance, no entanto, quando os trabalhadores estão a trabalhar a partir de casa e, por isso, separados o grupo encontra-se menos coeso. A partilha de informação crítica sobre o funcionamento da empresa torna as tarefas mais fáceis de executar, uma vez que, facilita as transações entre funcionários, desta forma, se esta informação não for partilhada pode afetar a intensificação do trabalho. A desconexão social devido ao teletrabalho pode resultar numa cultura organizacional menos coesa. Cultura organizacional é definida por Schein (1984) como “estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas” (p.3). É importante referir que o teletrabalho pode também dificultar a gestão de equipas de trabalho, especialmente, equipas com trabalhadores presenciais e teletrabalhadores (que podem trabalhar mais ou menos tempo a partir de casa), uma vez que torna todo o ambiente mais complexo e requiere *multitasking* e uma variedade de capacidades e comportamentos por parte do gestor de equipa. Pode, também, dificultar a avaliação da produtividade dos funcionários, sendo

necessário criar novas formas de fazer essa monitorização. O estudo realizado por Lippe e Lippényi demonstra que existe uma relação negativa entre um trabalhador individual a trabalhar a partir de casa e a sua performance, quando comparado com outros membros da equipa que trabalham a partir de casa. Argumentam, ainda, que a performance de um trabalhador depende não só de trabalhar a partir de casa ou não, mas também dos seus colegas trabalharem ou não a partir de casa.

De acordo com Sardeshmukh, Sharma e Golden (2012), os efeitos positivos do teletrabalho estão relacionados com uma reduzida pressão de trabalho e um aumento da autonomia, e os negativos com o aumento da ambiguidade dos papéis e do feedback e apoio reduzidos. O estudo conclui também que o teletrabalho está negativamente relacionado com a exaustão e engajamento.

De acordo com o estudo de Bloom, Liang, Roberts e Ying (2015), que foi realizado com um conjunto de trabalhadores de *call center*, que foram divididos em dois grupos, um que começou a trabalhar a partir de casa e outro que continuou no escritório presencial, foi possível perceber que a *performance* dos teletrabalhadores subiu substancialmente ao longo dos nove meses da experiência. Isto resultou principalmente da redução nos intervalos, nos tempos de folga e nos dias de baixa por doença. Também foi possível observar que os colaboradores realizaram um maior número de chamadas por minuto. Os trabalhadores atribuíram o aumento do tempo trabalhado há maior conveniência de estar a trabalhar a partir da sua própria casa. O atrito também desceu dramaticamente e os participantes reportaram uma satisfação com o trabalho substancialmente mais elevada. No entanto, um dos pontos negativos, que foi possível retirar do estudo encontra-se com as reduzidas taxas de promoção. No geral a empresa melhorou o fator produtividade e conseguiu poupar no custo individual por trabalhador.

Um dos pontos mais interessantes sobre este estudo, encontra-se com a decisão de no final do estudo, cerca de metade dos colaboradores terem mudado de opinião sobre o regime em que gostariam de trabalhar. Dois terços do grupo que ficou a trabalhar presencialmente (que inicialmente se voluntariou para trabalhar a partir de casa) decidiu ficar no escritório, mencionando preocupação com o sentimento de solidão. Pelo contrário, metade do grupo que estava a trabalhar a partir de casa, decidiu regressar ao escritório, em particular os que tiveram pior performance em teletrabalho e os que consideraram a falta de contacto social especialmente difícil.

Ainda, segundo Newman e Ford (2021) ao longo dos últimos 20 anos, houve um aumento da tendência da utilização do teletrabalho e esta tendência cresceu exponencialmente com o surgimento da pandemia de covid-19, quando muitas empresas passaram de terem apenas uma pequena percentagem de colaboradores em teletrabalho, para terem todo o seu *staff* a trabalhar a partir de casa. De acordo com um estudo indicado neste artigo, realizado pela Global Workplace Analytics em 2020 nos EUA, apenas 19% dos respondentes queriam continuar em teletrabalho a tempo inteiro depois do fim da pandemia. Newman e Ford mencionam também, que embora o teletrabalho tenha alguns benefícios, como é o caso da melhoria do balanço entre vida doméstica e profissional ou do uso mais eficiente do tempo, pelo facto de não ser perdido tempo em deslocações, surgem também algumas dificuldades. Os funcionários podem sentir níveis menores de confiança nos seus líderes e na organização, assim como menos apoio por parte destes. Também, como fortes culturas organizacionais são criadas pela interação com os outros dentro da mesma cultura e pela reforços visuais dos valores culturais como é caso de sinais ou símbolos no escritório, o teletrabalho inevitavelmente diminui a conexão dos colaboradores com os valores culturais, crenças e normas corporativas.

Larson, Vroman e Makarius (2020) referem que é importante que os gestores compreendam os fatores que podem dificultar o trabalho remoto, sob o risco de os seus funcionários experienciarem um declínio na *performance* e no engajamento. Alguns dos desafios sugeridos pelos autores são a falta de supervisão cara a cara, a falta de acesso à informação, o isolamento social e as distrações em casa. Assim, estes apresentam alguns exemplos de medidas que podem ser tomadas para apoiarem os teletrabalhadores, como é caso de chamadas diárias individuais ou com a equipa dependendo da necessidade, providenciar diferentes opções de comunicação, como por exemplo, videochamadas em vez de email, estabelecer regras para a frequência, meios e alturas ideias para comunicação com as equipas, providenciar oportunidades para interação social remota e oferecer encorajamento e apoio emocional.

Mann e Holdsworth (2003) referem que uma grande parte da investigação empírica indica que, algumas das vantagens do teletrabalho que são consistentemente citadas são, o melhor balanço entre vida doméstica e profissional, o aumento da flexibilidade, a redução do tempo de deslocação, a redução do custo por funcionário (para a organização), as empresas poderem tomar vantagem das *skills* de colaboradores que por qualquer motivo não têm a possibilidade de trabalhar *full-time* num ambiente de trabalho convencional, e o aumento da produtividade. Por outro lado, alguns dos problemas apontados são, o isolamento social, os colaboradores trabalharem mais horas e mesmo quando estão doentes, a falta de apoio (em particular apoio técnico), a reduzida progressão na carreira e a não existência de uma separação tão formal entre casa e trabalho.

De acordo com o estudo realizado por Tavares (2017), que apresenta os efeitos do teletrabalho na saúde dos colaboradores, indica que existe evidência suficiente para inferir que os benefícios ultrapassam os problemas de saúde causados. Ainda assim, os problemas de saúde associados ao teletrabalho podem

ser agrupados em 4 categorias. Problemas musco esqueléticos, em particular no pescoço, pulso, mão e zona lombar, devido à postura, movimentos repetitivos, posições extremas do antebraço e pulso e longos períodos de trabalho contínuo. Isolamento e depressão, existindo sugestões de que os teletrabalhadores deveriam passar pelo menos 20% do seu tempo de trabalho no escritório para prevenir esses sentimentos de isolamento. Stress e excesso de trabalho, normalmente associado a *deadlines*, longas e intensas horas de trabalho, inabilidade de se “desligar do trabalho” e menos tempo para descansar. E outros problemas de saúde incluem desordens metabólicas, cardiovasculares e gastro intestinais. Por outro lado, alguns benefícios são a redução do *stress* nas deslocções, a existência de um horário mais flexível e melhor balanço casa-trabalho, maior controlo e aumento da satisfação com o trabalho. Para além disso, o trabalho a partir de casa favorece melhor concentração, menos barulho, menos interrupções, mais privacidade e melhor qualidade do ar.

Um dos pontos a ter em consideração quando a situação epidémica assim o permitir é a preferência dos colaboradores por determinados regimes de trabalho, especialmente, tendo em conta que uma grande parte dos colaboradores já experienciou trabalho presencial e trabalho online e desta forma estão mais bem equipados para tomar uma decisão. De acordo com Gratton (2021) muitos trabalhadores depois de terem estado em teletrabalho, já não querem regressar ao trabalho presencial a 100%, surgindo assim, a possibilidade do trabalho híbrido, ou seja, uma conjugação de trabalho presencial e online que se for bem aplicada pode tornar a vida profissional mais produtiva, ágil e flexível. No entanto, a autora alerta que para que esta transição seja bem-sucedida, é necessário organizar o design do trabalho híbrido tendo em conta as preocupações humanas individuais e não apenas as institucionais.

2. Método

O método utilizado foi a realização de entrevistas semiestruturadas a líderes e subordinados de uma empresa, de forma a conseguir obter um conjunto de respostas que permita responder à questão de pesquisa, relacionado com o regime de teletrabalho. A opinião de diferentes colaboradores de diferentes áreas, posições e situações familiares permite a compreensão dos principais aspetos positivos e negativos deste regime. Assim, será possível conhecer a sua opinião geral e desta forma será também útil para que a empresa consiga compreender o que está ou não a resultar e para que se possa adaptar melhor a esta situação. As entrevistas foram realizadas aos funcionários de uma empresa de IT portuguesa, sendo garantida a sua confidencialidade.

Siw Elisabeth Hove e Bente Anda (2005) referem que, entrevistas são uma técnica utilizada frequentemente para recolha de dados para a realização de uma análise qualitativa. O objetivo da utilização de entrevistas em estudos é muitas vezes a recolha de dados sobre o fenómeno, que não podem ser obtidos utilizando medidas quantitativas. Em estudos em que os objetivos da pesquisa são qualitativos faz sentido a utilização de medidas qualitativas. Entrevistar os indivíduos permite compreender melhor as suas opiniões, pensamentos e sentimentos. No entanto, de acordo com os autores, entrevistas requerem um método de recolha de dados que exige bastantes recursos, para além disso devem ser conduzidas com cuidado, para não comprometer a qualidade da informação.

Michele J. McIntosh e Janice M. Morse (2015) indicam que, analiticamente as entrevistas semiestruturadas são caracterizadas pela comparação das respostas dos participantes por item, uma vez que, todos os participantes respondem as mesmas questões pela mesma ordem, e assim, é possível comparar a informação recolhida. Os autores defendem ainda que é importante que as questões sejam formuladas de forma a incentivar respostas não estruturadas e a discussão.

Assim, embora as questões sejam realizadas pela mesma ordem, existe liberdade para o entrevistador divergir um pouco do roteiro.

Harvey- Jordan e Sarah Long (2001), indicam que uma das vantagens das entrevistas semiestruturadas é a riqueza da informação obtida, uma vez que, durante a entrevista o entrevistado é livre de expressar a sua opinião.

Assim, conclui-se que apesar das suas limitações, a utilização deste método é útil e adequada para o tipo de caso que irá ser estudado.

2.1. Amostra

A amostra é composta por onze colaboradores. As características dos participantes podem ser encontradas na tabela 1. Por motivos de confidencialidade foi decidido colocar as idades tanto dos colaboradores, como dos seus filhos, por faixas etárias. Para os colaboradores as faixas etárias são 25-29; 30-35; 35-39; 40-49; 50-59; 60-65; >65. Para os filhos as faixas etárias são 0-3; 3-5; 6-9; 10-14; 15-18; >18. A última faixa etária é maiores de 18, uma vez que, a partir dessa idade já são considerados maiores de idade e esta costuma ser por norma, a idade durante o último ano do ensino secundário, e por isso, está a ser assumido, que já tenham uma maior autonomia e que desta forma já não devem afetar tanto a vida doméstica dos trabalhadores, como é o caso de filhos menores.

Dos entrevistados sete são do sexo masculino e quatro do sexo feminino. As idades estão compreendidas entre as faixas etárias 25-29 e 60-65, sendo que uma grande parte dos entrevistados se encontra na faixa etária dos 40-49. Também 7 são casados ou em união de facto e 4 são solteiros. Ainda destes apenas 4 não têm filhos e apenas 3 só têm filhos com idades superiores a 18. Apenas 1 tem filhos com idade 3-5, e a faixa etária mais vezes presente relativamente a filhos menores de idade é dos 10-14.

Entrevistado	Género	Idade	Casado(a)	Filhos	Idade filhos
1	Masculino	50-59	Sim	3	>18
2	Feminino	25-29	Não	0	-
3	Masculino	30-35	Não	0	-
4	Masculino	40-49	Sim	3	1: 15-18; 2: >18
5	Masculino	40-49	Não	0	-
6	Feminino	35-39	Sim	2	3-5; 10-14
7	Masculino	50-59	Sim	1	>18
8	Masculino	40-49	Sim	2	6-9; 10-14
9	Feminino	25-29	Não	0	-
10	Feminino	40-49	Sim	1	10-14
11	Masculino	60-65	Sim	2	>18

Tabela 1- Descrição da amostra

Como é possível observar através da amostra, a empresa que tem cerca de 60 colaboradores, tem representada uma percentagem de trabalhadores do sexo masculino substancialmente superior à percentagem de colaboradores do sexo feminino. Isto deve-se essencialmente, ao facto de ser uma empresa de IT, área que é maioritariamente controlada por indivíduos do sexo masculino. Esta amostra corresponde aos valores reais dentro da empresa, que tem um rácio de trabalhadores do sexo masculino muito superior aos do sexo feminino.

2.2. Procedimentos para a recolha de dados

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas a 11 colaboradores de uma empresa de IT portuguesa. Os colaboradores da empresa em questão, encontravam-se a trabalhar presencialmente antes do surgimento da pandemia de covid-19, que obrigou a que fossem tomadas medidas mais restritas e a que os colaboradores começassem a trabalhar em regime de teletrabalho.

Para a realização das entrevistas foi necessária a aprovação por parte da empresa, que reviu as questões que foram colocadas e aprovou também a seleção de colaboradores. As entrevistas foram realizadas online e foi garantida a confidencialidade dos participantes.

Aos colaboradores foram colocadas seis questões de resposta aberta que podem ser encontradas no apêndice I e foi dada a liberdade para que estes pudessem desenvolver as suas respostas da forma que considerassem mais adequada. Assim, foi possível perceber os temas que estes consideram mais relevantes relativamente ao trabalho a partir de casa.

Alguma da informação pessoal revelada ao longo das entrevistas, como por exemplo, menção ao local da habitação dos colaboradores, foi retirada por motivos de confidencialidade e privacidade, tanto da empresa como dos participantes.

Para além das questões das entrevistas, foram também recolhidas algumas informações sobre os colaboradores, que podem ser relevantes para a análise dos resultados, nomeadamente, a sua idade e género, situação matrimonial e idade dos filhos, caso se aplique. Estes dados são relevantes, uma vez que é possível estabelecer alguns padrões entre participantes com dados semelhantes e as suas respetivas respostas.

2.3. Procedimentos para a análise dos dados

Para a análise dos resultados foi utilizado o método de Gioia. De acordo com Gioia, Corley e Hamilton (2012) quando começamos a analisar os resultados das entrevistas, começam a surgir diversas categorias de primeira ordem, o que pode causar alguma confusão inicial, assim, conforme vamos avançando começamos a procurar semelhanças e diferenças, entre as diferentes categorias. Este processo irá conduzir a uma quantidade de categorias mais fácil de trabalhar. Assim,

temos de olhar para os resultados e pensar em diferentes níveis simultaneamente para conseguirmos chegar aos temas teóricos de segunda ordem. Na análise de segunda ordem estamos num território puramente teórico e perguntamos se estes temas emergentes sugerem conceitos que nos podem ajudar a explicar o fenómeno em questão. Quando conseguimos obter um conjunto de temas e conceitos com os quais conseguimos trabalhar, investigamos se é possível agrupar ainda os temas de segunda ordem em “dimensões agregadas”. Assim, todos estes passos permitem obter uma base para construir uma estrutura da informação, que nos permite pensar na informação de uma forma teórica. Depois deste processo, começamos a comparar os nossos resultados com a literatura existente, para perceber se existem precedentes ou se encontramos um novo conceito.

Interrompemos a recolha de dados quando foi atingida a saturação teórica nos temas fundamentais e a realização de novas entrevistas, já não iria introduzir nada de relevante. De acordo com Glaser e Strauss (1967) saturação teórica surge quando já não está a ser encontrada mais informação, de acordo com a qual o investigador possa desenvolver propriedades da categoria. Conforme vai vendo as mesmas instâncias similares a surgirem várias vezes, o investigador, tornasse cada vez mais empiricamente confiante de que a categoria está saturada. Quando uma categoria está saturada, não resta mais nada a não ser continuar para novos grupos para informação sobre outras categorias, numa tentativa de saturar também essas categorias.

3. Resultados

Ao analisar as entrevistas realizadas, foram encontrados padrões nas respostas que foram inicialmente agrupados em 19 categorias de primeira ordem, sendo estas categorias posteriormente agrupadas em 7 categorias de segunda ordem, que podem ser encontradas na tabela 2.

Categorias de 1ª ordem	Categorias de 2ª ordem	Categorias de 3ª ordem
Qualidade da internet	Condições materiais de trabalho	Condições da ecologia doméstica
Existência de local próprio para o trabalho		
Condições físicas do espaço de trabalho		
Aumento dos custos		
Existência de filhos	Convivência com outros indivíduos durante o período de trabalho	
Partilha de casa com outros indivíduos		
Deslocações	Gestão de tempo	Desafios idiossincráticos do teletrabalho em tempo de pandemia
Definição de horário de trabalho		
Falta de rotina de trabalho		
Dificuldade de comunicar através de meios online	Desafios da utilização de meios digitais	
Cumprimento do horário das reuniões		
Preferência pelo regime híbrido	Preferências sobre modelos de trabalho	
Preferência pelo regime de teletrabalho		
Preferência pelo regime presencial		
Falta de contacto com os colegas de trabalho	Contacto com colegas de trabalho	
Menos interrupções durante o horário de trabalho		
Falta de contacto com o mundo exterior	Desafios inerentes à pandemia	
Sentimento de segurança		
Dificuldades de deslocação		

Tabela 2- Categorias

As sete categorias de segunda ordem encontradas foram: condições materiais de trabalho; convivência com outros indivíduos durante o período de trabalho; gestão de tempo; desafios da utilização de meios digitais; preferências sobre modelos de trabalho; contacto com colegas de trabalho; desafios inerentes à pandemia.

A categoria **condições materiais de trabalho** inclui as categorias de primeira ordem: qualidade da internet, existência de local próprio para o trabalho, condições físicas do espaço de trabalho e aumento dos custos. Ter uma boa qualidade de internet é essencial para uma boa experiência de teletrabalho que requer contacto com outros colegas e clientes através de plataformas online e acesso a plataformas da empresa, sendo por vezes necessário, um investimento por parte dos colaboradores. Tal como foi referido, por exemplo, pelo entrevistado 4 “Eu na fase inicial, em março quando vim para casa, a minha família somos cinco e estava eu, a minha mulher e mais os meus três filhos ao mesmo tempo a trabalhar online ou a ter aulas, não há internet que aguarde, por isso, eu tive de fazer aqui algumas alterações (...)”. A existência de um local próprio para o trabalho é também muito importante, uma vez que, alguns colaboradores relatam alguma dificuldade em realizar o seu trabalho de forma mais eficiente por este motivo, e outros referem também a vantagem que têm em ter o seu próprio espaço. Isto é comprovado pelos testemunhos dos colaboradores 4 “Tudo o que tenha a ver com a concentração, em casa é mais fácil, mas isto, é comigo porque tenho condições para isso, porque me retirei aqui para uma dependência da casa que permite fazer isso, sei que há outras pessoas que não têm a casa organizada para que isso aconteça.” e 6 “(...) tornasse realmente difícil pelo fator de que o próprio espaço, eu não tenho um escritório independente, ou seja, eu estou numa sala (...)”. As condições físicas do espaço de trabalho são um fator muitas vezes mencionado pelos entrevistados, uma vez que, fatores como ergonomia ou a temperatura são importantes para o conforto dos colaboradores, como é, por exemplo, referido pelos entrevistados 1 “Consegui montar aqui um cantinho, mas é óbvio que as condições de trabalho, não são tão adequadas, a iluminação, já tive de mudar de lugar para ter mais luminosidade, uma casa não está propriamente preparada para ser escritório e, por exemplo, a cadeira que eu uso, não é a mais adequada, é óbvio que na empresa temos condições mais adequadas. Mesmo a nível climático, no gabinete

onde eu trabalhava tínhamos ar condicionado.” e 5 “Talvez em termos ergonómicos, se o trabalho remoto a tempo inteiro ou a médio tempo se mantiver, creio que ter uma cadeira de *office* é importante, é das primeiras coisas em que eu começo a notar uma necessidade”. O aumento dos custos pode ser um fator importante, embora a maioria dos colaboradores tenha a oportunidade de poupar em termos de deslocações para a empresa, existem alguns custos inerentes ao teletrabalho, como é o caso da eletricidade ou o investimento na montagem de um escritório em casa, no caso dos colaboradores que não tinham essas comodidades, mencionado por exemplo, pelos entrevistados 4 “(...) acho que a empresa também poderia eventualmente pensar que ao estarmos a fazer isto remotamente há custos que nós deixamos de ter na empresa e passamos a ter dentro de casa” e 5 “Também a parte da divisão de custos, talvez a internet, não sei como será estudado isso no futuro, mas talvez seja um ponto a médio prazo a ser repensado, se é um custo a ser repartido, ou não(...)”.

A categoria **convivência com outros indivíduos durante o período de trabalho** inclui as categorias de primeira ordem existência de filhos e partilha de casa com outros indivíduos. O facto de os colaboradores terem ou não filhos pode afetar a separação entre vida doméstica e profissional, em especial quando os filhos são crianças e precisam de mais assistência por parte dos pais. Os colaboradores 6 e 8 indicam respetivamente “A minha experiência tendo em consideração que estou com duas crianças menores, uma de onze anos e uma de quatro em casa em simultâneo, não tem sido a melhor experiência” e “Eu durante este período de janeiro, a pandemia começou o ano passado, os miúdos ficaram também em casa, o único problema é a questão familiar de eu ter duas crianças, uma já com onze anos outra tem cinco, e a de cinco é mais complicado dar-lhe trabalhos e tudo mais”. A partilha de casa com outros indivíduos inclui parceiros, colegas de casa ou familiares, esta situação tal como a anteriormente referida pode conduzir a uma dificuldade de separação entre vida doméstica e

profissional, tal como é mencionado pela candidata 2 “(...) às vezes existe a dificuldade de as pessoas que moram connosco perceberem que estamos em casa, mas não podemos estar disponíveis para responder ou para ajudar em qualquer coisa, porque estamos no nosso horário de trabalho”.

A categoria **gestão de tempo** inclui as categorias de primeira ordem deslocações, dificuldade de definição de horário de trabalho e falta da rotina de trabalho. O teletrabalho resulta na eliminação do tempo de deslocação por parte dos trabalhadores até à empresa, o que permite que esses utilizem esse tempo ganho para outros fins, quer sejam eles relacionados com o trabalho ou a sua vida pessoal. Os candidatos 2 e 3 mencionam “Como pontos positivos considero o facto de não apanhar trânsito e conseguir gerir melhor o meu horário sem ter de gerir trânsito” e “(...) tem outras vantagens que são, não perco tempo ao final do dia em deslocações e no início do dia em deslocações”. A dificuldade de definição de um horário de trabalho resulta do facto de em teletrabalho a partir de casa, alguns intervenientes sentem dificuldade em separar vida doméstica e profissional o que resulta muitas vezes no aumento de horas de trabalho e dificuldade de se “desligarem” quando chega ao fim do seu horário definido de trabalho. Estes aspetos foram referidos pelos entrevistados 3 “Em termos de horários, uma pessoa acaba por trabalhar mais, porque não há aqui nada que diga às 18h30 saia do escritório, não há bem isso. Mas também ao contrário, se eu cumpro o meu programa a minha calendarização do dia, imaginemos que são 18h25 não vou começar a fazer uma nova tarefa que vai demorar quatro horas, também não acontece isso, se calhar, se vejo que ninguém precisa de mim, até desligo mais cedo cinco minutos, agora, isso é raro, o que acontece é sempre o inverso, ou seja, acabo sempre por trabalhar mais” e 10 “Agora acontece que se calhar sou mais produtiva no sentido em que trabalho mais horas, trabalho mais tempo. (...) porque realmente como não há aquela situação de agora fecha o computador e vais para casa, ou agora saís para ir para a hora do almoço, os

horários às vezes misturam-se um bocadinho e sinto que estou se calhar mais tempo a trabalhar”. A falta da rotina de trabalho é por diversas vezes mencionada, isto porque, muitos colaboradores sentem falta da rotina que tinham anteriormente e que fazia sentirem-se mais preparados para o dia de trabalho e permitia uma maior separação entre vida doméstica e profissional, assim como, uma gestão de tempo diferente. A entrevistada 2 menciona “(...) um dos aspetos muito negativos que eu vejo no teletrabalho é que não existe de uma forma tão definida a rotina de trabalho, ou seja, a nível do horário é mais difícil de gerir em casa um horário de 8h do que seria no trabalho”, a entrevistada 6 refere “(...) para realmente ter aquela rotina de me levantar, de vestir, preparar para ir para a rua, conduzir, faz-me falta essa dinâmica de ir para o meu posto de trabalho, de lidar com os meus colegas (...)”, assim como, a entrevista 9 “O que sinto falta mesmo, é aquela questão da rotina, de me pôr a pé e ir para a empresa, é um ambiente completamente diferente, enquanto aqui acordo, vou tomar banho, vou para a secretaria que é ali ao lado, acho que é uma motivação completamente diferente”.

A **dificuldade de comunicação através de meios online** contém as categorias de primeira ordem, desafios da utilização de meios digitais e cumprimento dos horários das reuniões. Desafios da utilização de meios digitais refere-se à dificuldade que alguns indivíduos apresentaram na transição para o regime de teletrabalho, uma vez que, este regime exige maiores conhecimentos sobre meios digitais que são o principal meio de comunicação com os colegas de trabalho e clientes, tal como foi, por exemplo, mencionado pelos entrevistados 3 “(...) , em termos de comunicar com os colegas foi um desafio inicial, mas diria que hoje, acho que as pessoas já apanharam a dinâmica, já dominaram a forma como devem interagir umas com as outras em teletrabalho e penso que sim, que em termos gerais está a correr bem” e 4 “(...) às vezes havia alguma dificuldade, as pessoas também não sabiam como é que deviam ligar, depois tentava-se fazer uma reunião e as pessoas não conseguiam, mas não era por dificuldade nossa,

era por dificuldade do lado de lá e eu acho que isto progressivamente ao longo dos meses foi melhorando, porque toda a gente se habituou, isto é quase uma nova realidade e agora para mim é muito fácil ligar para um cliente e dizer que vamos marcar uma pequena reunião e mando logo o link do *teams* ou agendamos uma reunião de uma forma muito simples e as coisas começaram a ser progressivamente ainda mais positivas”. O cumprimento dos horários das reuniões refere-se ao facto de que em teletrabalho as reuniões, como são agendadas e têm registado um horário de início e fim, só costumam demorar o tempo previsto inicialmente, o que permite que os colaboradores consigam gerir melhor o seu horário de trabalho, ao contrário do que acontecia em reuniões presenciais, que se poderiam estender para lá do período previsto, o que foi referido, por exemplo, pelo entrevistado 5 “(...) mas se calhar ganha-se mais em eficiência porque, por exemplo, como estas sessões aqui, têm um horário de início, têm um horário de fim, quer dizer não há aqueles atrasos que se calhar há em reuniões presenciais ou sessões presenciais. Ou que não sejam reuniões, às vezes, uma chamada, facilitamos, se estivermos no local de trabalho, ligo-te daqui a 20 minutos, ou espera um bocado, acho que os horários e os *slots* de tempo para reuniões são mais respeitadas (...)”.

A **preferência pelo regime de trabalho** incluí as categorias de primeira ordem, preferência pelo regime híbrido, preferências pelo regime de teletrabalho e preferência pelo regime presencial. A preferência pelo regime híbrido é sem dúvida a dominante, sendo que 9 dos 11 entrevistados referiram que após o fim da pandemia gostariam de trabalhar num regime híbrido, sendo que a definição de regime híbrido varia para cada um, com alguns colaboradores a indicarem que gostariam de ir apenas algumas vezes por semana ao escritório e outros que gostariam de ir apenas quando achassem necessário. Tal como é indicado, por exemplo, pelos entrevistados 2 e 4 respetivamente “Sim, no entanto, com alguns dias em casa, mas não toda a semana.”, “Sim, eu gostava de continuar em

teletrabalho, pelas razões que aponte, pelos aspetos positivos, todos esses que eu já referi. Por outro lado, também lhe disse há bocado que se não fosse a pandemia se calhar geria o meu tempo de outra forma, não estava sempre em teletrabalho e quando eu achasse que era necessário fazia trabalho presencial nos clientes, ou ia à empresa (...)"'. A preferência pelo regime de teletrabalho é referida apenas pelo colaborador 11, "Sim, gostava de continuar em teletrabalho depois do fim da pandemia", sendo este caso muito específico, uma vez que se trata de um funcionário que tem um trabalho muito individual, que não requiere contacto com os outros, sendo também a única pessoa na organização a trabalhar nessa função. De todos os entrevistados apenas a entrevistada 6 referiu que preferia continuar a trabalhar presencialmente a 100%, "Não, no meu caso, a nível das minhas funções e também por uma questão das minhas características pessoais, eu prefiro trabalhar na empresa" sendo este caso muito específico tendo em conta as suas preferências e as suas condições de vida. Sendo uma das poucas entrevistadas do sexo feminino, que estava a trabalhar a partir de casa sozinha, com dois filhos com idade inferior a 14 anos, estando um deles na facha etária 3-5.

O **contacto com colegas de trabalho** inclui as categorias de primeira ordem, falta de contacto com os colegas de trabalho e menos interrupções durante o horário de trabalho, que refletem pontos positivos e negativos do contacto com os colegas de trabalho durante o teletrabalho. A falta de contacto com os colegas de trabalho é um dos pontos mais vezes mencionados ao longo das entrevistas, uma vez que, com o trabalho a partir de casa, o contacto torna-se muito reduzido e pode provocar sentimento de solidão e dificultar o trabalho em equipa, tal como é referido pelos entrevistados 4 "(...) alguma falta de partilha de contacto pessoal que às vezes também se constrói ideias e novos pensamentos por falar com outras pessoas de uma forma mais facilitada, e mesmo com os clientes, porque eu tenho um trabalho comercial, há coisas que se fazem melhor

cara a cara, olhos nos olhos e senti-las olhos nos olhos e as expressões, o que é que elas dizem, a linguagem não verbal e aqui é mais difícil” e 8 “Por outro lado, há falta de interação humana, também afeta mais a pessoa, nesse aspeto.”; “(...) mas gostaria de pelo menos de duas em duas semanas, vamos imaginar, de duas em duas semanas, damos um salto à empresa, conversar com os colegas, esclarecer alguns pontos que, às vezes, mesmo por vídeo chamada não se consegue esclarecer, a interação humana faz muita falta.”. Por outro lado, o contacto mais reduzido durante o teletrabalho pode provocar menos interrupções durante o horário de trabalho, o que é um ponto positivo, uma vez que, permite um maior grau de concentração. Este aspeto é mencionado pelos entrevistados 4 “Por um lado acho que sou mais produtivo, no sentido em que estou mais concentrado, portanto, pelo facto de não ter tanta dispersão, às vezes, estou no escritório e tenho colegas a falarem de outras coisas ao lado, e às vezes, uma pessoa precisa de falar com um cliente e precisa de estar mais isolado. Tudo o que tenha a ver com a concentração, em casa é mais fácil (...)” e 8 “Tenho sido mais produtivo pelo simples aspeto de muitas das vezes estar mais concentrado em casa, porque pela falta, se calhar, de intervenção de entrada de um colega ou outro na sala, uma conversa que acabamos por ter, e tudo mais, acabo por conseguir trabalhar mais por esse aspeto.”, por exemplo.

Os **desafios inerentes à pandemia** incluem as categorias de primeira ordem, falta de contacto com o mundo exterior, sentimento de segurança e dificuldades de deslocação. A falta de contacto com o mundo exterior deve-se ao período em específico em que as entrevistas foram realizadas em que uma grande parte dos estabelecimentos se encontrava encerrados e deslocações não essenciais eram desencorajadas, o que significa que mesmo fora do seu horário de trabalho os colaboradores tinham pouco contacto com o mundo exterior, tal como é referido pelos entrevistados 8 “(...) tem alguns pontos negativos, porque o teletrabalho juntou-se aqui ao problema da pandemia, do aspeto de uma pessoa

estar em casa e não poder sair de casa, ou seja, podemos estar a trabalhar em casa, mas se no final do dia, se ao fim de semana, se pudéssemos sair, uma pessoa acaba por ficar com a cabeça mais clara e tudo mais, agora a questão de estarmos sempre em casa é que me afetou um bocado. Eu já estou literalmente há um ano em casa, à exceção de um mês em que ia à empresa intermitentemente, custa bastante.” e 10 “Ponto negativo eu acho que não propriamente a ver só com o teletrabalho tem a ver com o contexto em que estamos, mas realmente há menos contacto humano, apesar de estarmos sempre em conversa e em contacto com pessoas há um impacto psicológico que eu acho que é geral. Apesar de estarmos no nosso ninho não se quer estar sempre, mas acho que não está ligado ao teletrabalho, mas sim ao contexto em que estamos, porque se estivéssemos num contexto normal em que fora do meu horário de trabalho o resto fosse normal e pudesse sair e estar com os colegas e até se calhar um convívio.”. O sentimento de segurança está relacionado com algum receio dos trabalhadores sobre a pandemia, em que alguns se sentem mais seguros a trabalhar a partir de casa e outros que trabalham em escritórios com menos pessoas, sentem que quando a situação assim o permitir podem regressar ao local de trabalho com as respetivas medidas de segurança. Estes eram sentimentos que não existiam antes do início da pandemia, mas que ganharam importância com o desenrolar da mesma. Foi mencionado, por exemplo, pelas entrevistadas 6 “Como tal, eu prefiro que assim que termine esta situação obrigatória de confinamento, prefiro voltar à rotina de estar a trabalhar na empresa, no meu posto de trabalho, com a devida segurança, porque realmente a nossa sala permite, estarmos à distância com todas as regras de desinfeção e tudo isso(...)” e 9 “A questão também de segurança, tendo em conta que estamos num momento de pandemia, sinto-me mais segura estando em casa, ou seja, não estou em contato com outras pessoas, portanto é uma questão de segurança.”.

É possível agrupar estas categorias em duas macro categorias **desafios idiossincráticos do teletrabalho em tempo de pandemia** e **condições da ecologia doméstica**. Condições da ecologia doméstica engloba as categorias de segunda ordem: condições materiais de trabalho e convivência com outros indivíduos durante o período de trabalho. Desafios idiossincráticos do teletrabalho em tempo de pandemia inclui, gestão de tempo, desafios da utilização de meios digitais, preferências sobre modelos de trabalho, contacto com colegas de trabalho e desafios inerentes à pandemia. As condições da ecologia doméstica referem-se essencialmente a todos os aspetos da vida doméstica que afetam os colaboradores, desde as suas condições de trabalho em casa, às pessoas com quem partilham o espaço. Os desafios idiossincráticos do teletrabalho em tempo de pandemia referem-se essencialmente aos aspetos da vida profissional que afetam os colaboradores, nomeadamente a forma como são afetados pelo teletrabalho em tempo de pandemia, que tem uma influência diferente do que o trabalho presencial ou o teletrabalho fora do período de pandemia.

4. Discussão

4.1. Análise

É possível estabelecer diversas pontes entre os resultados encontrados e a literatura. E pode concluir-se que os resultados encontrados no estudo, correspondem ao que é indicado na literatura, confirmando assim uma variedade de fenómenos ligados ao teletrabalho.

O tempo que deixa de ser perdido em deslocações é por diversas vezes referido pelos entrevistados e referido como vantagem do teletrabalho na literatura por autores como Mann e Holdsworth (2003). Outro dos aspetos

comuns ao estudo e à literatura é também a vantagem de não ser tão interrompido pelos colegas de trabalho como quando estava no escritório, o que pode conduzir a uma maior concentração e produtividade. Por outro lado, existe também a dificuldade de não ter tanto contacto com os colegas, o que pode conduzir a um sentimento de solidão ou falta de coesão com os restantes membros da sua equipa (van der Lippe & Lippényi, 2020).

Um dos fatores que foi mais vezes referido, tanto no estudo realizado como na literatura, talvez por ser um fenómeno tão recente, foi a situação de pandemia em que nos encontramos. Este fator continua a ser, e era bastante relevante quando as entrevistas foram realizadas e afetava os entrevistados em praticamente todos os aspetos da sua vida, sendo por isso, diversas vezes referido. Penso que este seria um fator, que seria interessante analisar depois do fim da pandemia, para perceber o quanto realmente afetou o teletrabalho e de que forma é que pode afetar futuramente este regime de trabalho. Foi mais do que uma vez referido, que se não nos encontrássemos em situação de pandemia, os sentimentos dos participantes em relação a diversos temas seriam provavelmente diferentes. Como é o caso da falta de contacto com outras pessoas ou com o mundo exterior, se não fosse a situação atual, mesmo estando em teletrabalho seria mais fácil as equipas encontrarem-se na empresa quando fosse necessário, e seria mais simples navegarem a sua vida privada sem as restrições impostas, o que poderia resultar num impacto negativo menor do teletrabalho.

É possível observar muitas relações entre o artigo de Tavares (2017) e as respostas dos colaboradores, como é o caso falta de contacto com os colegas de trabalho, a importância da ergonomia e os problemas que podem ser causados pela má postura durante o período de trabalho, o facto de os colaboradores acabarem por trabalhar mais em teletrabalho e não existirem tantas distrações por parte dos colegas no trabalho a partir de casa.

Um aspeto muito relevante é também a preferência pelo regime híbrido. É possível observar na literatura que é uma possibilidade que tem vindo a ser discutida para o período pós pandémico, e é também o regime que, 9 dos 11 entrevistados indicam que gostariam que fosse adotado pela empresa.

4.2. Limitações

Uma das limitações deste estudo, encontra-se no facto de, embora a entrevistada 6 introduzisse um novo fator, por ter sido a única participante a indicar que não gostaria de continuar em teletrabalho ou regime híbrido, esse fator era demasiado específico e não existiam mais colaboradores na empresa com características semelhantes para poder aprofundar o tema. Uma vez que, o principal problema indicado era estar em casa sozinha com duas crianças, uma delas com idade entre 3-5, e não existirem mais colaboradores na empresa em situação semelhante que permitisse fazer uma comparação de resultados.

Outra das principais limitações desta tese prende-se com o facto de as entrevistas terem sido realizadas em apenas uma empresa de um setor em específico, o que pode não refletir a realidade geral do teletrabalho. Ainda, este estudo foi realizado durante a pandemia, por isso, não é possível verificar se estes resultados se vão manter quando a situação regressar ao normal e a pandemia já não for um fator que afeta, tanto a empresa em si, como as vidas pessoais dos colaboradores. Nada garante que depois da pandemia as pessoas mantêm as suas opiniões.

É possível que os resultados sejam afetados pelas idiosincrasias da amostra. Se estas mesmas entrevistas fossem realizadas a colaboradores de áreas diferentes, como professores, ou funcionários bancários, os resultados poderiam ter sido bastante diferentes.

4.3. Recomendações

Pesem embora estas limitações, este trabalho sugere algumas implicações, que é possível extrair para a prática.

É importante referir que estas recomendações podem estar enviesadas pelo facto de os dados terem sido recolhidos em tempo de pandemia.

Depois de observar os resultados da revisão de literatura e comparar com os resultados obtidos depois da realização das entrevistas em contexto organizacional foi possível chegar a algumas conclusões do que pode ser feito por parte da empresa para melhorar a experiência dos trabalhadores.

Uma das recomendações é futuramente dar liberdade os colaboradores para poderem optar entre um regime de trabalho presencial, online ou híbrido, uma vez que, os trabalhadores se adaptam de forma diferente a cada regime e embora alguns dos trabalhadores possam estar satisfeitos com a opção tomada pela empresa, é possível observar que outros teriam uma maior satisfação e possível aumento da produtividade se pudessem optar por um regime diferente, que se adaptaria melhor às suas características e estilo de vida.

As empresas devem fazer um *follow up* após a pandemia, porque o que é recomendado neste período, pode não ser recomendado posteriormente. As pessoas podem estar também muito afetadas pela força da situação e se forem indagadas posteriormente relativamente às suas preferências, não há garantias de que irão responder da mesma maneira. Isto mesmo foi mostrado no estudo de Bloom, Liang, Roberts e Ying (2015), referenciado na revisão de literatura, que demonstra que os participantes do estudo mudaram de opinião depois de terem a oportunidade de experienciar os diferentes regimes de trabalho e perceberem aquele que mais se adequa a si e ao seu estilo de vida.

Depois de analisar as respostas à sexta questão, que se refere ao que pode ser realizado por parte da empresa para facilitar a adaptação ao teletrabalho, foi possível concluir que é importante que, especialmente em casos em que os trabalhadores têm obrigatoriamente de trabalhar a partir de casa e não têm a opção de trabalhar presencialmente no escritório, a empresa garanta que os trabalhadores tenham as condições necessárias para o fazer. Nomeadamente a nível de material e de espaço de trabalho.

Outra das recomendações é que seja feito por parte das empresas um esforço para que os trabalhadores consigam manter contacto com os colegas, em especial da mesma equipa, fator que é diversas vezes mencionado no estudo e também referido na literatura, porque pode causar alguma falta de coesão na equipa. Foi possível observar no estudo que os colaboradores que mais referem este fator trabalham em equipa e, por exemplo, o entrevistado 11 que trabalha sozinho, revela não sentir tanta falta desse tipo de convívio. Deste modo as empresas deveriam fazer uma esforço para perceber as necessidades de cada colaborador e departamento ou equipa, para encontrar a solução mais adequada para cada.

O ponto principal destas recomendações é que as instituições devem olhar para os seus colaboradores enquanto indivíduos e não como um todo, para que possam adaptar as suas medidas e tomar as decisões mais adequadas e que vão trazer os melhores resultados tanto para os trabalhadores como para a empresa.

Conclusão

Assim, após a conclusão desta tese é possível ter uma ideia um pouco mais aprofundada sobre o impacto do teletrabalho nos colaboradores e de algumas ações que podem ser feitas por parte das empresas relativamente ao teletrabalho.

Embora o estudo realizado tenha as suas limitações pode ser útil, juntamente com outros estudo e trabalhos que foram realizados sobre o tema do teletrabalho ao longo dos anos, para compreender este fenómeno e a forma como afeta os colaboradores de uma empresa, assim como, o que pode ser feito para minimizar os pontos negativos que acarreta.

A principal conclusão que pode ser retirada é que embora o fator pandemia tenha afetado bastante os resultados, é possível perceber que um dos principais pontos que deve ser tido em conta por parte das empresas é a situação individual de cada trabalhador, quer a nível da sua vida doméstica, condições de trabalho em casa e mesmo preferências relativamente ao regime de trabalho. Porque diferentes pessoas, têm reações diferentes aos regimes de trabalho e desta forma podem sentir-se mais produtivas e engajadas com a empresa se tiverem a oportunidade de trabalhar num regime de trabalho que se adequa melhor às suas condições e preferências.

É importante, tendo em conta a situação atípica atual, que as empresas vão fazendo um *follow up* com os seus colaboradores para garantirem que as suas ações se vão mantendo atualizadas e vão acompanhando a realidade dos seus colaboradores. Sendo o teletrabalho um fenómeno relativamente recente e que tem ganho cada vez mais importância, é importante que continuem a ser realizados estudos sobre o tema para que este regime de trabalho seja mais bem compreendido e implementado.

Bibliografia

- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>. Advance
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2020). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Delanoeije, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 00(00), 1–14. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1774557>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. AldineTransaction.
- Gratton, L. (2021). How to do Hybrid Right. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right?registration=success>
- Harvey-Jordan, S., & Long, S. (2001). The process and the pitfalls of semi-structured interviews. *Community Practitioner*, 74(6), 219–221. <https://www.proquest.com/openview/d940c523c1f07359ff99ec56f93c2f57/1?pq-origsite=gscholar>
- Hove, S., & Anda, B. (2005). Experiences from Conducting Semi- Structured Interviews in Empirical Software Engineering Research. *11th IEEE International Software Metrics Symposium (METRICS 2005)*. <https://doi.org/10.1016/j.fusengdes.2013.02.131>
- Larson, B., Vroman, S., & Makarius, E. (2020). A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196–211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- McIntosh, M., & Morse, J. (2015). Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Global Qualitative Nursing Research*. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2333393615597674>

- Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100802. <https://doi.org/10.1016/J.ORGDYN.2020.100802>
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Schein, E. R. (1984). Schein ' s article translated to Portuguese. Coming to a New Awareness of Organizational Culture Autor. *Sloan Management Review*, 25(2), 3–16. https://www.researchgate.net/publication/284435496_Schein%27s_article_translated_to_Portuguese
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60–79. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>

Apêndices

Apêndice I - Questões das entrevistas semiestruturadas

1. Como tem sido a sua experiência de teletrabalho?
2. Sente que tem sido mais ou menos produtivo(a) em teletrabalho?
3. Quais os pontos positivos ou negativos do teletrabalho?
4. Gostaria de continuar em teletrabalho depois do fim da pandemia? Sim ou não, e porquê?
5. Sente dificuldade em separar a sua doméstica e profissional em teletrabalho?
6. Por fim, tem algumas sugestões para dar à empresa?

Apêndice II – Entrevistado 1

1. Tem sido positiva penso eu, não tem tido assim tantos inconvenientes. O trabalho que eu faço, tanto faço aqui como na empresa. Tem coisas boas e menos boas, mas de um modo geral eu diria que tem sido positivo.
2. Mantem-se, é como eu digo, não notei assim grandes diferenças porque o que faço aqui é o que faço na empresa, basicamente é a mesma coisa. Pronto pode haver por exemplo alguma maior dificuldade, não muitas vezes até do nosso lado, mas mais do lado dos clientes porque muitos deles também estão em teletrabalho. O que eu tenho notado é que os acessos são um bocadinho mais difíceis de fazer. Por acaso a minha internet até se comporta mais ou menos bem, portanto não tem sido pelo meu lado, mas há clientes com quem às vezes é difícil trabalhar, porque a internet vai mais vezes abaixo, mas em termos de produtividade penso que é semelhante, não noto uma diferença assim muito significativa.

3. Os positivos é poder levantar-me mais tarde, em termos de deslocações acaba por ser mais favorável, em termos de tempo, é mais rápido. Levantamos e comemos, fazemos o que temos a fazer, passado meia hora estamos prontos. Não sendo teletrabalho teria de ser pelo menos uma hora e meia entre cada coisa, isto quer à ida quer à vinda, iria de manhã e viria à noite, porque à hora do almoço não tenho oportunidade de ir a casa, em termos de tempo, de não demorar aquele tempo todo entre deslocações é uma grande vantagem. Como tenho carro, é meu, não é da empresa, acabo por poupar também em termos de combustível, aí tem uma conta partida, porque a conta da luz sobe um bocadinho. Evidente que ter o computador e o monitor ligado o dia todo, o aquecimento nesta altura do ano, porque nesta altura do ano já obriga a ter algum aquecimento, aí já compensa menos um bocadinho, mas eu diria que acabo por gastar mais em gasolina para ir para a empresa do que a ficar em casa, com as despesas inerentes de eletricidade. Vantagens penso que são mais ou menos essas. Desvantagens aquela que se nota mais nitidamente é o contacto com as pessoas, o contacto com os colegas fica muito mais limitado, é diferente. Digamos, estamos a falar, muitas vezes até com a câmara desligada, é diferente de estarmos à frente das pessoas e contactarmos com as pessoas, é uma desvantagem sem dúvida. Em termos de instalações, a minha casa, digamos, que não é propriamente uma casa que esteja preparada para o trabalho em casa, não tenho propriamente um escritório disponível, onde possa estar. Nós somos cinco cá em casa, todos a precisar de estar a falar e em aulas, ou a dar aulas, a minha esposa é professora e os meus três filhos, andam os três na escola, duas na faculdade, outro no secundário, portanto, tornasse difícil por vezes o convívio, digamos a conjugação das necessidades de toda a gente ao mesmo tempo. Eu estou a trabalhar na garagem, que é o sítio mais sossegado que consegui encontrar, para estar à vontade e para poder falar, sem estar a incomodar os outros e sem os outros me incomodarem a mim. Consegui montar aqui um cantinho, mas é óbvio que as condições de trabalho, não são tão adequadas, a iluminação, já tive de mudar de lugar para ter

mais luminosidade, uma casa não está propriamente preparada para ser escritório e, por exemplo, a cadeira que eu uso, não é a mais adequada, é óbvio que na empresa temos condições mais adequadas. Mesmo a nível climático, no gabinete onde eu trabalhava, tínhamos ar condicionado. O que eu tenho notado neste período que tenho passado aqui é mais frio, nomeadamente, a nível das mãos, o ambiente não é tão aquecido, e pela primeira vez desde há muitos anos consegui ganhar frieiras nas mãos, agora nesta altura de maior frio. Outra vantagem que ainda não referi, como estou em casa dá para comer cá, estando na empresa nunca vinha comer a casa porque não dava tempo, tinha sempre de ir comer fora, as refeições agora, são mais caseiras, tem a desvantagem de ter de as fazer.

4. A resposta não é assim tão direta, eu diria que um meio termo era o ideal. Por exemplo, ir dois dias e estar três em casa ou três na empresa e dois em casa. Poder alternar com as duas situações, se calhar, tinha vantagens. Para tentar manter as vantagens e diminuir as desvantagens, nomeadamente as deslocações o gasto de combustível, o tempo que se perde. Digamos que um meio termo podia ser uma situação importante para se ponderar para o futuro.

5. Não, lá está como consegui arranjar o meu espaço e estar concentrado, no sítio em que estou, consigo perfeitamente fazer a atividade profissional, sem que a parte familiar interfira. Neste momento consegui, dentro daquilo que falei antes, arranjar o meu espaço, não sinto assim interferência maior, não noto nada de especial.

6. Não há assim propriamente nada que a empresa possa fazer que seja viável, à partida não tenho grandes sugestões.

Apêndice III - Entrevistada 2

1. De uma forma geral a minha experiência em teletrabalho tem sido positiva.
2. Sinto que de alguma forma a minha produtividade aumentou, porque sinto que consigo fazer uma gestão do meu trabalho mais eficaz.
3. Como pontos positivos considero o facto de não apanhar trânsito e conseguir gerir melhor o meu horário sem ter de gerir trânsito. Mas por outro lado um dos aspetos muito negativos que eu vejo no teletrabalho é que não existe de uma forma tão definida a rotina de trabalho, ou seja, a nível do horário é mais difícil de gerir em casa um horário de 8h do que seria no trabalho, porque por exemplo, temos um horário das 9h ao 12h30 e são pouquíssimas as vezes que eu termino de trabalhar às 12h30 ou são pouquíssimas as vezes que eu termino às 18h30, enquanto que no trabalho era muito mais fácil porque víamos os colegas a sair ou tínhamos realmente de sair do escritório porque alguém ia fechar, em casa é muito mais difícil e eu pelo menos na minha situação acabo por fazer muito mais horas, por isso, aí sim, existe realmente uma dificuldade em definir um horário.
4. Sim, no entanto, com alguns dias em casa, mas não toda a semana. Acho que gostaria também de voltar à rotina de trabalho de ver os meus colegas, passar algum tempo fora de casa, porque penso que isso também é bom até a nível psicológico, é bom termos essa rotina de sair de casa, por isso, gostava sim de continuar em teletrabalho, mas não os 5 dias por semana.
5. Sim, às vezes existe a dificuldade de as pessoas que moram connosco, perceberem que estamos em casa mas não podemos estar disponíveis para responder ou para ajudar em qualquer coisa, porque estamos no nosso horário de trabalho. Nesse aspeto existe sim, essa dificuldade em separar a vida doméstica da profissional.
6. Sim, eu acho que deveríamos ter mais reuniões entre equipas, acho que devia haver mais esse controlo também para nós sentirmos mais esse contexto

empresarial. Eu falo pela minha experiência, nós temos um planeamento, fazemos o que nos está designado, mas pelo menos eu sinto falta de falar com as pessoas da minha equipa, ou de termos essas reuniões de forma a debatermos vários assuntos, acho que seria bom termos essa possibilidade de fazermos o ponto de situação semanal ou termos, como no início da pandemia em que fazíamos um *coffee break*, em que juntávamos a empresa toda e eu acho que isso perdeu-se e poderíamos voltar a fazer algo do género.

Apêndice IV – Entrevistado 3

1. O teletrabalho surgiu quase por uma imposição do cenário do contexto atual. Felizmente na nossa área foi possível aplicar o teletrabalho quase de forma instantânea, porque estamos a falar de serviços informáticos e beneficiamos enquanto empresa de software e tecnologia e de ter os recursos e as condições necessárias para aplicar o teletrabalho num curto espaço de tempo. Eu diria que está a correr bem, em termos de comunicar com os colegas foi um desafio inicial, mas diria que hoje, acho que as pessoas já apanharam a dinâmica, já dominaram a forma como devem interagir umas com as outras em teletrabalho e penso que sim, que em termos gerais está a correr bem.

2. Eu tenho sido mais produtivo. Porque se calhar, por um lado as reuniões são mais produtivas, começam e terminam, se calhar com mais pontualidade, as pessoas são mais incisivas no cumprimento da agenda. Por um lado, sou mais produtivo porque as reuniões correm melhor, depois por outro lado também sou mais produtivo porque acabo por trabalhar mais horas, acabo por dar mais à empresa, por isso, a nível de produtividade para a empresa acaba por aumentar. E depois por outro lado acho que consigo ser mais produtivo individualmente porque sou menos interrompido, isso não significa que as pessoas estão a comunicar menos, acho que comunicam na mesma, comunicam é de forma

diferente. Portanto comunicam na mesma, não acho que houve uma redução da comunicação, acho que houve uma qualidade da comunicação, que se calhar faz com que as pessoas sejam menos interrompidas que não vão aos gabinetes umas das outras por tudo e por nada e, portanto, há menos cortes e ao haver menos cortes, faz com que a pessoa acabe por se concentrar mais e iniciar e acabar uma tarefa de uma forma mais rápida e com mais qualidade. Portanto, face a isto o teletrabalho tem garantido mais produtividade.

3. Os positivos para além da produtividade, que já referi, tem outras vantagens que são, não perco tempo ao final do dia em deslocações e no início do dia em deslocações. Até acabo por comer em casa, o que é melhor do que comer no shopping ou num restaurante, por isso, isso também é um ponto positivo. A alimentação se calhar até é melhor. No meu prisma pessoal eu não tenho gabinete, trabalho em *open space*, e às vezes, há situações em que é bom ter uma bolha na qual a pessoa possa exteriorizar, posso aliviar algum stress, alguma coisa que possa ter corrido mal sem influenciar e sem impactar negativamente com a disposição e a energia dos outros, portanto, nisso acho que também é um ponto positivo. Eu em casa, quando alguma coisa corre mal, eu exteriorizo e não prejudico o humor, porque quando estamos numa sala temos de compreender que influenciámos os outros, mesmo não querendo, de forma consciente ou inconsciente, acabamos por ter impacto nos outros. E esta parte que uma pessoa por vezes, precisa de exteriorizar, precisa de desabafar, precisa de respirar, posso fazer isto no meu escritório em casa, sem que ninguém ouça, por isso, acho que isso também é um ponto positivo. Pontos negativos, existe às vezes uma reunião que por muito que seja eficiente, pelo facto de não ser presencial, pode haver alguma forma de chegar ao outro que não é cumprida. Por muito que o argumento seja bom, que uma pessoa está na mesma a falar, está a ver, a ouvir, a presença física, o olhar, o sentir como a pessoa está a absorver aquilo que nós estamos a dizer, e o contrário, essa dinâmica perde-se na comunicação, eu diria

que é o único ponto negativo, é a parte física da comunicação. De resto, as pessoas estão disponíveis, pelo menos no nosso contexto as pessoas estão sempre disponíveis, quando eu ligo é raro não atenderem, ou uma pessoa percebe antes de ligar se a pessoa está ocupada ou não, portanto, eu diria que o único ponto negativo é esse. Acho que são mais pontos positivos do que negativos para o teletrabalho.

4. Eu diria que sim, que queria continuar em teletrabalho, não total, mas num equilíbrio de presencial e online que garanta que haja perspectivas positivas e pontos positivos aproveitando o presencial e aproveitando o teletrabalho. Acho que com o teletrabalho a 100% se perde um bocadinho da dinâmica comunicacional e da presença e do convívio, que também é importante. Eu há bocado estava a dizer que por as pessoas não interromperem, trabalhamos melhor, mas o interromper também faz parte da dinâmica do dia-a-dia, o interromper, não significa só interromper, significa meter conversa saber como está o outro, desabafar, conversar, pequenos momentos lúdicos de convívio social que também é importante para manter um clima saudável na organização. Portanto, por muito que haja eventos online e *coffee breaks* online, não é a mesma coisa. Por isso, respondendo à pergunta, sim, o teletrabalho acho que faz todo o sentido continuar e na minha lógica pessoal também, mas não a 100 %.

5. Sim, é assim eu não tenho filhos, por isso, não sou interrompido, é mais fácil e aí não é problema para já. Em termos de horários, uma pessoa acaba por trabalhar mais, porque não há aqui nada que diga às 18H30 saia do escritório, não há bem isso. Mas também ao contrário, se eu cumpro o meu programa a minha calendarização do dia, imaginemos que são 18h25 não vou começar a fazer uma nova tarefa que vai demorar quatro horas, também não acontece isso, se calhar, se vejo que ninguém precisa de mim, até desligo mais cedo cinco minutos, agora, isso é raro, o que acontece é sempre o inverso, ou seja, acabo sempre por trabalhar mais. Mas isso, não vejo como negativo, uma pessoa, sendo responsável, acho

que é uma mais valia, porque uma pessoa tem de pensar que está a poupar a deslocação, portanto, no final de contas, não jantamos mais tarde, nem fazemos o *break* mais tarde, se calhar acaba por utilizar o tempo de deslocação para terminar algumas coisas e daí trabalhar mais, mas o corte psicológico é feito na mesma, por isso, acho que em termos de equilíbrio, corre bem, acho que consigo fazer uma boa gestão.

6. Em termos de sugestão acho que enquanto estivermos em teletrabalho a 100% a empresa tem de arranjar um formato adequado para garantir algum convívio entre todos, porque acho que ainda não encontrou o formato certo. Isso é importante, porque também tem de haver esse lado social e de confraternização entre colegas, porque isso é essencial. Por mais que nos RH esteja no manual de funções que é preciso fazer isto, atingir aquilo, no final somos todos pessoas, e as pessoas não são máquinas e precisam umas das outras para desempenhar funções e não estou a dizer com isto, que temos de ser amigos, mas se houver um bom relacionamento, saudável, harmonioso, agradável entre as pessoas, acho que tudo flui mais depressa, por isso, uma das sugestões é arranjar o formato certo para que se garanta esse convívio online. E depois, outra sugestão que tem de ser mesmo uma coisa a implementar é que tem de haver mesmo uma política de teletrabalho, ou seja, a empresa tem de criar mesmo uma política de teletrabalho, de forma que as pessoas saibam como aceder e em que âmbito, como é que podem requerer, ou seja, o que até hoje está a ser um bocado informal. Deve haver algo formal e imposto a partir do momento em que estejamos todos saudáveis em que não haja covid, tudo volte à nova normalidade, exista uma política de teletrabalho. Os colaboradores percebam como é que podem aceder, em que formato, em que dosagem, portanto eu diria que estas seriam as minhas duas sugestões.

Apêndice V – Entrevistado 4

1. Como tudo na vida, tem pontos positivos e pontos negativos. Acho que em termos gerais tem tido mais pontos positivos. Eu sei que nós fomos um bocado forçados dado o contexto de pandemia em que estamos a viver desde março do ano passado. Há outras empresas que já o tinham feito noutras alturas por diversas razões, mas no caso específico da nossa empresa e da minha experiência profissional, esta foi a primeira concreta. Tem sido positiva, e eu acho que tem sido progressivamente positiva, o que eu quero dizer com isto, é que, do ponto de vista pessoal, se calhar por conhecimentos próprios, porque estou numa empresa de informática, porque tenho os meios minimamente adequados, as coisas funcionaram razoavelmente bem, em termos técnicos e de adaptação funcionaram razoavelmente bem, uma ou outra dificuldade, mas como eu disse, se calhar por conhecimentos próprios facilmente resolvidos. Eu na fase inicial, em março quando vim para casa, a minha família somos cinco e estava eu, a minha mulher e mais os meus três filhos ao mesmo tempo a trabalhar online ou a ter aulas, não há internet que aguarde, por isso, eu tive de fazer aqui algumas alterações, de resto foi pacífico. De resto qual foi a dificuldade que eu notei, é que na fase inicial as pessoas estavam muito pouco habituadas a isto, a dificuldade que se calhar algumas pessoas sentiram em adaptar-se ao teletrabalho é válido para toda a gente, também para as pessoas que nós tentamos contactar remotamente e portanto, às vezes havia alguma dificuldade, as pessoas também não sabiam como é que deviam ligar, depois tentava-se fazer uma reunião e as pessoas não conseguiam, mas não era por dificuldade nossa, era por dificuldade do lado de lá e eu acho que isto progressivamente ao longo dos meses foi melhorando, porque toda a gente se habituou, isto é quase uma nova realidade e agora para mim é muito fácil ligar para um cliente e dizer que vamos marcar uma pequena reunião e mando logo o link do teams ou agendamos uma reunião de uma forma muito simples e as coisas começaram a ser progressivamente ainda

mais positivas. O teletrabalho no conceito do trabalho mais administrativo de me ligar à empresa e aceder aos dados da empresa e etc, também tem corrido bem, acho que a empresa também já estava preparada para isso e com um ou outro soluço, mas nada é perfeito, acho que as coisas têm corrido bem.

2. Por um lado acho que sou mais produtivo, no sentido em que estou mais concentrado, portanto, pelo facto de não ter tanta dispersão, às vezes, estou no escritório e tenho colegas a falarem de outras coisas ao lado, e às vezes, uma pessoa precisa de falar com um cliente e precisa de estar mais isolado. Tudo o que tenha a ver com a concentração, em casa é mais fácil, mas isto, é comigo porque tenho condições para isso, porque me retirei aqui para uma dependência da casa que permite fazer isso, sei que há outras pessoas que não têm a casa organizada para que isso aconteça. No meu caso pessoal acho que estou mais concentrado, tenho menos distrações estou focado no trabalho e acabo por ser mais produtivo nesse sentido. Também o tempo eu gastava para ir em deslocações agora é aproveitado para trabalho efetivo. Por exemplo, esta reunião se fosse noutra altura falávamos cara a cara na empresa, tinha de esperar que eu chegasse, eu tinha de ir à empresa, quando se calhar não tinha pensado ir lá, se fosse com um cliente, é a mesma coisa, vou para lá, venho para cá, deslocações, há trânsito, nesse sentido também acaba por ser mais produtivo o teletrabalho. O reverso da medalha é alguma falta de partilha de contacto pessoal que às vezes também se constrói ideias e novos pensamentos por falar com outras pessoas de uma forma mais facilitada, e mesmo com os clientes, porque eu tenho um trabalho comercial, há coisas que se fazem melhor cara a cara, olhos nos olhos e senti-las olhos nos olhos e as expressões, o que é que elas dizem, a linguagem não verbal e aqui é mais difícil. Como eu disse, cada vez está mais facilitada, isto é uma barreira que se está a encurtar, mas seja como for existe. Por exemplo, no meu caso é mais sentida quando é o primeiro contacto que eu tenho com as pessoas. Portanto, se eu já conheço as pessoas, as pessoas já têm confiança mútua,

as pessoas já têm alguma familiaridade umas com as outras, o contacto remoto é logo facilitado, porque as pessoas já se conhecem, isto já está ultrapassado. Quando é a primeira vez é mais frio e por isso, é mais dificultado, isto é o *handicap* do trabalho remoto, na minha opinião, tudo o resto são coisas positivas. À parte desta questão da distância pessoal e do contato próximo e da partilha de ideias e de coisas que também é preciso com outras pessoas, eu acho que no meu caso pessoal, tudo o resto são coisas positivas.

De uma forma geral, acho que estou a ser mais produtivo. Se eu me abstrair do outro fator que está a acontecer ao mesmo tempo, que é esta pandemia, o contexto em que estamos a viver e que faz com que tudo o resto esteja mais parado, se eu me abstrair disso o trabalho do dia a dia é mais produtivo, no meu caso, assim. Imagine que não estávamos a viver esta pandemia, se eu precisa-se de ir à empresa, ia com toda a facilidade, se eu precisa-se de falar com alguém cara a cara, ia com toda a facilidade como fazia tradicionalmente, quando eu precisa-se de estar mais concentrado e fazer trabalho mais dedicado, sem estar a ser interrompido por colegas, se calhar voltava a casa e fazia o que estou a fazer agora. A resposta é simples, se eu me abstrair do fator pandemia que torna as coisas mais lentas e mais difíceis, uma nova realidade sem covid mas com teletrabalho, acho que funciona melhor no meu caso.

3. Acho que já referi basicamente todos os que são essenciais, mas para recapitular e ter a certeza que não me esqueço de nenhum. A capacidade de foco, de concentração, de não perder tempo com deslocações, de ser muito mais simples conciliar aquilo que é vida profissional e vida familiar. Repare, ainda ontem aconteceu, terminei de trabalhar aqui era 20h30, no minuto seguinte estava sentado na mesa da cozinha a jantar, claro porque a minha esposa fez o jantar, porque teve oportunidade para o fazer, etc, mas isto facilita muito. E ontem comecei uma reunião com um parceiro às 8h30, se fosse o meu dia a dia normal, se estivesse a trabalhar sempre presencialmente, saía daqui chegava à

empresa às 9h menos qualquer coisa, depois saía para almoçar, regressava às 14h, era mais compartimentado, e perdia mais tempo em deslocações do que nesta situação.

O reverso da medalha, a dificuldade em ter o contato pessoal, que ajuda um bocadinho às vezes a descontrair e a explorar ideias novas e até a criar intimidade com algumas pessoas que é necessário no meu trabalho comercial, somente na primeira fase do contato. E às vezes também é difícil gerir aquilo que é trabalho daquilo que é vida pessoal, as coisas começam a ser muito misturadas, o que é trabalho com o que é vida pessoal, porque o espaço é o mesmo. Tal como é fácil eu acabar de trabalhar e ir jantar, ou estar com os meus filhos ou fazer outra coisa qualquer, também é fácil estar a fazer isso um sábado e de repente vir trabalhar, ou à noite lembrar-me que me esqueci de mandar aquele email. Se fosse uma situação normal enviava no outro dia de manhã, agora venho cá enviar. Neste caso, acho que é um ponto negativo.

4. Sim, eu gostava de continuar em teletrabalho, pelas razões que aponte, pelos aspetos positivos, todos esses que eu já referi. Por outro lado, também lhe disse há bocado que se não fosse a pandemia se calhar geria o meu tempo de outra forma, não estava sempre em teletrabalho e quando eu achasse que era necessário fazia trabalho presencial nos clientes, ou ia à empresa, porque existem aqueles pontos do contacto pessoal, partilhar de ideias para algumas pessoas, que se fazem melhor quando estamos fisicamente no mesmo espaço. Em resumo, se não fosse a pandemia que estamos a viver, se calhar havia dias e alturas em eu estava em teletrabalho e havia dias e alturas em que ia ao escritório. Acho que tenho maturidade e acho que a empresa me reconhece maturidade para poder gerir isto da forma mais eficaz.

5. Sim, pelas razões apresentadas anteriormente. Porque é tudo o mesmo espaço, e como é muito fácil do ponto de vista positivo, acabar de trabalhar e depois não ter tempo de deslocação e estar já em casa e estou na vida familiar logo de

seguida, também o contrário é muito fácil. E se uma pessoa não tem disciplina, alguma disciplina, algum equilíbrio, de repente pode estar sempre a trabalhar. Para algumas pessoas é difícil ao contrário, que é se não têm alguma disciplina estão sempre na vida familiar e não na vida profissional, no meu caso, tenho sempre muita coisa há sempre muita coisa a acontecer do ponto de vista profissional, é difícil é ao contrário, é às vezes tenho de forçar-me a desligar um bocado.

6. Eu acho com sinceridade que a empresa tem criado, ou criou as condições suficientes para as pessoas trabalharem bem em teletrabalho. Há pontos que obviamente que podem ser melhorados e refiro por exemplo em termos de condições, eu não posso esquecer que eu fiz investimento em casa para ter as condições mínimas para poder trabalhar, claro que o portátil é da empresa, mas tenho uma webcam que comprei, tenho um monitor que estou aqui a utilizar, a internet, pronto, fiz aqui um investimento, eu sei que não foi só para o meu benefício, mas também para o resto da família, mas fiz esse investimento, até a eletricidade que gasto, deixei de gastar na empresa e gasto aqui e portanto não sei até que ponto a empresa podia ter isso em consideração, se isto é possível de gerir, ou se faz algum sentido. Do ponto de vista tecnológico e prático é isto. Eu gostava pouco que a empresa me impusesse regras de como fazer esta gestão, mais uma vez, porque acho que tenho experiência suficiente ou responsabilidade suficiente para trabalhar o que devo trabalhar, no formato que devo trabalhar quando devo trabalhar. Agora, eu não arrisco dizer que isto é uma realidade para toda a gente, portanto, a empresa se calhar tem de pensar como é que cria regras para com outras pessoas medir que elas realmente estão a cumprir os objetivos delas. Eu não tenho nenhum receio de reportar o que faço em cada momento e o que estou a fazer, etc, etc, mas acredito que a empresa precise de criar um sistema para controlar, controlar não é a palavra, porque parece quase policiar, mas

garantir que realmente o trabalho é executado por quem está a trabalhar remotamente.

No fundo é isso, como eu disse, eu acho que a empresa implementou as condições mínimas para se fazer o trabalho remoto, nós temos o computador, ligação por VPN, etc, acho que isso está a funcionar razoavelmente bem, acho que a empresa também poderia eventualmente pensar que ao estarmos a fazer isto remotamente há custos que nós deixamos de ter na empresa e passamos a ter dentro de casa. Eu não sei se isto é fácil ou não, mas podia haver aqui alguma ajuda para termos algumas condições, internet, etc, de uma forma mais facilitada, de resto tudo pode ser sempre melhorado, por exemplo, os nossos sistemas que integram, na área comercial utilizamos muito o CRM e isto é uma plataforma agregadora de informação por toda a empresa, porque, por exemplo, poderia ser mais dinamizada, ao ser mais dinamizada, tornar mais fluído a partilha e propagação de informação por todas as pessoas não só da área comercial. Portanto, no fundo as bases estão criadas, mas podem ser sempre otimizadas. Mas como disse não sou crítico em relação a este ponto, as condições mínimas, ou mais do que mínimas estão criadas.

Apêndice VI – Entrevistado 5

1. Tem sido uma experiência equilibrada, nem positiva nem negativa, no sentido em que nem é melhor nem pior, face ao que inicialmente seria previsto. Quando fomos para trabalho remoto poderíamos pensar que seria algo confuso ou difícil e olhando agora para trás, já passou um ano e é normal que realmente as pessoas já estejam adaptadas, portanto eu diria que a adaptação já foi concretizada, o trabalho está a ser executado. É possível, é essa a conclusão, é possível realizar pelo menos a grande parte do trabalho em trabalho remoto.

2. Acho que mais uma vez, no geral, nem é mais nem menos, há pontos em que se perde um bocadinho e há pontos em que eu creio até se ganha um bocadinho, e talvez na média geral acabe por ser igual, porque obviamente se perde um pouco o contacto pessoal, mas se calhar ganha-se mais em eficiência porque, por exemplo, como estas sessões aqui, têm um horário de início, têm um horário de fim, quer dizer não há aqueles atrasos que se calhar há em reuniões presenciais ou sessões presenciais. Ou que não sejam reuniões, às vezes, uma chamada, facilitamos, se estivermos no local de trabalho, ligo-te daqui a 20 minutos, ou espera um bocado, acho que os horários e os *slots* de tempo para reuniões são mais respeitados, por isso, mais uma vez, entre o negativo e o positivo é encontrado aqui um equilíbrio e eu diria que o saldo é quase igual ao anterior, é equilibrado.

3. Dos negativos, eu diria obviamente alguma falta de contacto pessoal, eu imagino que quem seja de uma área mais comercial, obviamente estar afastado dos clientes seja mais notório, nós que estamos aqui numa parte mais administrativa ou de gestão de recursos, grande parte do trabalho pode ser feito, mas a parte do contacto continua a fazer um pouco de falta, mesmo para não perder um certo espírito de equipa. Nós estamos três neste departamento, mas creio que acaba sempre por se perder algo, essa perda não diria que seja demasiada, mas é alguma perda creio eu.

Nos pontos positivos, já referi um, em termos de eficiência dos horários e do tempo das sessões/ reuniões / telefonemas, obviamente que poder conjugar isso com a vida pessoal, em termos de horários diria que não há tanta correria de manhã, não há tanta correria ao fim do dia e obviamente a ausência de deslocação, que representa, não tantas horas por semana em trânsito.

4. Sim, não num regime a 100%, num regime misto digamos, creio que também faz falta o presencial, se calhar 50%/50% seria o ideal e as razões foram as que eu já enunciei. Nos aspetos negativos que eu mencionei antes, para os compensar

seria sempre necessário então essa deslocação à empresa, que também faz falta ao trabalhador.

5. Não, creio que acontecem sempre aqui alguns momentos de interatividade entre o trabalho e a vida doméstica, mas pessoalmente não que chegue ao ponto de se tornar problema.

6. Talvez em termos ergonômicos, se o trabalho remoto a tempo inteiro ou a médio tempo se mantiver, creio que ter uma cadeira de *office* é importante, é das primeiras coisas em que eu começo a notar uma necessidade. A empresa e o trabalhador terem em atenção conjuntamente, que a ergonomia é essencial porque, no local de trabalho é a mesma coisa, passamos muitas horas na mesma posição e sentados e é importante garantir que essa parte física é saudável, digamos. Também a parte da divisão de custos, talvez a internet, não sei como será estudado isso no futuro, mas talvez seja um ponto a médio prazo a ser repensado, se é um custo a ser repartido ou não, mas são questões, que creio que a sociedade não sei se esta reflexão já se iniciou, mas talvez tenha de existir esta reflexão.

Apêndice VII – Entrevistada 6

1. A minha experiência tendo em consideração que estou com duas crianças menores uma de onze anos e uma de quatro em casa em simultâneo, não tem sido a melhor experiência. É bastante mais difícil e como tal, é algo que eu estou a aguardar que termine rápido.

2. Menos produtiva porque tenho que estar a processar o meu trabalho e tenho de estar a prestar assistência em simultâneo a duas crianças, o que obviamente torna-se um *multitasking* difícil.

3. O único ponto positivo é realmente o facto de poder ter essa possibilidade de estar a prestar apoio às minhas filhas e podermos estar a continuar a trabalhar sem termos perdas de rendimento. Os pontos negativos são efetivamente o desgaste psicológico que isto causa, a baixa, não a baixa produtividade porque eu continuo a cumprir os objetivos propostos, mas com um esforço muito superior e o que faz com que psicologicamente seja o fator mais difícil nesta fase toda, o confinamento, ou seja, o facto de estar sempre nesta mesa ou vou para a cozinha, não há aquele tempo de poder desligar da parte profissional e ir para a parte pessoal, não existe essa desconexão, é sempre tudo seguido até parar, até à hora de deitar.

4. Não, no meu caso, a nível das minhas funções e também por uma questão das minhas características pessoais, eu prefiro trabalhar na empresa, para realmente ter aquela rotina de me levantar, de vestir, preparar para ir para a rua, conduzir, faz-me falta essa dinâmica de ir para o meu posto de trabalho, de lidar com os meus colegas, de ter outro tipo de conversas que neste caso, estando em teletrabalho, as pessoas com quem eu convivo são crianças menores e é tudo uma conversa sempre dentro de, o que vai ser o jantar, o que vai ser o almoço, o que é para o lanche. Como tal, eu prefiro que assim que termine esta situação obrigatória de confinamento, prefiro voltar à rotina de estar a trabalhar na empresa, no meu posto de trabalho, com a devida segurança, porque realmente a nossa sala permite, estarmos à distância com todas as regras de desinfeção e tudo isso, por isso, eu prefiro voltar ao emprego, ou seja, não continuar em teletrabalho.

5. Devido à situação em que estou, ou seja, se não tivesse crianças para estar em simultâneo seria uma coisa mais fácil de conciliar, ou seja, agora estou a trabalhar, agora estou em pausa. Assim, tornasse realmente difícil pelo fator de que o próprio espaço, eu não tenho um escritório independente, ou seja, eu estou numa sala, onde numa mesa ao lado está uma filha em telescola, agora a mais pequena

já foi para a pré, mas até agora tínhamos, por exemplo, eu numa mesa, aqui atrás de mim noutra mesa a mais velha, e numa mesa ao lado a mais nova, ou seja, tínhamos três pessoas em simultâneo aqui. E claro que com quatro anos na telescola necessita obrigatoriamente de apoio, necessita que alguém esteja ali a dizer, ela não sabe onde clicar, e os próprios fones caem, ou seja, precisa de ajuda, por isso, não é de todo uma coisa que seja fácil de separar, o trabalho e o lado doméstico.

6. A nossa empresa, maioritariamente são homens, por isso, eu acredito que as dificuldades que eu passei, não tenham sido vivenciadas pela maioria dos colegas e se calhar ter isso em consideração se isto voltar a acontecer realmente, se calhar ter aqui uma alternativa. Eu por exemplo, não recorri aos apoios que no entanto foram aprovados para pessoas que estavam em teletrabalho, mas tinham crianças em período pré-escolar. Eu poderia ter suspenso a minha atividade e recorrido a esse apoio. Não recorri por opção minha para continuar a ajudar, porque a função que eu tenho na empresa é a parte financeira das cobranças e foi um dos motivos que me levou a continuar a conciliar as duas situações, mas a sugestão é realmente a empresa ter isso em consideração, ou seja, as diferentes realidades dos seus colaboradores e tentar numa situação futura, se isto voltar a acontecer, tentar ter isso em consideração e arranjar aqui um outro plano que permita que não ocorra um desgaste tão grande para os colaboradores.

Apêndice VIII – Entrevistado 7

1. A experiência de teletrabalho tem sido positiva e desafiante ao mesmo tempo. Essencialmente no início bastante desafiante, para o controlo da equipa, eu tenho uma equipa de cerca de quinze pessoas, portanto torna-se muito complicado gerir quinze pessoas, porque é preciso dar atenção a toda a gente, é preciso ouvir

toda a gente então o teletrabalho dificulta bastante essa situação. Tem outros pontos obviamente positivos, mas eu diria que a incapacidade de falar com as pessoas, de ter reuniões, de falar com elas, de ver, de sentir cara a cara o que se está a passar é a principal dificuldade.

2. Em termos de produtividade, eu acho que há uma manutenção, em termos de comunicação as coisas são bem mais complexas.

3. O principal ponto positivo é obviamente não ter de enfrentar trânsito, não ter de deslocar-me para a empresa, o ter, não é mais liberdade, porque eu não acho que temos mais liberdade, temos algo. Mas essencialmente a nível de pontos negativos é o não poder ver o que se está a passar com toda a gente ao mesmo tempo, não poder sentir as dificuldades antes de elas existirem, é a forma como as ideias têm de ser transmitidas, que têm que ser, eu não vou dizer mais estruturadas, mas digamos que quando há uma ideia muito mais complexa, explicar essa ideia, porque nós funcionamos à base de esquemas, funcionamos à base de ideias que vão surgindo, e o teletrabalho torna isto muito mais complexo.

4. Sim, obviamente o teletrabalho é uma experiência que devemos continuar, mas não exclusivamente em teletrabalho como estamos neste momento. Terá de ser uma conjugação de teletrabalho vs presencial, porque com o teletrabalho, perdem-se algumas coisas que são importantes, na relação que temos com as outras pessoas que trabalham na empresa, e muito mais isto se sente com o nosso grupo de trabalho, perde-se identidade, perde-se capacidade de antecipar problemas, perde-se capacidade de auxiliar as pessoas, auxiliar no sentido de, quando estamos a tomar um café surgir um problema e termos soluções para esse problema, portanto, perde-se capacidade de, não é imaginar o futuro nem imaginar soluções, mas é efetivamente de termos soluções que são construídas com base na colaboração de todos os envolvidos.

5. Obviamente que sim, trabalha-se muito mais em teletrabalho, muito mais. Até porque como eu disse, há coisas que podem ser feitas em dois minutos chamando alguém e explicando aquilo que se quer, e com o teletrabalho, é muito mais complexo, portanto trabalhasse muito mais em teletrabalho.

6. Não, neste momento, não.

Apêndice IX – Entrevistado 8

1. Grande parte dela tem sido positiva, tem alguns pontos negativos, porque o teletrabalho juntou-se aqui ao problema da pandemia, do aspeto de uma pessoa estar em casa e não poder sair de casa, ou seja, podemos estar a trabalhar em casa, mas se no final do dia, se ao fim de semana, se pudéssemos sair, uma pessoa acaba por ficar com a cabeça mais clara e tudo mais, agora a questão de estarmos sempre em casa é que me afetou um bocado. Eu já estou literalmente há um ano em casa, à exceção de um mês em que ia à empresa intermitentemente, custa bastante. Mas a experiência tem sido boa.

2. Tenho sido mais produtivo pelo simples aspeto de muitas das vezes estar mais concentrado em casa, porque pela falta, se calhar, de intervenção de entrada de um colega ou outro na sala, uma conversa que acabamos por ter, e tudo mais, acabo por conseguir trabalhar mais por esse aspeto. Por outro lado, há falta de interação humana, também afeta mais a pessoa, nesse aspeto. Mas sim, gosto mais de trabalhar em casa, é mais sossegado e para o meu estilo, gosto mais.

3. Positivos, rende muito mais, ou seja, alguns até brincam sobre a câmara estar posta na pessoa, está vestido, para baixo está de pijama, não, eu levanto-me faço tudo a mesma coisa, visto-me tudo direitinho, isso é um ponto positivo de não preciso de levantar-me mais cedo, pegar no carro, apanhar trânsito para ir para a empresa, hora do almoço, volta a sair e volta a entrar. Aqui é mais, chega aquela hora levanto-me, vou fazer o almoço, ou o almoço já está mais ou menos feito em casa, fica logo tudo resolvido. Por outro lado, é mau porque estamos em casa,

estamos em casa, não saímos de casa e é em casa, é chato, queremos sair ao fim de semana e ao final do dia e não se consegue porque estamos na pandemia e temos de estar em casa. Se pelo menos, estivesse tudo aberto, era diferente, isso é um dos pontos mais negativos. Positivos é como eu disse, estamos em casa e rende muito mais o tempo, e estar com a família também.

4. Sim, mas não a tempo inteiro. Gostaria de continuar, mas gostaria de pelo menos de duas em duas semanas, vamos imaginar, de duas em duas semanas, damos um salto à empresa, conversar com os colegas, esclarecer alguns pontos que, às vezes, mesmo por vídeo chamada não se consegue esclarecer, a interação humana faz muita falta.

5. Não, não sinto. Eu durante este período de janeiro, a pandemia começou o ano passado, os miúdos ficaram também em casa, o único problema é a questão familiar de eu ter duas crianças, uma já com onze anos outra tem cinco, e a de cinco é mais complicado dar-lhe trabalhos e tudo mais. Tanto mais que eu estou em casa, a minha esposa também tem outro trabalho, é complicado nesse aspeto, é a única situação.

6. De momento não tenho assim nada de sugestões que possa dar, porque tanto é que no teletrabalho vim para casa e deram-me logo hipótese de, “leva o monitor, leva cadeira, tudo o que for preciso, estando na tua área de trabalho, podes levar tudo, queremos é que te sintas bem no teu local, que estejas bem, para conseguirmos estar em comunicação contigo”, porque de resto acho que não há assim nada de extraordinário, que possam eventualmente fazer. Agora, chegamos aquela hora, tentamos acabar à hora prevista do nosso horário de trabalho e começar na hora prevista do nosso horário de trabalho. Tanto é que, ao longo da semana temos reuniões de departamento, para dizer nada, só para nos vermos, “olá, como estás? Fiz aquilo, aconteceu aquela coisa”. Rimo-nos um bocado para ter aquela interação, porque se não, é um bocado complicado.

Apêndice X – Entrevistada 9

1. A experiência tem sido positiva, uma vez que, as minhas funções dão para exercer completamente em teletrabalho, portanto não tenho sentido qualquer dificuldade em realizar as minhas funções sendo presencial ou sendo em teletrabalho, não existe diferença.

2. Relativamente à produtividade é um bocadinho difícil definir isso, porque estando em casa podem existir mais distrações, mas que são causadas por mim, enquanto estando na empresa, em termos de produtividade existiam muitas distrações, mas causadas por outras pessoas. Portanto, acho que em termos de produtividade se mantém, claro que tem de haver uma motivação pessoal, enquanto na empresa, essa motivação pessoal não é tão necessária. Sendo teletrabalho, eu tenho de me focar mais e definir os objetivos e metas e tentar não me distrair, enquanto na empresa, não depende tanto de mim. Em termos de produtividade estando em casa, existe a possibilidade de aumentar essa produtividade a meu ver.

3. Pontos positivos, não tenho deslocações, em termos de tempo, consigo flexibilizar melhor o meu tempo. Por isso, deslocações em termos de tempo e dinheiro faz diferença. Depois claro que tenho, por exemplo, custos de eletricidade e coisas do género, que normalmente seria ao encargo da empresa, mas no meu caso, é ao meu encargo. Relativamente, por exemplo, à questão familiar a mim não me faz grande diferença, uma vez que não tenho filhos, não tenho qualquer desvantagem entre a questão de conciliar com família ou não, não me faz diferença relativamente a isso, a única coisa que me faz mesmo diferença são as deslocações e o tempo que consigo estar, porque tinha de fazer deslocações maiores, tinha o custo e tinha o tempo, esse tempo posso aproveitar para dormir, por exemplo, que é muito bom. Em termos de mais vantagens, existe aquela questão da produtividade que, de facto eu consigo fazer com que isso dependa mais de mim e não só da influência dos outros. A questão também de

segurança, tendo em conta que estamos num momento de pandemia, sinto-me mais segura estando em casa, ou seja, não estou em contato com outras pessoas, portanto é uma questão de segurança. Maior conforto também, porque aqui eu tenho as condições necessárias para conseguir trabalhar a partir de casa, claro que se não tivesse já não seria conforto. Portanto, em termos de vantagens é isso que eu vejo.

Vejo como desvantagem mesmo o facto da convivência com outras pessoas, embora eu esteja sempre em contacto com as pessoas, porque tendo em conta a minha função, eu estou sempre a contactar com toda a gente, portanto, se não é pessoalmente, é por chamada, é por mensagem, mantenho esse contacto. Mesmo com a equipa mantenho esse contacto, portanto vamos fazendo videochamadas regulares todos, vamos falando e partilhando um bocadinho. O que sinto falta mesmo, é aquela questão da rotina, de me pôr a pé e ir para a empresa, é um ambiente completamente diferente, enquanto aqui acordo, vou tomar banho, vou para a secretaria que é ali ao lado, acho que é uma motivação completamente diferente.

4. O ideal seria manter este formato, mas numa vertente mista, ou seja, as pessoas fazerem a sua própria gestão de uns dias de teletrabalho e outros de trabalho presencial.

5. Separar a vida doméstica não, é mais separar a preguiça da vida profissional, acho que causa um bocadinho mais de preguiça, o facto de estarmos em casa. A vida doméstica não, mas aquela questão de não ter uma rotina, posso ter uma rotina definida na mesma, mas fica mais difícil de definir. Se posso ficar, se posso fazer isto aqui, ainda tenho mais cinco minutos, depois alargas por mais algum tempo, posso ficar a ver um filme e ir dormir mais tarde, porque amanhã posso acordar mais em cima da hora, acho que é mais essa questão da rotina.

6. Manter a possibilidade de teletrabalho conjugada com o trabalho presencial, de modo que, as pessoas vão fazendo a sua gestão, claro que eu tenho essa vantagem de poder ser eu a fazer essa gestão, mas há pessoas que não têm essa possibilidade, tem de ser o superior a fazer essa gestão se as pessoas trabalham a partir de casa ou se trabalham na empresa. Mas acho que seria o ideal, manter a conjugação dos dois. E flexibilização de horários, uma vez que, nós estamos em teletrabalho, mas temos de cumprir o horário, portanto, flexibilização de horários, acho que estando em teletrabalho faz sentido, desde que sejam cumpridas as tarefas definidas. Em termos de teletrabalho são apenas essas as sugestões.

Apêndice XI – Entrevistada 10

1. Tem sido muito positiva. Não era uma novidade, já era algo que ocasionalmente acontecia e no meu cargo o que eu faço pode ser desempenhado a 100% através do teletrabalho, portanto a nível do que posso e não posso fazer não impactou em nada, porque era algo que já utilizava mesmo antes da pandemia. Portanto tem corrido bastante bem, consigo fazer tudo aquilo que me é necessário, e com ferramentas como as que temos, como o *teams* e outras ferramentas de colaboração permite-me também estar em constante contato com os colegas, por vezes até mais do que o que havia antes, devido à acessibilidade que temos agora uns aos outros, por isso, está a correr bastante bem.

2. Sinto que é igual, se estivermos a falar a nível de qualidade, qualidade daquilo que estou a fazer eu penso que é igual, porque realmente faço exatamente as mesmas coisas, a única coisa que muda é que em vez de estar nas instalações da empresa estou em minha casa e, portanto, penso que consigo fazer exatamente a mesma coisa. Agora acontece que se calhar sou mais produtiva no sentido em que trabalho mais horas, trabalho mais tempo. Não porque tenho uma

dificuldade em separar a vida familiar da profissional, mas porque realmente como não há aquela situação de agora fecha o computador e vais para casa, ou agora saís para ir para a hora do almoço, os horários às vezes misturam-se um bocadinho e sinto que estou se calhar mais tempo a trabalhar.

3. Pontos positivos, portanto o facto de evitar deslocações acabo por ter mais tempo, apesar de por vezes utilizar esse tempo que era para deslocações para trabalhar, mas isso é uma opção, não é nada que me seja exigido, isso só faz parte da minha forma de ser e não é algo que está a ser pedido pela empresa. Eu acho que a nível de pontos positivos serão esses, principalmente neste tempo horrível acabo por sentir que estar em casa traz-me mais conforto porque não tenho de fazer as deslocações nas intempéries. Acho que também a nível positivo é que realmente nesta pandemia, o facto de as pessoas estarem mais em teletrabalho e mais ligadas digitalmente. Não só internamente com parceiros, acabamos por ter, se calhar, uma regularidade de contacto maior do que o que se tinha antes, apesar dessas serem ferramentas que existiam antes, não estava vulgarmente implementado, não era algo que estava nas práticas normais estar sempre a marcar este tipo de reuniões e portanto acaba por ser algo bastante positivo porque conseguimos muito rapidamente e muito facilmente entrar em contacto com qualquer pessoa em qualquer ponto do mundo, e por isso, acho que isso é realmente um grande ponto positivo. Ponto negativo eu acho que não propriamente a ver só com o teletrabalho tem a ver com o contexto em que estamos, mas realmente há menos contacto humano, apesar de estarmos sempre em conversa e em contacto com pessoas há um impacto psicológico que eu acho que é geral. Apesar de estarmos no nosso ninho não se quer estar sempre, mas acho que não está ligado ao teletrabalho, mas sim ao contexto em que estamos, porque se estivéssemos num contexto normal em que fora do meu horário de trabalho o resto fosse normal e pudesse sair e estar com os colegas e até se calhar um convívio. Até mesmo a nível de RH estamos muito limitados para fazer

qualquer tipo de eventos de ação de contacto uns com os outros, tornasse muito complicado, por muito que arranjemos estratégias acaba por ser muito complicado e eu acho que isso é dos grandes pontos negativos, é que realmente torna-se muito complicado manter o contacto humano. Por exemplo, mesmo a nível da empresa é necessário que haja um tipo de contacto sem ser apenas de trabalho, quando estávamos nas instalações havia sempre as conversas de corredor ou do coffee break ou cá fora para quem fuma, que são coisas que apesar de não estarem totalmente ligadas ao trabalho acabam por criar uma proximidade e às vezes até contexto para conversas que se não estiverem planeadas não acontecem, acho que se calhar é dos pontos negativos assim mais gritantes do teletrabalho.

4. Gostava que fosse algo híbrido, uma mistura, acho que essa é a receita perfeita na minha opinião, não só para mim, não só para a empresa, mas para qualquer pessoa. Acho que realmente uma mistura entre ambos é algo perfeito, sendo que colocaria uma taxa de cerca de 80% em teletrabalho e 20% presencial. Por exemplo, ir à empresa pelo menos uma vez por semana o dia inteiro, acho que isso seria o ideal, por causa dos motivos todos que falamos anteriormente. Mesmo que seja possível fazer tudo remotamente, acho que é muito importante um contacto presencial, até mesmo por causa daquelas situações em que surgem assuntos e conversas que não estando planeadas não acontecem e que por vezes até são importantes para o próprio negócio, por isso, acho que o ideal seria um misto.

5. Sim e não, os pontos em que isso acontece são no sentido em que eu estava a falar dos horários, obviamente que nada me impede de terminar o trabalho e focar-me apenas nas coisas que tenho a nível pessoal, mas também acontece ser muito interessante e vantajoso poder fazer o contrário, se há alguma coisa a nível pessoal que me exige atenção durante o horário de trabalho, com o teletrabalho acaba por ser mais fácil uma pessoa gerir e de poder responder a isso nos horários

de trabalho. Não sinto dificuldade, mas sinto que por vezes uma coisa entra no campo da outra, mas como se equilibram acho que o saldo é positivo.

6. Temos falado já disto ao longo da entrevista. Sugestões às vezes não nos faltam a aplicabilidade e eficiência é que já é outra conversa, porque podemos ter muitas ideias e parecerem-nos muito giras, mas depois se não forem aplicáveis e interessantes para o resto das pessoas, não valem a pena. Acho que devíamos dar mais atenção à saúde mental e física das pessoas, porque realmente o teletrabalho tem muitos pontos negativos nesse sentido, as pessoas estão mais fechadas, ficam ainda mais sedentárias, sentem-se isoladas. Há muitas pessoas que têm muita dificuldade em estarem tão fechadas, por isso, eu acho que era importante a empresa estar mais atenta a isso, não propriamente em fazer joguinhos e *coffee breaks* inovadores, mas se calhar em criar parcerias ou atividades ou algo do género que fosse fora do âmbito profissional, no sentido, em que não são *teambuildings* nem coisas ligadas diretamente ao trabalho, mas ter parcerias ou criar sessões ou algo que realmente ajudasse a melhorar a saúde física e mental, melhorar ou equilibrar. Acho que isso é a minha grande sugestão, que acho que é muito importante, principalmente no contexto em que estamos. Porque acho que isso apesar de ser colocado numa caixa pessoal impacta a performance profissional.

Apêndice XII – Entrevistado 11

1. Para já tem sido boa, não tenho razão de queixa. Antes pelo contrário, é uma coisa que já devia ter acontecido há muito tempo, no meu caso, porque o trabalho que faço não tem muita interligação com outros colegas, não exige muito trabalho de equipa. No fundo eu acabo por ser o fim da carreira da parte documental que a empresa tem, por isso, eu e os meus papéis sempre andamos muito sozinhos. Tem sido um experiência positiva.

2. Tem sido muito mais produtivo em teletrabalho, muito mais, sem comparação. Porque quando estou na empresa há sempre este que pede, este que liga, e a gente está perto e é interrompido, em teletrabalho, as pessoas têm mais relutância, não está ali à mão, não se interrompe por isto e por aquilo. Para mim, no meu caso, o trabalho sai sempre muito mais fluído e o tempo passa num instante.

3. Para mim os pontos positivos é o facto de estar muito mais concentrado, tenho mais sequência, não me disperso tanto naquilo que estou a fazer. O negativo, para mim não é que isso seja negativo, mas para outras pessoas poderá ser, é o convívio com os próprios colegas e essa união no fundo, na parte da empresa, porque no teletrabalho uma pessoa, acaba por estar muito sozinho, mas como eu também não sofro desse mal, tanto me dou sozinho como acompanhado, mas concordo que haja colegas que sintam a necessidade de estar presencialmente com outros colegas.

4. Sim, gostava de continuar em teletrabalho depois do fim da pandemia, porque para além dos aspetos que eu já referi antes, é muito menos stressante, porque em termos de deslocações se formos a ver, no meu caso são duas horas por dia que eu gasto em deslocações para ir para o trabalho, parecendo que não, num dia de vinte e quatro, duas horas é muita coisa, digamos que saímos do trabalho e só de pensar que tem de vir para casa e deslocar-se e isso tudo, no meu caso preferia continuar o resto em teletrabalho.

5. No meu caso, os meu filhos já estão casados e os netos só vêm ao fim de semana e a minha esposa também trabalha, portanto, não tenho esse constrangimento, mas sei que há colegas que podem ter esse constrangimento como têm os filhos em casa ou quando as escolas, como aconteceu várias vezes este ano, estão encerradas e os filhos têm de vir para casa, e isto é um bocado mais difícil quando não se tem outro apoio dentro da família, para uns estarem a tratar de uma coisa e os outros de outra.

6. Não, assim de repente não me ocorrem grandes sugestões para o teletrabalho. As coisas conforme foram orientadas na nossa empresa, acho que pelo menos estão a funcionar bem, não tenho razão de queixa, outros colegas poderão ter ou não, mas no meu caso não tenho razão de queixa nenhuma como as coisas estão a ser feitas. Os meios informáticos facilitam muito, com a câmara, no fundo é quase como se tivéssemos aqui as pessoas à beira.