

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Daniela Ferraz Machado

Teletrabalho e gestão de fronteiras entre a vida laboral e extralaboral. Uma perspetiva da GRH.



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Daniela Ferraz Machado

**Teletrabalho e a gestão de fronteiras
entre a vida laboral e extralaboral. Uma
perspetiva da GRH.**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da

Professora Doutora Gina Maria Gaio Santos

abril de 2022

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição

CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à Professora Doutora Gina Gaio Santos por ter aceitado orientar a minha dissertação, pela sua ajuda, disponibilidade e também pelos seus conselhos.

Agradeço a todos os que participaram neste estudo, disponibilizando um pouco do seu tempo para participar nas entrevistas, foram fundamentais para concluir a minha investigação. Sem dúvida que um ponto alto de realizar esta investigação foi poder realizar estas entrevistas com pessoas tão prestáveis que, mesmo sem me conhecer, rapidamente se disponibilizaram a participar.

Por último, mas não menos importante, agradeço a toda a minha família, em especial e aos meus pais e às minhas irmãs, mas também aos meus amigos por todo o apoio e carinho que sempre me deram e que é muito importante para mim.

Muito obrigada a todos!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

Título: Teletrabalho e a gestão de fronteiras entre a vida laboral e extralaboral. Uma perspetiva da GRH.

À medida que a sociedade vai evoluindo, o mundo de trabalho também evolui, de forma a conseguir-se adaptar às necessidades dos trabalhadores. Vivemos cada vez mais num mundo tecnológico, onde a partir de um clique conseguimos estar presente em qualquer parte sem sair do lugar. Estas possibilidades tecnológicas são fundamentais, uma vez que o trabalho tem se tornado cada vez mais flexível, onde é permitida flexibilidade de horários, invés do típico trabalho de 8 horas/dia, onde não é necessário estar presente no escritório para se estar a trabalhar. Um dos maiores exemplos desta flexibilização é o teletrabalho, que está atualmente a ser muito utilizado, tanto por causa das novas tecnologias que o permitem fazê-lo, como também pela situação pandémica que vivemos, que obrigou a que muitos trabalhassem segundo este regime. Apesar de o teletrabalho ser visto como uma salvação para muitas empresas e para a própria economia do país, é importante perceber como é que os teletrabalhadores gerem a sua vida laboral e a sua vida extralaboral estando a trabalhar neste regime.

A presente dissertação tem como objetivo perceber como é que os teletrabalhadores gerem a sua vida e quais as estratégias que criam para a gestão de fronteiras entre trabalho e vida extralaboral. Neste sentido, desenvolveu-se um estudo exploratório, enquadrado num paradigma interpretativo e, com recurso a uma metodologia qualitativa. Assim, foram realizadas 28 entrevistas semiestruturadas a teletrabalhadores, que se encontravam ou em regime total ou parcial a teletrabalhar, há mais de 6 meses. Depois da realização das entrevistas fez-se a análise dos dados, o que permitiu perceber a perceção dos teletrabalhadores relativamente à temática em estudo.

Os resultados extraídos de toda a informação empírica revelam que a maioria dos entrevistados gostariam de no futuro continuar a trabalhar em regime de teletrabalho, ou pelo menos num regime misto. Relativamente à adaptação ao teletrabalho, a maioria também afirmou que foi fácil a adaptação a este regime e, quando questionados acerca do impacto do teletrabalho na vida profissional e o impacto na vida pessoal e familiar, a maioria também afirmou que teve um impacto positivo nas duas vertentes. Dentro das estratégias adotadas pelos teletrabalhadores para uma melhor gestão das fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal, foram dadas como exemplos de estratégias: o estabelecer horários fixos para teletrabalhar, o horário dos filhos, um espaço próprio para trabalhar, fazer desporto ou ter algum hobby, entre outros exemplos.

Palavras-chave: Teletrabalho; Gestão de fronteiras; Vida laboral; Vida extralaboral.

ABSTRACT

Title: Telework and the management of borders between work and non-work: A Human Resources Management Perspective.

As society evolves, the world of work also evolves, in order to adapt to workers' needs. We live more and more in a technological world, where from a click we can be present anywhere in the world without leaving the borders of our homeplace. These technological possibilities are fundamental, since the world of work has become increasingly flexible, allowing for flexible schedules, instead of the typical 8-hour workday. Hence, the person can work from anywhere without having to be physically present at the office. One of the greatest examples of this flexibility is teleworking, which is currently being increasingly used, both because of the new technologies that allow it to do so, and also because of the pandemic situation brought by COVID-19, which has forced many of us to work under this regime. Although teleworking is seen as a solution for the successive lockdowns due to COVID-19, both for organizations and a country's economy, it is important to understand how workers manage their work *versus* non-work lives under telework.

This dissertation aims to understand how teleworkers manage their lives and what strategies they create to manage the boundaries between work and non-work life. In this sense, we developed an exploratory study using an interpretative paradigm and the use of qualitative methods. We conducted 28 semi-structured interviews with teleworkers, who were teleworking in both full and partial time, for a period longer than 6 months at the time of the interview. After conducting the interviews, data analysis was carried out, which made it possible to understand the teleworkers' perceptions regarding the subject under study.

The results obtained from the empirical data reveal that most of the interviewees would like to continue teleworking in the future, or at least working under a blended regime: both remote and in person. Regarding the needs for telework adaptation, most also said that adapting to this work regime was easy, and when asked about the impact of telework on their professional life and the impact on personal and family life, most of them confirmed that it had a positive impact on both life spheres. Among the strategies adopted by teleworkers to better manage the boundaries between work and personal life, the following examples were given: establishing fixed hours for teleworking, children's schedule, having a proper space to work at home, play sports or having a hobby, among other examples.

Keywords: telework, boundary management, work and non-work life

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
PARTE UM: ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
1. TELETRABALHO.....	4
1.1. Conceito de teletrabalho.....	4
1.2. Critérios do teletrabalho.....	5
1.3. Características dos teletrabalhadores.....	6
1.4. Vantagens do teletrabalho.....	7
1.5. Desvantagens do teletrabalho.....	8
1.6. Desafios que o teletrabalho coloca na Gestão de Recursos Humanos.....	9
2. GESTÃO DE FRONTEIRAS.....	11
2.1. Teoria da Gestão de Fronteiras.....	11
2.2. Teletrabalho e a gestão de fronteiras entre a vida laboral e extralaboral.....	12
PARTE DOIS: ESTUDO EMPÍRICO.....	17
3. METODOLOGIA QUALITATIVA.....	17
3.1. Técnica de recolha de dados.....	18
3.2. Caracterização dos participantes.....	19
3.3. Descrição dos participantes do estudo empírico.....	20
3.4. Descrição dos procedimentos relativos à análise dos dados.....	21
PARTE TRÊS: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	30
4. RESULTADOS OBTIDOS.....	30
4.1. Experiências de adaptação ao teletrabalho.....	30
4.2. Vantagens versus desvantagens do teletrabalho, na perspetiva do teletrabalhador.....	37
4.3. Sentimentos, atitudes e comportamentos relacionados com a adoção do teletrabalho.....	42
4.4. Perceções quanto ao modo como a organização acolheu o teletrabalho.....	45
4.5. Perceções quanto à adoção futura do teletrabalho pelo indivíduo.....	54
PARTE QUATRO: CONCLUSÕES.....	57
5. CONCLUSÃO.....	57
6. CONTRIBUTOS DA INVESTIGAÇÃO.....	59
7. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	62
BIBLIOGRAFIA.....	63

LEGISLAÇÃO	68
APÊNDICES.....	68
APÊNDICE 1.....	69
APÊNDICE 2.....	71

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Caraterização dos entrevistados.....	20
Tabela 2. Experiências de adaptação ao teletrabalho.....	22
Tabela 3. Vantagens versus desvantagens do teletrabalho, na perspetiva do teletrabalhador	23
Tabela 5. Perceções quanto ao modo como a organização acolheu o teletrabalho	26
Tabela 6. Perceções quanto à adoção futura do teletrabalho pelo indivíduo	29
Tabela 7. Sugestões de aspetos a melhorar na organização relativamente ao teletrabalho	60

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Modos de adaptação ao teletrabalho.....	30
Quadro 2. Impacto do teletrabalho na vida profissional.....	31
Quadro 3. Impacto do teletrabalho na vida pessoal e familiar	32
Quadro 5. Aspetos positivos e benefícios do teletrabalho	37
Quadro 6. Aspetos negativos e dificuldades do teletrabalho	39
Quadro 7. Sentimento de que falhou profissionalmente por estar em teletrabalho.....	42
Quadro 8. Atitudes e comportamentos a melhorar na maneira de teletrabalhar	43
Quadro 9. Posicionamento favorável ou desfavorável da organização relativamente à necessidade de adotar o teletrabalho.....	45
Quadro 10. Apoio material e técnico fornecido pela empresa	46
Quadro 11. Formas de apoio social e emocional facultadas pela organização	48
Quadro 12. Sugestões de aspetos a melhorar na organização relativamente ao teletrabalho	51
Quadro 13. Perceções quanto à adoção futura do teletrabalho pelo indivíduo	54

SIGLAS

GRH- Gestão de Recursos Humanos

OIT- Organização Internacional de Trabalho

RH- Recursos Humanos

SST- Segurança e Saúde no Trabalho

TIC- Tecnologias de Informação e Comunicação

INTRODUÇÃO

Com o avanço das Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC) e as mudanças que acompanham a sociedade, Araújo *et al.* (2019), chamam à atenção o facto de que se têm disseminado novas formas de flexibilização das relações de trabalho. Entre elas, destaca-se o teletrabalho, em que o trabalhador executa as atividades no *home office*, mantendo o vínculo de emprego formal com a organização.

O teletrabalho veio modificar a ideia tradicional de trabalho em que o trabalhador se encontrava fisicamente presente na empresa a executar a sua atividade e sob a monitorização presencial do empregador, num horário previamente determinado.

Segundo a Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (2020), Portugal foi o primeiro país europeu a criar leis que apoiam a modalidade de teletrabalho. O regime jurídico do teletrabalho teve a sua primeira consagração legal na Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto.

Atualmente, o conceito de teletrabalho está também presente na legislação portuguesa no que remete ao Código de Trabalho- Lei nº7/2009. No artigo 165º podemos desde logo encontrar a noção de teletrabalho. Segundo este, “considera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação”.

Boell *et al.* (2016) consideram que apesar de os investigadores tentarem determinar se o teletrabalho é algo positivo ou negativo, não conseguem chegar a nenhuma conclusão, pois os estudos são muitas vezes contraditórios.

Na ótica de Sturges (2012), para alcançar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, os trabalhadores precisam de saber gerir a relação entre os aspetos de trabalho e não-trabalho da sua vida, de modo que eles possam combinar o trabalho remunerado com outras partes da sua vida de uma forma que considerem aceitável.

Delanoeije *et al.* (2019) analisaram os estudos de outros investigadores como Ashforth *et al.* (2000) e, afirmam que de acordo com a teoria dos limites/fronteiras, as transições de papéis podem reduzir ou aumentar o conflito entre casa e trabalho, dependendo do tipo de transições. Enquanto algumas transições de papéis podem facilitar a combinação de papéis domésticos e de trabalho, por exemplo, interromper o trabalho para cuidar das crianças, outras transições de papéis, como por exemplo, começar a trabalhar à noite, podem aumentar o conflito.

A presente investigação tem como principal objetivo o estudo da problemática: “Teletrabalho e a gestão da vida laboral e extralaboral. Uma perspetiva da GRH “, que passará por compreender como é que os teletrabalhadores conseguem gerir as fronteiras entre a vida laboral e a vida extralaboral.

Esta problemática foi selecionada com o objetivo de estudar este fenómeno do teletrabalho, pois apesar de o teletrabalho já existir há algum tempo, é um tema bastante atual, tanto devido às novas tecnologias que o permitem fazê-lo, como também pela situação pandémica derivada do vírus COVID-19 em que vivemos atualmente, que obrigou a que muitas empresas e os seus trabalhadores passassem a atuar em regime de teletrabalho.

É importante definir qual é a pergunta de partida desta investigação, isto é, a que queremos responder no final da investigação. Assim sendo, a pergunta de partida é: Qual é a perceção dos teletrabalhadores relativamente à gestão de fronteiras entre a vida laboral e a vida extralaboral?

Para conseguirmos responder à questão de partida e ao principal objetivo desta investigação, é também necessário definir objetivos específicos, sendo estes:

- Analisar como é que os teletrabalhadores gerem as fronteiras entre a vida laboral e a vida extralaboral.
- Apresentar as vantagens e desvantagens do teletrabalho.
- Perceber que tipo de estratégias é que as pessoas usam para separar a vida profissional e a vida pessoal, estando em teletrabalho.
- Reunir algumas sugestões que possam ser úteis para as empresas e para a Gestão de Recursos Humanos (GRH), relativamente ao teletrabalho.

Definiu-se como paradigma para este estudo o interpretativo, com recurso a uma metodologia qualitativa, onde foram entrevistados 28 teletrabalhadores, com idades compreendidas entre 23 e os 47 anos, a trabalhar integralmente neste regime, ou em tempo parcial, há mais de 6 meses. A escolha da população do estudo vai ao encontro do objetivo principal de compreender como é que os teletrabalhadores conseguem gerir as fronteiras entre a vida laboral e a vida extralaboral.

Para um melhor desenvolvimento e compreensão da investigação, a seguinte dissertação está dividida por etapas. Inicialmente, foi necessário proceder à revisão de alguns conceitos relacionados com a temática, para um melhor aprofundamento da mesma. Nesta primeira parte foram desenvolvidos conceitos relacionados com o teletrabalho e gestão de fronteiras.

Na segunda parte definimos a melhor metodologia a utilizar para pôr em prática toda a investigação. Neste caso em concreto, a metodologia que melhor se adequa a esta investigação é a metodologia qualitativa, mais especificamente a realização de entrevistas semiestruturadas. Neste

capítulo é apresentada uma descrição de todos os participantes do estudo e, apresenta-se igualmente o modelo de análise com a elaboração de tabelas de análise, onde estão presentes as principais categorias temáticas, dimensões, indicadores e ocorrências, encontradas nas entrevistas efetuadas. Cada tabela representa uma categoria temática.

Depois de todos os dados recolhidos, foi importante então proceder à análise de conteúdo das tabelas, acompanhadas dos testemunhos e perspetivas dos entrevistados para a temática em estudo, sendo que no final apresentamos a discussão dos resultados obtidos.

O último capítulo refere-se à conclusão onde se resume toda a investigação, contributos e limitações.

PARTE UM: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A primeira parte desta investigação refere-se à revisão de alguns conceitos relacionados com a temática, para um melhor esclarecimento da mesma. Assim sendo, de seguida são apresentadas as perspetivas de diversos autores relativamente a conceitos relacionados com o teletrabalho e a gestão de fronteiras.

1. Teletrabalho

1.1. Conceito de teletrabalho

Apesar do conceito de teletrabalho ser bastante falado atualmente é para Berthiaume (2020), um conceito que remete para os anos 70 do século XX. Este termo surgiu de Jack Nilles, que foi considerado o pai do teletrabalho, visto que pouco tempo depois de ter concebido a expressão *telecommuting*, criou o termo *teleworking*, sendo este um termo mais abrangente. As duas palavras têm em comum o prefixo “*tele*”, que significa “à distância”.

Jack Nilles (1997) definiu teletrabalho como: “quaisquer formas de substituição de deslocamentos relacionados com a atividade económica por tecnologias da informação, ou a possibilidade de enviar o trabalho ao trabalhador, no lugar de enviar o trabalhador ao trabalho” (p.28).

Já a Organização Internacional de Trabalho (OIT), define teletrabalho como sendo a forma de trabalho realizada num lugar distante do escritório central e/ou do centro de produção, que permite a separação física e que implica que se utilize uma nova tecnologia que facilite a comunicação.

Segundo Van Den Broek e Keating (2011), a flexibilização do trabalho refere-se à flexibilidade de horários, lugar e modo de realização do trabalho, entre outros aspetos. O teletrabalho é precisamente uma forma de flexibilidade laboral, que tem sido utilizado como sinónimo de diversos outros termos: *home office*, trabalho remoto, trabalho a distância, trabalho em casa, *telework*, *telecommuting*, entre outros.

No entender de Lippe e Lippényi (2019), a definição de teletrabalho não deve esgotar-se na unidimensionalidade do contexto do teletrabalho *per se* e, nas características do teletrabalhador, uma vez que o teletrabalho tem impacto também a vida de outros, isto é, não apenas o desempenho do teletrabalhador – que consideram como sendo o principal indicador no teletrabalho –, mas também o desempenho dos seus co-trabalhadores, independentemente de estes estarem ou não integrados na modalidade de teletrabalho – os teletrabalhadores não existem no vácuo enquanto trabalham.

Para Nakrošiene *et al.* (2020), o conceito de teletrabalho depende, em primeira instância, das diferentes características desse mesmo teletrabalho. Assim, tanto teletrabalho como teletrabalhador podem ser definidos, considerando a intensidade do teletrabalho, de acordo com a proporção de tempo de trabalho num local que não o tradicional espaço físico de escritório; o horário de trabalho desse teletrabalho, quer ocorra durante o tradicional horário de trabalho ou não – trabalhadores em regime de teletrabalho geralmente teletrabalham durante parte do dia normal de trabalho, mas também podem desempenhar tarefas que não foram concluídas, noutros horários menos convencionais, como o horário noturno ou durante os fins-de-semana; e o local do teletrabalho.

Na ótica de Nedelcu (2020), teletrabalho é a atividade para a qual as pessoas utilizam as tecnologias de informação e comunicação (TIC) para realizar uma atividade lucrativa fora do local onde o resultado do trabalho é necessário ou do local onde o trabalho normalmente teria sido realizado. Segundo o mesmo, o termo teletrabalho foi popularizado na Europa pela Comissão Europeia, que patrocinou importantes pesquisas na área. O objetivo estratégico da União Europeia definido no Conselho Europeu de Lisboa em 2000, era tornar a economia baseada no conhecimento mais competitiva e dinâmica, tendo em conta as tendências da economia global baseada no conhecimento.

Segundo a Comissão Europeia (7 de janeiro de 2022), o teletrabalho envolve a existência de um contrato de emprego; trabalhar no todo ou em parte fora do local de trabalho do empregador ou do cliente, na casa do funcionário, ou na forma de trabalho móvel; o uso de tecnologia da informação; e a comunicação com a organização.

De acordo com Araújo (2020), o teletrabalho expandiu-se através das TIC e a emergência de atividades profissionais novas que se enquadrassem no desenvolvimento global da sociedade. Segundo o mesmo, há um vasto conhecimento sobre as potencialidades e dificuldades que o teletrabalho implica, tanto para as pessoas, famílias e, empresas, assim como para os governos, principalmente no que se refere às leis.

1.2. Critérios do teletrabalho

Na opinião de Amado (2019), cada vez mais os trabalhadores prestam as suas atividades fora das instalações da empresa, podendo apresentar diversos critérios.

Atendendo ao critério geográfico, a atividade profissional pode ser desenvolvida, em trabalho no domicílio (sendo a modalidade mais frequente de teletrabalho), mas fala-se também no teletrabalho prestado num telecentro (estrutura partilhada por teletrabalhadores sem relação entre si,

telematicamente ligados a diversas empresas) ou em teletrabalho móvel ou nómada (efetuado através de instrumentos portáteis).

Relativamente ao critério comunicativo, o teletrabalho pode ser *offline*, *one way line* ou *online*. No teletrabalho *offline*, não existe uma comunicação constante entre o teletrabalhador e o empregador, sendo que o teletrabalhador presta a atividade com base em instruções prévias e, depois, coloca o resultado da atividade à disposição do empregador. Já no teletrabalho *one way line*, há uma comunicação constante, em tempo real e unidirecional, através de tecnologias de informação e de comunicação, entre o teletrabalhador e o empregador. Relativamente ao teletrabalho *online*, verifica-se uma comunicação constante, em tempo real e bidirecional, através de tecnologias de informação e de comunicação, entre o teletrabalhador e o empregador, pelo que o controlo e fiscalização pode ser imediato.

Por último, o critério relativo à relação jurídica, podemos então falar em teletrabalho prestado com subordinação jurídica (ou teletrabalho subordinado), o teletrabalho prestado de forma autónoma e, o teletrabalho prestado sem subordinação jurídica, mas com dependência económica (Amado, 2019).

Assim, na visão de Amado (2019), percebemos que existem diferentes tipos de teletrabalho e, diferentes critérios que devem ser tidos em conta quando falamos desta modalidade.

1.3. Características dos teletrabalhadores

Tavares (2017) através do estudo de diferentes autores como Shilling (1999), Bailey e Kurland (2002) e Pyoria (2011), traçou o perfil que os teletrabalhadores devem ter para conseguirem desempenhar bem as suas tarefas, chegando assim às seguintes características:

- Automotivação: tem de ser hábil em estabelecer rotinas e prazos.
- Alto nível de conhecimento e aptidão para o trabalho: conhecimento suficiente da sua posição para facilitar o trabalho e a resolução de problemas de forma independente.
- Alto desempenho: desempenho sólido, embora seja importante para alguns dos melhores desempenhos permanecer no escritório, pelo menos parte do tempo, para orientar colegas de trabalho.
- Independência e confiança: porque há menos exposição à supervisão e feedback, os indivíduos devem ter a capacidade de tomar decisões independentes.
- Confortável com a solidão: por causa do isolamento, indivíduos com menos necessidade de interação social são mais adequados para teletrabalho.
- Gestão do tempo e competências de organização: os indivíduos devem ter a capacidade de agendar e organizar o seu trabalho para cumprir prazos.

- Concentração: indivíduo altamente focado e capaz de lidar com potenciais distrações.
- Fortes competências de comunicação: é necessário mais esforço para ficar em contacto com chefias e colegas de trabalho.
- Confiabilidade: os indivíduos são responsáveis por fazer o trabalho na mesma medida como se estivessem a ser supervisionados no ambiente de escritório; a confiança mútua é um elemento essencial.

1.4. Vantagens do teletrabalho

Niu *et al.* (2021) afirmam que o teletrabalho tem vantagens e desvantagens, o que pode originar diferentes tipos de conclusões acerca do tema. Refere também que o teletrabalho está cada vez mais a atrair a atenção como uma importante alternativa ao trabalho tradicional, especialmente no contexto pandémico em que nos encontramos.

A OIT (2013) apresentou alguns benefícios associados ao teletrabalho, tais como o facto de os trabalhadores serem mais produtivos, tendendo mesmo a trabalhar mais horas que os colegas que estão no escritório; redução da rotatividade do pessoal, que reduz os custos em formações e contratações de novos trabalhadores; há uma maior flexibilidade de horários o que permite que os teletrabalhadores se encarreguem das obrigações familiares, sem perder um dia completo de trabalho; o teletrabalho também permite às empresas economizar dinheiro com o consumo de energia, imóveis ou outros custos.

A mesma organização três anos depois (OIT, 2017), descreve este modelo de trabalho como sendo também fonte de benefícios como maior autonomia; maior flexibilidade; redução do tempo de deslocações; maior produtividade; maior equilíbrio entre a vida laboral e pessoal; e redução de custos.

Numa investigação sobre as realidades do trabalho remoto, Deshpande *et al.* (2016), definiram que as vantagens incluem a capacidade de se concentrar na tarefa em mãos e um maior grau de validação pessoal e profissional por causa da forma social interativa com que as atividades de colaboração e trabalho são conduzidas.

Henke *et al.* (2016) investigaram o impacto da intensidade do teletrabalho na saúde dos funcionários e concluíram que os funcionários podem beneficiar com as oportunidades de teletrabalho, sugerindo que os riscos do teletrabalho para a saúde estão relacionados com a intensidade do trabalho.

Amado (2019) apresentou também algumas vantagens deste regime, como a redução dos incómodos e despesas com deslocações; diminuição do stress, libertando tempo ao trabalhador, permitindo uma melhor conciliação entre a vida profissional e a vida familiar ou privada; facilitar o acesso ao emprego por parte de pessoas portadoras de deficiências motoras; e, por último, proporcionar uma

melhor qualidade de vida para a sociedade em geral, pois diminui a poluição, os congestionamentos viários, entre outros aspetos.

Um estudo de Macêdo *et al.* (2020), sobre ergonomia, mostrou que o teletrabalho é uma ferramenta eficaz para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e contribui para o bem-estar do teletrabalhador.

Já Petcu *et al.* (2021) afirma que teletrabalho é muitas vezes adotado voluntariamente, devido às vantagens para as empresas (economizar o espaço de escritório, aumento da produtividade, menos absentismo, flexibilidade das relações de trabalho), para funcionários (flexibilidade, autonomia, liberdade pessoal, menores custos económicos, oportunidades para pessoas com limitações físicas) e para gestão do trânsito (reduzindo viagens relacionadas ao trabalho e evitar viagens na hora de maior trânsito).

Figueiredo *et al.* (2021) resumem assim as vantagens do teletrabalho para os teletrabalhadores, sendo estas: maior flexibilidade horária; deslocações reduzidas; maior autonomia; maior concentração e produtividade; aumento da motivação e satisfação profissional; equilíbrio entre vida familiar e vida profissional; risco reduzido de doenças e acidentes; redução de gastos. No caso das empresas, as vantagens segundo estes autores são as seguintes: aumento de produtividade; diminuição de custos; absentismo praticamente nulo; possibilidade de competir com outras empresas de maior dimensão considerando a vertente dos recursos humanos; retenção de talentos; aumento da motivação; flexibilidade organizacional; e, por fim, descentralização dos serviços.

1.5. Desvantagens do teletrabalho

Rebelo (2004) Redinha (2007) e a OIT (2017) apontam, porém, riscos relacionados com o teletrabalho como o isolamento do teletrabalhador, físico e psíquico (uma vez que não existe partilha nem discussão de ideias entre colegas); perda de estatuto e de identidade; degradação das competências (por existir afastamento parcial do teletrabalhador em relação à vida da empresa); posto de trabalho facilmente ocultável; dificuldade em gerir a sua autonomia (a falta de supervisão leva a que o trabalhador se sinta mais desorientado em relação ao desenvolvimento das suas tarefas); falta de visibilidade do trabalho (a distância entre os superiores hierárquicos cria um sentimento de insegurança relativamente ao serviço desenvolvido); dificuldade em encontrar um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal; problemas de saúde (stress, exaustão emocional, depressão originados essencialmente pelo prolongamento e a intensificação do dia de trabalho).

Amado (2019) segue a mesma linha de pensamento e apresenta também algumas das desvantagens do teletrabalho, tais como o isolamento do trabalhador, com o risco de desgaste

psicológico, falta de solidariedade e empobrecimento da dimensão coletiva do trabalho; alguma diluição das fronteiras entre a vida profissional e extraprofissional, podendo levar a um exacerbar do conflito entre a vida profissional e familiar, bem como ultrapassar os limites legais do tempo de trabalho.

Para Niu *et al.* (2021), o teletrabalho em determinadas condições, também tem efeitos negativos, tais como o consumo de energia elétrica aumentado para o teletrabalhador, o isolamento social e o equilíbrio trabalho-família, que afetam a implementação do teletrabalho e o bem-estar dos teletrabalhadores.

Figueiredo *et al.* (2021) resumiram também as desvantagens do teletrabalho para os teletrabalhadores e, concluem que são as seguintes: isolamento; falta de suporte tecnológico por parte da empresa; distração externa; dificuldade de progressão na carreira; condições ergonómicas desfavoráveis; falta de visibilidade do trabalho; preconceito; esgotamento psicológico.

Já no caso das empresas, os mesmos autores (Figueiredo *et al.*, 2021) destacam como desvantagens: custo da implementação do teletrabalho; risco de segurança da informação; dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho; dificuldades no processo de seleção e recrutamento de novos colaboradores. As empresas podem, ainda, incorrer em novas formas de exploração do trabalhador.

1.6. Desafios que o teletrabalho coloca na Gestão de Recursos Humanos

Um estudo recente feito pela OIT (2020) salienta alguns dos desafios que a GRH tem em regime de teletrabalho. Neste estudo podemos encontrar diferentes focos em que a GRH atua e onde encontra os seus principais desafios.

Segundo a OIT (2020), o primeiro desafio passa pela gestão do tempo, as investigações sobre o teletrabalho mostram que quem trabalha a partir de casa tende a trabalhar mais horas do que quando trabalha no escritório. O teletrabalho pode levar a um prolongamento das horas de trabalho e, ao trabalho em períodos noturnos ou ao fim de semana. A GRH é confrontada com equipas a trabalhar em diferentes locais, mas também com padrões e horários diferentes.

Outro desafio exposto pela OIT (2020), passa por saber gerir o desempenho dos teletrabalhadores, uma das maiores fontes de stress para qualquer gestão de equipa em teletrabalho é manter o mesmo nível de desempenho de tarefas. Segundo a OIT (2020), o melhor método para gerir pessoas em teletrabalho é através de um processo chamado Gestão de Resultados, onde tanto a gestão como os trabalhadores definem um mecanismo de avaliação de desempenho. Esse mecanismo pode incluir a criação de objetivos, monitorização e discussão de progressos, mas permitindo a cada um flexibilidade e autonomia para organizar o seu trabalho.

A comunicação é fundamental para o sucesso de qualquer organização e esta tem sido um grande desafio para a GRH. Segundo o mesmo estudo (OIT, 2020), existem evidências empíricas que as equipas remotas enfrentam desafios de comunicação mais significativos do que as equipas que trabalham presencialmente. Estes desafios vão sendo cada vez maiores com o passar do tempo, uma vez que quanto mais tempo as equipas estiverem separadas, o nível de distanciamento e isolamento profissional vai aumentando. A colaboração das equipas degrada-se lentamente porque ao comunicar através de meios eletrónicos, as pessoas tendem a partilhar menos informações. Para que não se corram estes riscos deve haver um esforço por parte de todos, para que se mantenham as ligações.

A questão da Segurança e Saúde no Trabalho (SST) é também um dos desafios segundo a OIT (2020), pois, de acordo a legislação nacional e os acordos coletivos relativas à SST, a entidade empregadora é responsável pela segurança e saúde dos trabalhadores nos locais de trabalho. As entidades empregadoras têm também responsabilidades das pessoas que se encontram em teletrabalho da mesma forma que têm com as pessoas que estão no escritório.

Segundo o estudo da OIT (2020), é também fundamental ter em atenção as implicações legais e contratuais relacionadas com o teletrabalho, pois as organizações devem estar a par de vários aspetos jurídicos, como, por exemplo, questões salariais, benefícios e ajudas de custo, bem como possuir apólices de seguro adequadas no caso de ocorrer um acidente de trabalho durante o teletrabalho. Em princípio, os termos e condições de trabalho devem ser iguais aos do trabalho desempenhado nas instalações da entidade empregadora.

Na visão de Cardoso *et al.* (2015), Silva (2018) e Ramos (2020), a GRH tem vindo a enfrentar diversas mudanças, tanto ao nível do indivíduo, como da organização e do meio envolvente. As organizações estão sempre a evoluir, havendo sempre novas formas de agir e de pensar, que se forem mal geridas podem ser prejudiciais para as organizações.

Um dos maiores desafios atuais da GRH passa por saber gerir o regime de teletrabalho. Um estudo de Bernardino *et al.* (2012) afirma que há que se destacar a metodologia de gerenciamento apresentada por Rubio (2001), com base num programa de gestão de teletrabalhadores implantado na filial espanhola de uma multinacional norte-americana da área de serviços de TIC. Esta autora estruturou a “Fórmula FCC” (Flexibilizar – Conscientizar – Confiar). Tal fórmula consiste em três práticas estratégicas: (i) aplicar a flexibilidade laboral a todos os envolvidos; (ii) conduzir uma boa consciencialização do que pressupõe o trabalho à distância; (iii) gerir a organização por meio de confiança e, não de controlo, centrada em resultados e, não na presença física.

O subcapítulo seguinte aborda a questão da gestão entre fronteiras laborais e extralaborais, no decurso da adoção do regime de teletrabalho.

2. Gestão de Fronteiras

2.1. Teoria da Gestão de Fronteiras

É importante desde o início definir o que são fronteiras. Clark (2000) define fronteiras como linhas de demarcação entre domínios, que definem ou estabelecem o ponto em que o comportamento relevante para o domínio em questão começa e termina.

Quando se fala em Teoria da Gestão de fronteiras existem dois autores que se destacam: Nippert-Eng (1996) e Clark (2000).

Nippert-Eng (1996) identifica o papel que os indivíduos têm na conceção de fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal. Na sua investigação, a autora revela que a construção de fronteiras da parte dos indivíduos é feita com dois objetivos distintos: de um lado, existem indivíduos que tentam manter a vida profissional e a vida pessoal separadas (segmentação entre os domínios), enquanto outros tentam perpetuar uma constante aproximação entre os domínios trabalho e vida pessoal (integração entre os domínios).

Já Clark (2000) tem como objetivo compreender a natureza das fronteiras entre o trabalho e a vida familiar e, como é os indivíduos conseguem o equilíbrio entre esses dois domínios. Considera que o trabalho e família são dois domínios psicológicos distintos, cada um com regras e comportamentos associados, sendo separados por fronteiras. Os limites, segundo a autora, podem assumir três formas: forma física, que define onde ocorre o comportamento do domínio de função; forma temporal, que determina quando o trabalho específico da função é feito; e forma psicológica, ou seja, regras criadas pelo próprio indivíduo, no que diz respeito aos padrões de pensamento e de comportamento e, emoções que são apropriadas para um domínio, mas não para o outro (Clark, 2000).

Autores como Michel *et al.* (2010), consideram a gestão de fronteiras entre trabalho-família um tema que tem suscitado grande interesse nas últimas décadas, devido a vários motivos. A tentativa de equilibrar o domínio do trabalho e da esfera familiar tornou-se parte da vida diária de milhões de trabalhadores.

Segundo Sayah (2013), as TIC trouxeram mudanças profundas no mundo do trabalho e também na maneira como as pessoas vivem. No entanto, apesar de um interesse crescente neste campo, não está claro como as TIC afetam os limites da vida profissional e extralaboral. Segundo a autora que

estudou autores como Chsley *et al.* (2003) e Towers *et al.* (2006), o uso de TIC aumenta a indefinição das fronteiras entre trabalho e vida privada, o que pode levar a conflitos entre essas esferas.

Para a mesma autora (Sayah, 2013) e, fazendo referência à investigação feita por Clark (2000), no que diz respeito às fronteiras/limites entre trabalho e vida privada, conclui-se que as influências de uma esfera podem entrar na outra, dependendo das características das fronteiras.

Na ótica de Sayah (2013), a permeabilidade refere-se à extensão em que uma fronteira permite que as influências de uma esfera entrem na outra e, dá como exemplo desta permeabilidade quando um indivíduo recebe chamadas privadas durante o horário de trabalho e vice-versa. Limites permeáveis também existem quando pensamentos e emoções que surgem em uma esfera podem entrar na outra esfera. Em relação à flexibilidade de uma fronteira, esta reflete-se na capacidade de expandir ou contrair para acomodar as demandas de uma esfera ou outra e, dá como exemplo, o facto de os indivíduos poderem escolher os seus horários de trabalho, a fronteira temporal entre o trabalho e a vida privada é flexível. Dependendo da permeabilidade e flexibilidade dos limites, essas duas esferas podem ser consideradas segmentadas ou integradas. A integração é alcançada quando as fronteiras entre as esferas da vida profissional e privada são permeáveis e flexíveis. Em contraste, quando os limites são impermeáveis e inflexíveis, ocorre a segmentação.

Assim sendo e, segundo Lehtoranta *et al.* (2021), a teoria das fronteiras refere-se às estratégias e práticas que as pessoas usam para separar o trabalho da família. Centra-se nas formas como as pessoas gerem as suas vidas. As estratégias dos indivíduos variam na medida em que preferem ou são obrigados pelas circunstâncias a integrar ou segmentar os seus papéis profissionais e familiares. No entanto, a teoria dos limites não se trata apenas de fazer escolhas individuais, também envolve negociações entre parceiros sociais.

2.2. Teletrabalho e a gestão de fronteiras entre a vida laboral e extralaboral

Segundo Troll *et al.* (2021), a 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o surto da COVID-19 uma crise de saúde pública de preocupação global. À medida que os países implementavam medidas para conter a propagação do vírus, as empresas de todo o mundo mandaram os seus funcionários trabalhar em casa, muitas pela primeira vez. Essa mudança sem precedentes para o teletrabalho introduziu vários desafios para as empresas e principalmente para os funcionários. Esses desafios vão desde a criação de um local de trabalho em casa, até o estabelecimento de novas estruturas de trabalho com colegas e, a navegação na interface trabalho-não-trabalho, já que

muitos cuidavam dos seus filhos durante o horário de trabalho, pois escolas e jardins de infância estavam fechados.

Na perspetiva de Liu *et al.* (2021), o teletrabalho não é um produto resultante da pandemia da COVID-19, mas ganhou grande atenção desde então. Segundo os investigadores a implementação do teletrabalho pode ajudar a melhorar o desempenho dos trabalhadores, que é uma das maiores preocupações das empresas. Liu e colegas reconhecem o teletrabalho como algo positivo, pois proporciona mais independência aos trabalhadores, além de melhorar a autonomia dos mesmos. O teletrabalho também foi considerado uma forma eficaz de reduzir o stress no trabalho e a intenção de rotatividade.

Segundo Liu *et al.* (2021), recentemente surgiram dados contraditórios acerca do teletrabalho. Estudos como de Taskin e Devos (2005); Lee *et al.* (2007) e Leslie *et al.* (2012), argumentam que o teletrabalho oferece demasiada autonomia aos trabalhadores, o que dificulta a sua monitorização. Como resultado disto, os trabalhadores são mais propensos a diminuir a sua eficiência e o seu desempenho. Além disso, afirmam que o trabalhador não tem acesso às informações importantes em comparação com os que permanecem no escritório.

Wöhrmann e Ebner (2021) exploraram o papel que o teletrabalho desempenha em diferentes aspetos da vida de um teletrabalhador. Em relação ao controlo de tempo de trabalho, trabalhar fora do escritório aumenta a autonomia dos trabalhadores, pois são eles que decidem quando começar a trabalhar, quando fazer pausas e, quando terminar de trabalhar. A pressão do tempo é outro aspeto a ter em conta, pois é visto por muitos como um grande problema. Altas pressões de tempo exigem altas esforços físicos e psicológicos. O teletrabalho parece ajudar a diminuir com esta pressão, pois um dos aspetos do teletrabalho, é que as pessoas não precisam de se deslocar para o escritório, não há pressão para chegar ao escritório a horas.

Outro aspeto referido por Wöhrmann e Ebner (2021), é o horário de trabalho sem limites, o teletrabalho não oferece apenas a possibilidade de trabalhar em locais diferentes, mas também a qualquer hora, mas esta flexibilidade temporal pode prejudicar os trabalhadores quando não conseguem desligar do trabalho com muita facilidade. A interação com os colegas também foi um dos aspetos tidos em atenção, pois trabalhar em casa pode afetar as interações com os colegas e afetar a cooperação entre estes. Apesar de ainda não haver estudos que provem a ligação entre o teletrabalho e a saúde mental, o teletrabalho pode ter um impacto negativo na saúde mental, devido a fatores como um horário de trabalho prolongado ou a falta de socialização com os colegas, o que pode afetar a saúde dos teletrabalhadores.

Yucel e Chung (2021) analisaram o estudo de Greenhaus e Beutell (1985) e definiram o conflito trabalho-família como um conflito proveniente das pressões opostas dos diferentes papéis do trabalho e da família, que são incompatíveis em alguns aspectos. Segundo os mesmos autores, o conflito trabalho-família ocorre quando a participação num papel do trabalho inibe a participação num papel familiar (conflito trabalho-família), ou quando os papéis familiares inibem o desempenho no trabalho (conflito família-trabalho). Yucel e Chung (2021) analisaram ainda as investigações de Golden *et al.* (2006) e Kossek *et al.* (2006) e, afirmam que trabalhar em casa pode aumentar potencialmente o conflito trabalho-família porque se confunde os limites físicos e muitas vezes também os limites temporais.

Na ótica Hayes *et al.* (2021), é preciso ter em atenção que a maioria das pesquisas e estudos sobre teletrabalho supõem o teletrabalho como voluntário. Antes da pandemia, as oportunidades de trabalhar remotamente eram muito limitadas. Com a COVID-19, o teletrabalho passou de voluntário a obrigatório, exceto trabalhos em que não fosse possível trabalhar neste regime, o que afetou um número muito amplo de trabalhadores. Assim, apesar de os teletrabalhadores terem alguns benefícios com o trabalho remoto, eles também têm desafios e dificuldades, que têm impacto na sua vida profissional e familiar. Pesquisas sobre teletrabalho fornecem alguns *insights* sobre possíveis problemas relacionados com o teletrabalho, como o stress e sobrecarga relacionado com o trabalho e a tentativa de conciliar trabalho-família; falta de apoio organizacional; o impacto do ambiente físico no desempenho do trabalho; entre outros aspectos.

Fonner e Stache (2012) referem que muitos teletrabalhadores usam o tempo para criar padrões, onde o tempo é visto como linear e, permite que as tarefas ocorram sem interrupções. Além de utilizar o tempo, descobriu-se que os teletrabalhadores usam espaços domésticos estratégicos para trabalhar, de forma a segmentar o limite trabalho-casa e, também para evitar interrupções. Embora os teletrabalhadores possam usar o espaço e o tempo para segmentar a vida laboral e extralaboral, eles também desejam um certo grau de integração entre o espaço do trabalho e da casa, o que pode levar a que ultrapassem os limites entre cada uma das esferas.

Segundo as investigadoras (Fonner e Stache, 2012), a segmentação do trabalho - casa pode ajudar os teletrabalhadores na transição entre domínios, mas pode também gerar conflito, pois, os teletrabalhadores tendem a ser muito rígidos nas suas práticas que acabam por deixar as suas famílias em segundo plano. Por outro lado, a integração entre trabalho – casa permite que os teletrabalhadores consigam manter a flexibilidade e aproveitem os benefícios do trabalho remoto, mas, tal como a segmentação, a integração também pode originar conflito entre o trabalho e a família, pois não há uma transição clara entre os papéis.

Delanoije *et al.* (2019) concluem, com base na teoria dos limites, que nos dias em que os funcionários estão em teletrabalho fazem mais transições do trabalho para casa do que nos dias em que estão a trabalhar no escritório. Nos dias em que os funcionários trabalham em casa, eles realizam tarefas de trabalho enquanto estão fisicamente localizados em seu domínio doméstico. Uma vez que o domínio doméstico está associado às tarefas domésticas, os limites do papel de trabalho provavelmente tornam-se mais permeáveis durante o teletrabalho. Assim, as interrupções do papel de trabalho para realizar algumas tarefas domésticas são mais prováveis de acontecer. Essas transições do trabalho para casa permitem que os funcionários tratem de algumas responsabilidades domésticas durante o horário de trabalho, o que é precisamente uma das principais razões pelas quais os funcionários geralmente desejam estar em teletrabalho.

Para tentar conciliar a vida laboral e extralaboral, os teletrabalhadores criam muitas vezes métodos de *coping*. Subramanian e Kumar (2012), consideram que as estratégias de *coping* são esforços específicos, tanto comportamentais como psicológicos, que as pessoas criam e adotam para tolerar, reduzir, ou minimizar eventos stressantes.

Na mesma ótica, Dias e Pais-Ribeiro (2019), definem *coping* como um conjunto de estratégias cognitivas e comportamentais desenvolvidas pelas pessoas, de forma a lidarem com as exigências individuais e ambientais. Estas estratégias estão muito relacionadas com a saúde mental, pois, ajudam a lidar com o impacto das adversidades, permitindo aumentar o bem-estar psicológico e a redução do stress.

No seu estudo, Igreja (2019) faz referência a Lazarus e Folkman (1984), afirmando que *coping* refere-se especificamente àquilo que o indivíduo faz para lidar com uma situação que lhe seja indutora de stress. É a forma pela qual um indivíduo tenta mudar, reinterpretar ou reduzir as emoções negativas quer seja de uma forma direta, ou modificando as causas de tais emoções através de um esforço cognitivo, ou seja, é a estratégia ou recurso para lidar com o stress. Segundo estes autores o *coping* pode envolver dois processos: as estratégias de ação, que consistem em concretizar algo para ultrapassar as dificuldades, seja diretamente, modificando o rumo dos acontecimentos ou indiretamente, permitindo à perceção dissipar-se sobre um outro objeto. As estratégias de defesa, que designam os processos puramente intrapsíquicos de reinterpretação da situação, como a minimização ou a negação, a repressão, a racionalização ou a distração, de forma a diminuir as consequências psicológicas do stress.

É importante distinguir entre as estratégias de *coping* e estilos de *coping*. Ryan-Wenger (1992) afirma que os estilos de *coping* estão mais relacionados a características de personalidade ou a

resultados de *coping*, enquanto as estratégias se referem a ações cognitivas ou de comportamento tomadas no curso de um episódio particular de stress.

Segundo Carver e Scheier (1994), as pessoas desenvolvem diferentes formas de lidar com stress e, estes hábitos ou estilos de *coping* podem influenciar as suas reações em novas situações. Os mesmos autores definem o estilo de *coping* não em termos de preferência de um aspeto de *coping* sobre outros, mas em termos de tendência a usar uma reação de *coping* em maior ou menor grau, frente a situações de stress. Os estilos de *coping* podem refletir a tendência a responder de uma forma particular quando confrontados com uma série específica de circunstâncias.

De acordo com Folkman e Lazarus (1980), as estratégias *coping* envolvem esforços cognitivos e estratégias comportamentais que são adotadas pelo indivíduo de forma a gerir o problema ou stress. Estas estratégias consistem em: procura de informação; obtenção de ajuda por parte de outrem; inibição das ações; e ação direta sobre o problema. As estratégias focadas nas emoções dizem respeito a esforços cognitivos ou comportamentais que visam reduzir ou gerir o *distress* emocional que os indivíduos experienciam e podem consistir em: tentar encontrar humor na situação; evitar a situação; distanciar-se do problema; culpabilizar-se a si mesmo ou aos outros.

Num artigo da GoodTherapy (2018), podemos ler que existem alguns mecanismos de *coping* mais comuns e, que podem ajudar as pessoas a lidar com alguns problemas relacionados, por exemplo, com o teletrabalho. O primeiro mecanismo é a procura de apoio, falar sobre o problema com uma pessoa próxima pode ser uma maneira eficaz de gerir o stress. O tentar relaxar é também um ótimo mecanismo, as atividades relaxantes podem ajudar as pessoas a lidar com o stress. A resolução do problema é também um mecanismo importante e envolve identificar o problema que está a causar stress e, em seguida, desenvolver e colocar em ação algumas soluções para acabar com o problema. O sentido de humor pode ajudar a lidar com os problemas, o tornar leve uma situação stressante pode ajudar as pessoas a manter a perspetiva e evitar que a situação se torne esmagadora. A atividade física também pode servir como uma forma natural e saudável de aliviar o stress.

PARTE DOIS: ESTUDO EMPÍRICO

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada na investigação, tal como a técnica de recolha de dados e a amostra escolhida. Descrevem-se ainda os passos levados a cabo na análise dos dados recolhidos e procede-se à caracterização dos entrevistados e, por fim a elaboração das tabelas de análise das entrevistas.

3. Metodologia Qualitativa

Existe, de forma ampla, dois tipos de metodologia: a metodologia quantitativa e a metodologia qualitativa, estando a primeira associada a um paradigma de investigação de tipo positivista e a segunda a um tipo de investigação de tipo interpretativo. A escolha do tipo de metodologia depende de diversos fatores, entre os quais o tipo de objeto que se pretende analisar e os recursos que se dispõe. Neste estudo e, tendo em vista os resultados que se pretende chegar, chegou-se à conclusão que seria interessante e mais vantajoso seguir os princípios de uma investigação metodológica qualitativa, associada ao paradigma interpretativo, para se conseguir realizar os objetivos da investigação. De acordo com Sutton e Austin (2015), “o papel do investigador na pesquisa qualitativa é tentar aceder aos pensamentos e sentimentos dos participantes do estudo” (p. 226).

Na ótica de Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa, o que significa que os investigadores estudam fenómenos nos seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os significados que as pessoas a eles conferem.

De acordo com Silva *et al.* (2018), a abordagem qualitativa refere-se, por um lado, ao facto de assumir distintos significados (de natureza objetiva ou subjetiva) e, por outro lado, em razão de a qualidade variar de acordo com o interesse de grupos ou da individualidade do sujeito, em função de seus interesses e posições, bem como da sua relação com as políticas e como estas são operadas na prática.

Assim sendo, com base no que foi apresentado, foi considerado que a utilização de métodos qualitativos no presente estudo permitiria descrever, de forma mais aprofundada, a perceção dos teletrabalhadores em relação ao teletrabalho, os benefícios, dificuldades e, até mesmo sugestões de melhoria.

3.1. Técnica de recolha de dados

Na ótica de Aires (2015), a investigação qualitativa recorre ao uso de uma grande variedade de técnicas de recolha de dados, como materiais empíricos, estudos de caso, entrevistas, histórias de vida, observação, assim como textos históricos, interativos e visuais que descrevam, por exemplo, rotinas e significados da vida das pessoas.

Existem diferentes técnicas de recolha de dados, sendo que a técnica da entrevista é considerada das técnicas mais completas, pois permite uma maior interação entre o entrevistador e o entrevistado, tornando assim mais fácil perceber o que o entrevistado quer dizer com certas afirmações e questioná-lo se for necessário.

Fraser e Gondim (2004) consideram que a entrevista na pesquisa qualitativa, privilegia o diálogo entre as duas partes (entrevistado e entrevistador) e, permite atingir um nível de compreensão da realidade humana que se torna acessível por meio do discurso, sendo então apropriada para as investigações cujo objetivo é compreender as percepções pessoais.

Na mesma ótica Aires (2015), afirma que a entrevista nasce da necessidade que o investigador tem de conhecer o sentido que os sujeitos dão aos seus atos e o acesso a esse conhecimento profundo e complexo é proporcionado pelos discursos enunciados pelos sujeitos do estudo.

Para Sutton e Austin (2014), relativamente às entrevistas, estas podem ser estruturadas ou não estruturadas. As entrevistas estruturadas dependem de uma lista de perguntas estruturadas para orientar o entrevistador, onde não há improvisação, são apenas aquelas perguntas que devem ser feitas e nada mais. Este tipo de entrevistas tem a vantagem de facilitar a consistência entre os participantes. Em oposição, as entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas podem começar com algumas perguntas definidas, mas o entrevistador tem a liberdade para adaptar as perguntas e acrescentar outras perguntas se achar necessário, este tipo de entrevistas permite conversas mais intuitivas e naturais.

Neste estudo, foram feitas entrevistas semiestruturadas, que seguiram um guião pré-definido (Apêndice 1), mas dando hipótese aos entrevistados e entrevistador de irem mais além das perguntas feitas, considerado isso como sendo melhor para o estudo. O guião de entrevista começa com umas pequenas questões introdutórias, que servem para caracterizar os entrevistados, estando este dividido em três partes: a primeira parte trata questões relacionadas com a caracterização da relação da pessoa com o teletrabalho, a segunda parte é relativa a questões referentes ao teletrabalho e à relação com a organização, e, por último, a terceira parte tem como enfoque questões mais relacionadas com a percepção dos trabalhadores em relação ao teletrabalho e melhorias em relação ao mesmo. Apesar desta estruturação do guião, foi dada liberdade de raciocínio e flexibilidade de resposta aos participantes, uma

vez que o guião não foi seguido rigorosamente, sendo antes dada primazia à espontaneidade dos entrevistados.

As entrevistas foram todas realizadas via Zoom ou por chamada telefónica, devido ao contexto pandémico prevalecente no momento de realização das mesmas. Os entrevistados foram informados relativamente ao tema da investigação e aos objetivos e, consentiram, através de um Modelo de Consentimento previamente enviado, em que a entrevista fosse gravada (Apêndice 2). Nenhum dos participantes recusou a gravação da entrevista. Assim sendo, todas as entrevistas foram gravadas em formato áudio e posteriormente transcritas para serem sujeitas a análise de conteúdo temático. Foram realizadas um total de 28 entrevistas, número que se considerou chegar à saturação de informação, onde a realização de novas entrevistas não compensaria, pelo facto de estas já não resultarem na obtenção de informações diferentes e relevantes para o estudo. As entrevistas foram realizadas entre o dia 12 de janeiro de 2022 e o dia 6 fevereiro de 2022. O tempo de realização das entrevistas variou entre os 13 minutos e os 58 minutos.

3.2. Caracterização dos participantes

Foi importante logo no início do estudo definir quem seriam os entrevistados, ou seja, definir os participantes do estudo. Neste caso definiu-se que os participantes seriam trabalhadores que se encontrassem em regime de teletrabalho, parcial ou integral, há pelo menos 6 meses, sendo que não se trata de uma amostra representativa, mas, sim, teórica. Como justamente argumentava Giddens (2001), num estudo qualitativo é impossível estudar todas as pessoas diretamente e, nestes casos, a investigação concentra-se numa pequena proporção do grupo total. Para o estudo empírico, a amostra de participantes foi escolhida por conveniência, os sujeitos a serem entrevistados não foram escolhidos de forma aleatória, sendo que foram entrevistados aqueles que convenientemente se propuseram a integrar o estudo.

Os entrevistados foram contactados via LinkedIn, ou por email, foi-lhes explicado qual o objetivo com a da investigação e como o seu contributo seria importante. Foi ainda dada a garantia de anonimato e confidencialidade da informação facultada. Procurou-se também marcar as entrevistas *online* de acordo com a disponibilidade dos entrevistados.

3.3. Descrição dos participantes do estudo empírico

Para que a identidade dos participantes entrevistados permanecesse anônima, foi atribuído a letra E e, um número a cada um deles.

Tabela 1. Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Profissão	Filhos	Contrato Trabalho	Tipo Teletrabalho	Tempo em Teletrabalho	Continuar Teletrabalho no futuro
E1	M	47	Engenheiro Telecomunicações	Sim	Sem Termo	Parcial	Março 20	Sim, híbrido
E2	F	33	Técnica RH	Sim	Sem Termo	Integral	Junho 21	Sim
E3	F	36	Eng.	Não	Tempo Indeterminado	Parcial	Março 20	Sim, híbrido
E4	M	23	Analista Financeiro	Não	Estágio	Integral	Julho 21	Sim, híbrido
E5	M	42	Tec. Sistemas	Sim	Sem Termo	Integral	Março 20	Sim
E6	F	28	Adm.	Sim	Sem Termo	Integral	Março 20	Sim, híbrido
E7	F	25	Project Manager	Não	Sem Termo	Parcial	Março 20	Sim
E8	F	47	Engenheiro Gestão Industrial	Sim	Sem Termo	Integral	Março 20	Sim, híbrido
E9	M	25	Recrutador	Não	Sem Termo	Parcial	Junho 21	Sim, híbrido
E10	M	24	Analista Negócios	Não	1 ano	Integral	Janeiro 21	Sim
E11	F	33	Analista Informático	Não	Sem Termo	Integral	Março 20	Sim
E12	F	39	Analista Financeiro	Sim	Sem Termo	Integral	Março 20	Não
E13	M	26	Consultor RH	Não	Tempo Indeterminado	Integral	Outubro 20	Sim
E14	F	29	Consultora Segurança Informática	Não	Termo Certo	Integral	Outubro 20	Sim
E15	F	23	Auditora	Não	Sem Termo	Parcial	Setembro 20	Não
E16	M	23	Técnico RH	Não	Tempo Indeterminado	Parcial	Março 20	Sim, híbrido

E17	F	27	Designer	Não	Sem Termo	Integral	Fevereiro 20	Sim
E18	F	27	Analista RH	Sim	Sem Termo	Parcial	Janeiro 20	Sim, híbrido
E19	F	27	Recrutadora	Não	Sem Termo	Parcial	Fevereiro 20	Não
E20	F	28	Recrutadora	Não	Sem Termo	Parcial	Março 20	Sim, híbrido
E21	F	32	Informático	Sim	Sem Termo	Integral	Março 20	Sim, híbrido
E22	F	34	Consultora RH	Não	Sem Termo	Parcial	Março 20	Sim, híbrido
E23	F	25	Consultora RH	Não	Sem Termo	Parcial	Março 20	Sim, híbrido
E24	M	23	Engenheiro Informático	Não	Sem Termo	Integral	Abril 20	Sim, híbrido
E25	F	35	Finanças	Sim	Sem Termo	Integral	Fevereiro 20	Sim
E26	M	34	Informático	Sim	Sem Termo	Integral	Março 20	Sim
E27	F	31	Administrativa	Sim	Sem Termo	Integral	Abril 20	Sim
E28	F	28	Gestão de RH	Não	Sem termo	Integral	Março 20	Sim, híbrido

Os entrevistados têm idades compreendidas entre os 23 e os 47anos. Em termos de distribuição por sexo, 9 dos entrevistados são do sexo masculino e 19 do sexo feminino. Relativamente às profissões dos entrevistados, estes trabalham em diferentes áreas como Recursos Humanos, Engenharia, Analistas, Administrativa, Consultoria, Auditoria, Design, Informática, Finanças e Tecnologias. Relativamente ao número de dependentes, 11 dos entrevistados têm filhos, 17 não têm filhos. No que toca ao tipo de contrato de trabalho, 21 dos entrevistados têm um contrato sem termo, 3 a termo incerto, 1 a termo certo, apenas 1 tem contrato de 1 ano e, 1 está em estágio profissional. No que se refere ao regime de teletrabalho, 17 dos entrevistados estão em teletrabalho a tempo integral e 11 a tempo parcial. A maioria dos entrevistados está em teletrabalho desde o início da Pandemia gerada pelo COVID-19. Relativamente ao quererem continuar em teletrabalho no futuro, 14 gostariam de continuar em teletrabalho, mas preferencialmente híbrido, 11 gostariam mesmo que fosse integral (só mesmo ir ao escritório em casos urgentes, ou, por exemplo, 1 vez por mês), apenas 3 dos entrevistados não querem continuar em teletrabalho no futuro.

3.4. Descrição dos procedimentos relativos à análise dos dados

Depois da fase das entrevistas, seguiu-se a análise de conteúdo, para assim chegarmos às conclusões necessárias acerca do tema em questão.

Braun e Clarke (2006) analisaram os estudos de Boyatzis (1998) e afirmam que a análise temática é um método para identificar padrões, analisando temas dentro dos dados. Para os autores, a análise deve ser minimamente organizada e descreve o conjunto de dados em detalhe.

Neste sentido e, no que toca à análise de conteúdo das entrevistas aos teletrabalhadores foram estabelecidas categorias, dimensões de análise, indicadores e respectivas ocorrências, que ajudaram a fazer a análise dos dados recolhidos. Estas podem ser consultadas as Tabelas 2, 3, 4, 5 e 6, que seguidamente se apresentam.

Tabela 2. Experiências de adaptação ao teletrabalho

Categorias Temáticas	Dimensões ou subcategorias	Indicadores	Ocorrências
Experiências de adaptação ao teletrabalho	Modos de adaptação ao teletrabalho	Fácil- 21	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E11, E13, E17, E18, E19, E20, E22, E24, E25, E26, E27, E28
		Difícil- 7	E10, E12, E14, E15, E16, E21, E23
	Impacto do teletrabalho na vida profissional	Impacto positivo- 22	E1, E2, E3, E4, E7, E8, E9, E11, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E21, E22, E23, E26, E27, E28
		Impacto negativo- 3	E10, E12, E24
		Sem impacto- 3	E5, E6, E25
	Impacto do teletrabalho na vida pessoal e familiar	Inicialmente difícil, mas depois melhorou- 4	E1, E6, E12, E28
		Impacto positivo- 23	E2, E3, E4, E5, E8, E9, E10, E11, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E21, E22, E23, E24, E25, E26, E27
		Impacto negativo- 1	E7

	Mecanismo/ estratégias de suporte ao teletrabalho	Horários fixos- 16	E1, E3, E4, E7, E8, E9, E10, E11, E13, E17, E18, E20, E21, E22, E23, E24
		Horário dos filhos- 7	E1, E2, E8, E12, E25, E26, E27
		Ajudas externas para as lidas domésticas- 1	E2
		Não trabalhar de pijama- 2	E3, E8
		Espaço próprio para trabalhar- 4	E5, E20, E21, E22
		Fazer desporto-4	E13, E15, E21, E23
		Ter uma agenda- 2	E14, E17
		Apoio psicológico- 1	E14
		Hobbies- 4	E14, E20, E23, E28
		Falar com colegas- 1	E20
		Não tem- 2	E6, E19

Tabela 3. Vantagens *versus* desvantagens do teletrabalho, na perspetiva do teletrabalhador

Categorias Temáticas	Dimensões ou subcategorias	Indicadores	Ocorrências
Vantagens <i>versus</i> desvantagens do teletrabalho, na perspetiva do teletrabalhador	Aspetos positivos e benefícios do teletrabalho	Aumento da produtividade- 7	E1, E2, E5, E13, E16, E17, E21
		Não ter de fazer deslocações- 13	E2, E3, E4, E6, E8, E9, E12, E14, E20, E23, E26, E27, E28
		Aumento da concentração- 1	E2

		Melhor gestão da vida pessoal e familiar- 14	E2, E5, E6, E7, E10, E12, E17, E18, E20, E21, E22, E23, E25, E27
		Redução do stress- 1	E3
		Flexibilidade- 9	E4, E6, E7, E10, E13, E16, E19. E26, E28
		Redução de gastos- 7	E4, E7, E14, E20, E21, E23, E28
		Mais horas de descanso- 5	E5, E19, E20, E23, E24
		Conforto- 4	E8, E9, E10, E19
		Aumento da qualidade de vida- 1	E11
		Mais tempo livre para fazer o que quiser- 7	E13, E14, E15, E16, E23, E24, E25
		Não poluir- 1	E21
		Poder trabalhar a partir de onde quiser- 1	E27
		Não há aspetos positivos- 1	E12
	Aspetos negativos e dificuldades do teletrabalho	Falta de socializar com colegas- 15	E1, E3, E4, E6, E7, E9, E10, E13, E14, E16, E19, E21, E23, E24, E26
		Isolamento- 4	E1, E5, E6, E20
		Perda do caráter humano- 1	E2
		Dificuldade em comunicar- 5	E4, E7, E13, E15, E26
		Não ter um espaço adequado- 2	E5, E19

		Questões técnicas- 4	E5, E7, E16, E22
		Pouca vontade de trabalhar- 3	E6, E17, E24
		Falta de equilíbrio entre trabalho-família- 6	E7, E18, E20, E21, E23, E27
		Perda do espírito de equipa- 3	E7, E9, E27
		Redução da produtividade- 3	E10, E12, E17
		Desgaste físico- 1	E12
		Stress- 1	E13
		Aumento do volume de trabalho- 1	E18
		Abuso por parte das chefias- 1	E18
		Questões mentais- 1	E20
		Dificuldade de adaptação à rotina- 2	E23, E24
		Dificuldade em definir horários- 4	E18, E21, E25, E28
		Tudo difícil- 1	E12
		Não tem dificuldades- 2	E8, E11

Tabela 4. Sentimentos, atitudes e comportamentos relacionados com a adoção do teletrabalho

Categorias Temáticas	Dimensões ou subcategorias	Indicadores	Ocorrências
Sentimentos, atitudes e comportamentos	Sentimento de que falhou	Sim- 8	E2, E6, E10, E12, E18, E19, E24, E26

relacionados com a adoção do teletrabalho	profissionalmente por estar em teletrabalho	Não- 20	E1, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E11, E13, E14, E15, E16, E17, E20, E21, E22, E23, E25, E27, E28
	Atitudes e comportamentos a melhorar na maneira de teletrabalhar	Questões técnicas- 3	E3, E10, E19
		Tentar conciliar melhor a vida profissional e extralaboral, estabelecer horários- 6	E10, E13, E20, E21, E23, E28
		Trabalhar de outro país- 1	E17
		Utilizar mais as ferramentas fornecidas pela empresa para trabalhar- 1	E27
		Ser mais ativo-1	E24
		Ir mais vezes ao escritório- 3	E4, E6, E9
		Não há aspetos a melhorar- 14	E1, E2, E5, E7, E8, E11, E12, E14, E15, E18, E25, E26, E27

Tabela 5. Percepções quanto ao modo como a organização acolheu o teletrabalho

Categorias Temáticas	Dimensões ou subcategorias	Indicadores	Ocorrências
Percepções quanto ao modo como a	Posicionamento favorável ou desfavorável da	Positiva- 25	E1, E2, E4, E5, E6, E7, E9, E10, E11, E12, E13, E15, E16, E17, E18, E19, E20,

organização acolheu o teletrabalho	organização relativamente à necessidade de adotar o teletrabalho		E21, E22, E23, E24, E25, E26, E27, E28
		Reticente- 3	E3, E8, E14
	Apoio material e técnico fornecido pela empresa	Apoio material, mas que já tinham também no escritório- 14	E1, E2, E4, E5, E8, E10, E15, E17, E18, E20, E23, E26, E27, E28
		Apoio material para trabalhar a partir de casa- 9	E6, E7, E13 E16, E19, E21, E22, E24, E25
		Inicialmente deram apoio material/financeiro para trabalhar a partir de casa, mas já retiraram- 2	E3, 12
		Apoio financeiro- 9	E9, E11, E14, E15, E17, E18, E21, E24, E26
	Formas de apoio social e emocional facultadas pela organização	Deixar cada equipa se auto-organizar- 2	E1, E5
		Cafés virtuais- 2	E1, E5
		Reuniões- 17	E2, E3, E4, E6, E8, E12, E14, E15, E17, E18, E19, E20, E21, E22, E23, E25, E28
		Atividades/festas- 16	E2, E4, E5, E7, E9, E14, E15, E17, E19, E20, E21, E22, E24, E25, 26, E28
		Avaliação de satisfação- 1	E2

		Apps de meditação e saúde mental- 1	E2
		Grupos online- 2	E3, E21
		Linhas de apoio- 8	E5, E12, E20, E22, E23, E24, E25, E26
		Formações- 5	E7, E8, E12, E20, E23
		Dias de férias- 2	E21, E24
		Questionários- 1	E20
		Documento sobre teletrabalho- 1	E21
		Voluntariado- 1	E22
		Podcasts- 1	E22
		Não há medidas- 4	E10, E13, E16, E27
	Sugestões de aspetos a melhorar pela organização relativamente ao teletrabalho	Maior flexibilidade na adoção do regime de teletrabalho - 6	E1, E2, E7, E12, E16, E23
		Promover a comunicação- 3	E1, E10, E27
		GRH mais desenvolvida em relação ao teletrabalho- 2	E1, E14
		Ouvir mais os trabalhadores- 5	E2, E3, E5, E8, E12
		Dar mais apoios- 4	E3, E9, E17, E27
		Ser mais preocupada com o carácter humano- 4	E6, E7, E12, E17
		Fazer mais atividades- 6	E7, E10, E13, E17, E21, E27

		Dar acompanhamento psicológico- 3	E7, E12, E18
		Poder trabalhar de onde quiser- 1	E8
		Partilhar mais informações sobre a empresa com os trabalhadores- 2	E13, E27
		Criar um manual de teletrabalho- 3	E18, E20, E28
		Seguir modelos de outras empresas que estejam em teletrabalho- 1	E19
		Não tem sugestões de melhoria- 7	E4, E11, E15, E22, E24, E25, E26

Tabela 6. Perceções quanto à adoção futura do teletrabalho pelo indivíduo

Categorias Temáticas	Dimensões ou subcategorias	Indicadores	Ocorrências
Perceções quanto à adoção futura do teletrabalho pelo indivíduo	Teletrabalho é o regime preferido para trabalhar no futuro	Teletrabalho integral- 9	E2, E5, E8, E11, E14, E17, E25, E26, E27
	Preferência por um regime híbrido	Regime híbrido-16	E1, E3, E4, E6, E7, E9, E10, E13, E16, E18, E20, E21, E22, E23, E24, E28
	Preferência pelo regime de trabalho presencial	Presencial-3	E12, E15, E19

PARTE TRÊS: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste seguimento da pesquisa pretende-se fazer uma apresentação e discussão global dos resultados retirados da análise do conteúdo das entrevistas realizadas aos teletrabalhadores.

4. Resultados obtidos

4.1. Experiências de adaptação ao teletrabalho

Quadro 1. Modos de adaptação ao teletrabalho

Modos de adaptação ao teletrabalho	Fácil- 21
	Difícil- 7

Relativamente à questão da adaptação ao teletrabalho, dos 28 entrevistados, 21 consideram que a adaptação foi fácil.

“Foi ótima. Eu pertenço a uma equipa que está em Lisboa, só eu é que estou no Porto. No escritório trabalhávamos em open space e estão lá pessoas de várias áreas e, eu era a única pessoa da minha área, então para falar com os meus colegas de equipa ou com as chefias era complicado falar por Teams, porque tinha de reservar uma sala por causa do barulho em volta e no final voltar para o open space. Nos últimos anos, as empresas fizeram open spaces porque havia sinergias das pessoas falarem umas com as outras, mas há certos trabalhos que não se produzem bem em open space, acho que era preciso uma coisa mista para estar um bocadinho mais reservado. Por isso, estar em teletrabalho foi só vantagens, quer em termos pessoais como profissionais.” (E8, Sexo Feminino, 47 anos)

Em contrapartida, 7 dos entrevistados revelam alguma dificuldade na adaptação.

“No meu caso é um bocado complicado, como pode ver eu trabalho no quarto, é quarto é escritório, é tudo... Sinceramente, pessoalmente não gosto muito, mas eu entendo que pela situação que estamos a passar é necessário. Claro que é mais económico, tenho mais tempo, mas eu pessoalmente gosto da interação com as pessoas, por isso o teletrabalho ser algo negativo para mim.” (E10, Sexo Masculino, 24 anos)

“Muito difícil, está a ser muito difícil, continua a ser muito difícil e, cada vez mais é difícil...” (E12, Sexo Feminino, 39 anos)

O primeiro aspeto que importa perceber quando se analisa a experiência de adaptação ao teletrabalho prende-se com a questão do género e do facto de terem filhos ou não. Como já foi referido anteriormente, dos 28 entrevistados apenas 7 consideraram que a adaptação foi difícil. Destes 7 entrevistados, 5 dos entrevistados são do sexo feminino e, apenas 2 das entrevistadas têm filhos. Dos 2 entrevistados do sexo masculino que consideram ter sido difícil a adaptação, apenas 1 tem filhos. Dos 21 entrevistados que consideram que a adaptação foi fácil, 14 são do sexo feminino, sendo que destas 6 têm filhos e, 7 são do sexo masculino e apenas 3 têm filhos.

Quadro 2. Impacto do teletrabalho na vida profissional

Impacto do teletrabalho na vida profissional	Impacto positivo- 22
	Impacto negativo- 3
	Sem impacto- 3

No que concerne ao impacto do teletrabalho na vida profissional, dos 28 entrevistados, 22 consideram que o teletrabalho tem um impacto positivo, o facto de estarem em casa permite-lhes estarem, mais concentrados e serem mais autónomos nas suas tarefas.

“A nível profissional melhorou a duzentos por cento. Primeiro porque eu consigo estar constantemente online com a minha chefia e com os meus colegas, eles quando querem ligam-me e eu não tenho de andar a reservar uma sala para as reuniões, não tenho de falar baixinho e não tenho de ter cuidado com o que digo porque não estão outras pessoas a ouvir. Depois, em termos de trabalho como aumentou o contacto e a comunicação com a chefia e com os colegas e, com outras pessoas de outras áreas a produtividade aumentou imenso, a performance aumentou não só para mim como também para os meus colegas que estão em teletrabalho e, também querem estar em teletrabalho.” (E8, Sexo Feminino, 47 anos)

Enquanto isso, 3 dos entrevistados consideram que o facto de estarem em teletrabalho não influencia em nada a vida profissional, muitos destes entrevistados falam que não tiveram dificuldades pois basicamente em relação trabalho nada mudou, mas em vez de estarem sentados numa secretária no escritório, estão sentados numa secretária em casa.

“Na minha vida profissional considero que não teve grande impacto, o trabalho tinha de ser feito de qualquer maneira, mas acho que tenho menos distrações em casa e acabo por ser mais produtivo.”

Eu acho que o maior impacto que o teletrabalho teve foi na minha vida pessoal.” (E5, Sexo Masculino, 42 anos)

Relativamente ao impacto do teletrabalho na vida profissional, apenas 3 dos entrevistados considera que o teletrabalho tem um impacto negativo. Destes 3 entrevistados, apenas 1 é do sexo feminino e tem filhos. Os outros 2 entrevistados são do sexo masculino, um tem filhos e o outro não.

“Na vida profissional atualmente sinto que me atrasa um pouco, como não estou na empresa há muito tempo, tenho muito para aprender e seria mais fácil com a interação com as pessoas, fazer e perguntar. Com o teletrabalho é muito mais complicado, mesmo usando o Teams, não é igual. Neste momento profissional está a ser negativo.” (E10, Sexo Masculino, 24 anos)

Quadro 3. Impacto do teletrabalho na vida pessoal e familiar

Impacto do teletrabalho na vida pessoal e familiar	Inicialmente difícil, mas depois melhorou- 4
	Impacto positivo- 23
	Impacto negativo- 1

Em relação ao impacto do teletrabalho na vida pessoal e familiar, 4 dos entrevistados consideram que inicialmente foi difícil, mas com o tempo e com a nova rotina as coisas foram melhorando.

“Teve várias fases... No início foi um bocadinho complicado, mesmo também por os miúdos estarem a ter aulas online. Esta fase foi muito confusa e difícil. Depois dos miúdos voltarem para a escola as coisas tornaram-se bastante mais fáceis. Houve ganhos e perdas obviamente. (...)” (E1, Sexo Masculino, 47 anos)

“Inicialmente acho que teve um impacto mais negativo, pelo menos o que sentimos aqui em casa, apesar de estarmos os dois [refere-se ao namorado] em teletrabalho, inicialmente nem nos víamos, não mandávamos mensagens em ligávamos, o trabalho aumentou bastante e, acabávamos por pensar que a pessoa estava ali ao lado, está tudo ok, eu estou a fazer o meu trabalho, vou sair um bocadinho mais tarde, porque estou em casa... Acho que inicialmente teve um impacto negativo, mas com o passar do tempo também nos fomos habituando a isto e, não acho que agora tenha um impacto tão negativo, já é algo que aprendemos a lidar.” (E28, Sexo Feminino, 28 anos)

Paralelamente, 23 dos entrevistados declaram que o teletrabalho teve um impacto positivo, sentem que têm muito mais tempo para si, para a família e para fazer outras tarefas que não estejam relacionados com o trabalho. O facto de não perderem tanto tempo em deslocações permite-lhes usar esse tempo para fazer outras coisas e, permite-lhes também terem mais horas de descanso.

“Teve um impacto positivo na vida pessoal e familiar. O facto de a empresa nos dar alguma flexibilidade também é bom. Eu tenho um filho com ano e meio e, posso levá-lo à escola quando quiser e, também não tenho a questão dos transportes, de chegar a tempo ao trabalho. Depois também posso ir buscar o meu filho mais cedo, invés de ir nas horas de confusão... Como não faço grandes pausas no trabalho, consigo se for preciso fazer alguma coisa cá em casa, se não estivesse em teletrabalho teria de fazer no tempo em que supostamente deveria estar com o meu filho, a minha família ou amigos.” (E2, Sexo Feminino, 32 anos)

“Teve um impacto gigante. Antes quase nunca estava em casa, só conseguia estar com o meu marido 3 dias por semana, não conseguia ter rotinas de treino, que é algo que valorizo muito, uma alimentação mais equilibrada, antes comia sempre fora... e agora tenho tudo isso. Esta mudança até fez com que decidíssemos tentar ter um filho.” (E11, Sexo Feminino, 33 anos)

Apenas 1 dos entrevistados considera que teletrabalho teve um impacto negativo na vida pessoal e familiar pois estando a trabalhar de casa tem sempre a tentação de trabalhar mais horas do que é suposto, acabando por deixar o lado pessoal e familiar de parte.

“Muitas vezes perdemo-nos nas horas, ou muitas vezes penso “quero só acabar isto” e, até te esqueces que tens uma vida fora do escritório, por isso nem sempre é muito fácil balancear a vida pessoal com a vida profissional em teletrabalho. Também pode haver horas extra quando estás no teu local de trabalho fisicamente, mas tens o ponto de fecho que é quando desligas o computador e não voltas a pegar, isto não acontece quando estás em casa porque pensas assim ‘vou só pegar no computador mais 5 minutinhos, visto que agora nem perco tempo nas viagens’ ”. (E7, Sexo Feminino, 25 anos)

Quadro 4. Mecanismo/ estratégias de suporte ao teletrabalho

Mecanismo/ estratégias de suporte ao teletrabalho	Horários fixos- 16
	Horário dos filhos- 7
	Ajudas externas para as lidas domésticas- 1
	Não trabalhar de pijama- 2

	Espaço próprio para trabalhar- 4
	Fazer desporto- 4
	Ter uma agenda- 2
	Apoio psicológico- 1
	Hobbies- 4
	Falar com colegas- 1
	Não tem estratégias- 2

A maioria dos entrevistados declara que utiliza algum tipo de mecanismos/estratégias de suporte ao teletrabalho, que ajudem a conciliar melhor a vida profissional com a vida pessoal. Nesta matéria, apenas 2 dos entrevistados afirmam não ter qualquer tipo de estratégia. Eis o que é transmitido por uma destas:

“No início tinha na sala o computador e almoçava na cozinha, hoje por exemplo peguei no prato e vim comer para a beira do computador e respondi a mensagens do trabalho enquanto estava a almoçar, quando estou no escritório não faço isso. No início sentia que conseguia fazer melhor essa separação. Como tenho uma maior flexibilidade, por exemplo, hoje marquei uma entrevista para as 18:30h, se estivesse no escritório não faria isso, mas como estou em casa não me custou marcar a essa hora. Tirando isso, gostava de criar estratégias, principalmente o ter um espaço dedicado ao trabalho... na verdade eu tenho, eu estive lá e não me adaptei. Eu começo a achar que não sei mesmo trabalhar em casa.” (E19, Sexo Feminino, 27 anos)

Dentro das estratégias referidas pelos entrevistados, a que mais se salienta é o tentar ter horários fixos mesmo em teletrabalho, efetivamente 16 dos entrevistados falou nessa questão.

“Sim, eu tenho estratégias, aprendi a mal. Agora chega a uma hora em que eu não trabalho mais, imagina não significa que dentro do meu horário não haja horas extra, mas não há horas extra que ponham em causa a minha sanidade mental ou o que eu considero ser o equilíbrio mínimo entre o pessoal e o profissional. Ainda não consegui desligar o telemóvel, ou seja, se tu trabalhares comigo e me ligares às oito da noite muito provavelmente eu vou atender, mas vejo se é um assunto que eu consiga tratar diretamente, por exemplo se for uma questão do tipo em que eu te consiga dizer é ‘A é B é C’, tudo o que implica abrir o computador e entrar nas plataformas ou tudo o que implica coisas mais complexas aí já decidi comigo mesma que não vou fazer fora de horas, ou pelo menos fora das horas que eu já defini como aceitáveis. (E7, Sexo Feminino, 25 anos)

Outra estratégia que se salienta é a gestão de horários pelos horários dos filhos, 7 dos entrevistados afirma que o faz, pois sabem que depois de os levar à escola é para trabalhar e , depois no final do dia, quando for para os ir buscar, é para desligar do trabalho e dedicar-se a eles.

“A minha esposa também está em teletrabalho, uma coisa que sempre fizemos foi tentar manter os horários minimamente fixos. O mesmo tipo de horários que fazíamos quando estávamos no escritório. O facto de os miúdos terem voltado à escola também ajudou porque nos regemos um bocadinho pelos horários deles, porque temos de ir levá-los e buscá-los à escola, o que nos ajuda a ser concordantes com horários normais. Uma coisa que fazemos sempre quando estamos em casa é fazer a rotina normal como se fossemos sair. E mais uma vez o facto de os miúdos terem aulas presenciais ajudou a isso, sabemos que quando é hora de os ir buscar à escola está na hora de desligar do trabalho.” (E1, Sexo Masculino, 47 anos)

Relacionado com a questão dos horários, 2 dos entrevistados afirmam que ter uma agenda ajuda muito na organização do dia e com a gestão do tempo e, 1 dessas pessoas confessa que inicialmente precisou de ajuda psicológica.

“Eu posso ficar um bocadinho obstinada, por exemplo atrasar um bocadinho a minha hora de almoço, mas eu nunca deixo de a ter, eu sei que só fazer meia hora de pausa de almoço, depois vou compensar esse tempo e vou descansar mais. Além disso, ando sempre com uma agenda, assim sei o que tenho de fazer na vida pessoal e na vida de trabalho, eu escrevo na agenda as minhas tarefas e ponho um check quando as faço e, por isso a agenda ajuda muito. Eu vou ser sincera, eu no início tive que ter algum acompanhamento psicológico, como estava a mudar de empresa, estava a voltar para casa, aquilo estava a custar um bocado, então durante o meu processo de integração, como tinha mais tempo livre, comecei a focar-me noutras coisas, como hobbies que pudesse fazer em casa, em que estivesse disponível para o trabalho, mas não estar sempre a pensar em toda a circunstância. E, pronto, no início tive de ter alguma ajuda para me ajudar a ter estratégias para lidar com tudo isto, se não tivesse tido provavelmente não estaria aqui agora com um sorriso na cara a falar sobre isto.” (E14, Sexo Feminino, 29 anos)

O ter um espaço próprio em casa para trabalhar também é algo que muitos dos entrevistados consideram ser importante pois permite-lhes criar uma barreira entre o trabalho e a vida pessoal.

“Comecei a desligar no máximo a x hora do dia, normalmente tento trabalhar só até as 18h, tenho o meu próprio espaço para trabalhar, ao fim do trabalho desligo o computador, fecho a porta e

vou à minha vida. Tento ter um horário para entrar mais ou menos fixo, tento ter também uma hora de almoço fixa.... Tento treinar na hora de almoço, é muito importante até para me ajudar com as dores de costas. Uma estratégia é colocar que estou offline a partir de x horas e, automaticamente aparece no calendário e assim os meus colegas já não falam para mim porque sabem que não estou, mesmo que ainda esteja aqui não há aquela responsabilidade de responder porque eles viram que eu já não estava. Quando durante o dia preciso de sair, sei que depois à noite vou ter de compensar e, volto sem problema nenhum, mas por norma tento mesmo parar às 18h.” (E21, Sexo Feminino, 32 anos)

O fazer desporto ou ter um hobby também é uma das estratégias que os entrevistados referem, pois para além de os ajudar a aliviar o stress e a sentirem-se mais motivados, permite-lhes também criar uma rotina e, um horário mais fixo, pois sabem que têm de gerir o tempo de trabalho de forma a conseguirem ter tempo para as suas atividades.

“Decidi colocar um lembrete no telemóvel a dizer treino, assim àquela hora recebo o lembrete, desligo e vou treinar. O treino ajuda-nos a ter um foco, mas seja o que for, uma atividade qualquer, o importante é que nós sabemos que aquela hora é para desligar. A mim o treino ajudou-me muito a ter horários e também a aliviar o stress. Para além disso todos os dias tento tirar um tempinho só para mim, nem que seja meia horinha, para fazer algo que eu goste, ver uma série, ouvir música, algo que nos deixe mais relaxados.” (E23, Sexo Feminino, 25 anos)

“Eu no início nesta empresa como estava em teletrabalho fazia sempre mais horas, 9/10h por dia, mas agora tento mentalizar que só posso trabalhar 8h/8:30h por dia e tenho de ser o máximo produtivo nesse tempo. O que me obrigou a fazer isso foi ter entrado de novo no ginásio, eu sei que àquela hora tenho de sair para ir para o ginásio. Assim o meu dia está montado para só trabalhar aquelas e, essa é uma estratégia. Acho que não tenho mais estratégias.... Evito pegar no computador e no telemóvel da empresa à noite e ao fim de semana.” (E13, Sexo Masculino, 26 anos)

Por fim, relativamente aos mecanismos/estratégias de suporte ao teletrabalho, tal como explicam Folkman e Lazarus (1980), estes mecanismos conhecidos como estratégias de *coping* envolvem esforços cognitivos e estratégias comportamentais que são adotadas pelo indivíduo de forma a gerir o problema ou stress. Dentro das estratégias referidas pelos entrevistados, as que mais se destacam são: ter horários fixos, o organizar o dia pelo horário dos filhos, um espaço próprio para trabalhar. Estes mesmos aspetos foram referidos por Fonner e Stache (2012) que afirmaram que muitos

teletrabalhadores usam o tempo para criar padrões, onde o tempo é visto como linear e, permite que as tarefas ocorram sem interrupções. Além de utilizar o tempo, descobriu-se que os teletrabalhadores usam espaços domésticos estratégicos para trabalhar, de forma a segmentar o limite trabalho-casa e, também para evitar interrupções. O praticar um desporto ou ter um hobby, foram também estratégias referidas pelos entrevistados e, tal como explica a GoodTherapy (2018), existem alguns mecanismos de coping mais comuns e, que podem ajudar as pessoas a lidar com alguns problemas relacionados com o teletrabalho. Neste sentido, a atividade física pode servir como uma forma natural e saudável de aliviar o stress.

4.2. Vantagens *versus* desvantagens do teletrabalho, na perspetiva do teletrabalhador

Quadro 5. Aspetos positivos e benefícios do teletrabalho

Aspetos positivos e benefícios do teletrabalho	Aumento da produtividade- 7
	Não ter de fazer deslocações- 13
	Redução do stress-1
	Aumento da concentração- 1
	Redução de gastos- 7
	Melhor gestão da vida pessoal e familiar- 14
	Flexibilidade- 9
	Mais horas de descanso- 5
	Conforto- 4
	Aumento da qualidade de vida- 1
	Mais tempo livre para fazer o que quiser- 7
	Não poluir- 1
	Poder trabalhar a partir de onde quiser- 1
	Não há aspetos positivos- 1

No que concerne aos aspetos positivos e benefícios do teletrabalho, apenas 1 dos entrevistados considera não haver grandes benefícios.

“Até agora ainda não consegui ver grandes benefícios...” (E12, Sexo Feminino, 39 anos)

Dentro dos aspetos positivos referidos por todos os outros entrevistados, os que mais se destacam são o facto de não ter de fazer deslocações trabalho-casa. 13 dos entrevistados referiram esse aspeto, enquanto 14 entrevistados mencionam a melhor gestão da vida pessoal e familiar.

“Sem dúvida o tempo que não perco em deslocações e o dinheiro que não se gasta em deslocações também. Claro que também a flexibilidade de horário, mas isso a minha empresa sempre me deu.” (E28, Sexo Feminino, 28 anos)

“A disponibilidade, não perder tempo no trânsito, conseguir fazer uma melhor organização da nossa vida aqui de casa e, o conseguir trabalhar de outras zonas do país que não os centros.” (E27, Sexo Feminino, 31 anos)

A flexibilidade de horários e o aumento da produtividade também foram considerados por muitos como aspetos positivos do teletrabalho, tal como a redução de gastos e, mais tempo para descansar ou mais tempo livre para fazer o quiser.

“Acho que ganhamos anos de vida. O facto de não termos de andar nos transportes, eu tinha dias em que perdia 1-1:30h nos transportes... Esse tempo é nos devolvido. E lá está consigo fazer esta gestão familiar muito mais facilmente. Depois a questão de conseguirmos falar e ter conversas produtivas com colegas que estão fora é muito importante. Durante muito tempo era mal visto esta questão das reuniões e, marcava-se viagens para tudo e, agora já se viu que era possível fazer assim. Para mim há também algumas tarefas que são mais fáceis de fazer em casa, eu como sou de Recursos Humanos tenho sempre alguém a interromper, a perguntar pelas férias, pela baixa.... Estando fora do escritório consigo estar fechada e concentrada. Por exemplo, eu estou agora a fazer a política da nova lei por causa do trabalho remoto e, preciso de estar muito concentrada, se estivesse no escritório, provavelmente teria de ir para uma sala de reuniões sozinha para me concentrar.” (E2, Sexo Feminino, 33 anos)

“A vida é muito mais relaxada, perco muito menos tempo em viagens, eu demorava quarenta minutos, duas vezes por dia e, agora é tempo que ganhei para mim. O estar em casa permite-me fazer coisas em casa e tenho muito mais tempo ao fim de semana para fazer o que me apetecer, já não tenho de passar o domingo a cozinhar para a semana, já não tenho de passar o fim de semana a limpar.” (E3, Sexo Feminino, 36 anos)

Relativamente às vantagens do teletrabalho para os teletrabalhadores, dentro de todas as vantagens referidas, as que mais se destacam é o facto de estando em teletrabalho não existir tantas deslocações, o que permite uma melhor gestão da vida pessoal, que foi também uma das vantagens referida por vários entrevistados, tal como a redução de gastos monetários. Outra das vantagens é o

aumento da produtividade, muitos dos entrevistados consideram ser mais produtivos estando em teletrabalho, pois há menos distrações e, conseguem fazer o seu trabalho de forma mais autónoma. Outra vantagem referida pelos entrevistados é a flexibilidade de horários, que lhes permite gerir melhor o dia-a-dia. Estas mesmas vantagens foram referidas pela OIT (2017), que descreve este modelo de trabalho como sendo fonte de benefícios como: maior autonomia; maior flexibilidade; redução do tempo de deslocações; maior produtividade; maior equilíbrio entre a vida laboral e pessoal; e redução de custos.

Quadro 6. Aspetos negativos e dificuldades do teletrabalho

Aspetos negativos e dificuldades do teletrabalho	Falta de socializar com colegas- 15
	Isolamento- 4
	Perda do carater humano- 1
	Dificuldade em comunicar- 5
	Não ter um espaço adequado- 2
	Questões técnicas- 4
	Pouca vontade de trabalhar- 3
	Falta de equilíbrio entre trabalho-família- 6
	Perda do espírito de equipa- 3
	Redução da produtividade- 3
	Desgaste físico- 1
	Stress- 1
	Aumento do volume de trabalho- 1
	Abuso por parte das chefias- 1
	Questões mentais- 1
	Dificuldade de adaptação à rotina-2
	Dificuldade em definir horários- 4
Tudo difícil- 1	
Não tem dificuldades- 2	

Em relação aos aspetos negativos e dificuldades do teletrabalho, apenas 2 dos entrevistados afirmam não haver nada de negativo e, também não sentem que têm dificuldades.

“No teletrabalho não tive qualquer dificuldade, a empresa é que estava assim reticente a deixar, mas foi obrigada por causa da pandemia. Nós como somos uma empresa muito grande e como ainda temos aquelas chefias que ainda querem as pessoas todas ao pé dela, no meu caso não que eu sou um caso especial porque estou fora da empresa (...).” (E8, Sexo Feminino, 47 anos)

Apenas 1 dos entrevistados afirma que é tudo muito difícil estando em teletrabalho e, que só há aspetos negativos.

“Está a ser tudo muito difícil, acho que a minha concentração está à beira do zero, eu disperso muito porque não consigo estar focado, porque quando estou a trabalhar estou sempre a pensar na parte doméstica. Os intervalos que fazia na empresa, entre ir à casa de banho, tomar café, algo que fazia em 10 minutos de hora a hora, agora estou sempre a pensar em coisas para fazer em casa. A nível de concentração acho que perdi bastante. A nível físico é um grande desgaste, como estou sempre fechada parece que é uma jornada contínua e, o meu corpo tem se ressentido bastante, não tenho uma cadeira e uma mesa como a do escritório, tentei me adaptar, mas não é mesma coisa.” (E12, Sexo Feminino, 39 anos)

Adicionalmente, 15 dos entrevistados referem que o aspeto mais negativo do teletrabalho é a falta de socializar com os colegas, muitos afirmam ter muitas saudades das pausas para café, onde podiam conversar um bocadinho com os colegas, o que os ajudava a espairecer.

“No início acho que até foi algo que eu estava a lidar muito bem, porque eu sou uma pessoa que gosta de estar meio isolado para fazer as coisas, mas ao fim de certo tempo comecei a sentir falta das pessoas, daquela conversa de escritório, daquele momento de pausa, lá na empresa até lhe chamam o momento da máquina de café, em que a malta para o meio da manhã e reunimos três ou quatro de volta da máquina de café e falamos um bocadinho. Comecei a sentir falta desses momentos e, talvez a certa altura essa foi a maior dificuldade. A pessoa começa a sentir-se um bocadinho isolada a certo momento (...).” (E1, Sexo Masculino, 47 anos)

“Isso é difícil para mim... é assim, eu acho que faz falta a ligação com as pessoas. Eu trabalho numa empresa que o ambiente é muito bom, muito saudável, bastantes jovens, muito descontraído e, essa parte fez falta. Agora já vamos duas vezes por semana e já recuperamos isso. Fazia muita falta estar com os colegas, aquela conversazinha na máquina de café, aquela brincadeira ao meio do dia... Para mim é a única desvantagem.” (E3, Sexo Feminino, 36 anos)

Paralelamente, 5 dos entrevistados consideram que a comunicação é uma das maiores dificuldades, pois estando longe e a trabalhar online torna-se mais complicado comunicar com os colegas e passar a informação de forma mais clara.

“As maiores dificuldades estão relacionadas com o ter de explicar coisas, eu aos outros ou os outros a mim... até porque nós fazemos muita partilha de ecrã para explicar as coisas e, às vezes não se vê bem, se fosse no escritório era só virar o ecrã e falar, assim é um bocado complicado. (E15, Sexo Feminino, 23 anos)

“Sobretudo o contacto com os colegas e a chefia e, não por se terem distanciado, mas no escritório é mais fácil porque estão ali ao lado. Em teletrabalho posso ligar e não estarem disponíveis, ao mandar mensagens e podem não priorizar isso e, esse será o maior entrave. No meu trabalho preciso muitas das vezes de utilizar papeis, requerimentos em formato físico e, esse acaba também por ser um entrave, mas acaba também por ser uma virtude, porque permite desmaterializar os processos e, torná-los cada vez mais digitais.” (E16, Sexo Masculino 23 anos)

Por fim, a falta de equilíbrio trabalho-família também foi um dos aspetos referido por 6 dos entrevistados. A perda do espírito de equipa, a redução da produtividade e, a dificuldade em definir horários foram também alguns dos aspetos referidos pelos entrevistados.

“A falta de equilíbrio pessoal-profissional, porque lá está flexibilidade de horário não é só coisas boas como poder ir passear o meu cão ao meio da tarde, também é depois às nove da noite estar agarrada ao computador, porque não interessa se eu fiz o meu trabalho depois do horário de trabalho desde que na data esteja lá entregue (...)”. (E7, Sexo Feminino, 25 anos)

“Nos primeiros tempos fazer a separação foi difícil, a que horas sair, o desligamento, como tinha o computador trabalhava muitas horas, trabalhava de noite, não fazia muito bem a separação do estou em casa e àquela hora faço a minha vida. Houve também algum abuso por parte das chefias, isso foi complicado, ligavam a qualquer hora e, isso foi chato.” (E18, Sexo Feminino, 27 anos)

Em síntese, no que concerne às desvantagens do teletrabalho para os teletrabalhadores, foi referido como uma das maiores desvantagens pela maioria dos entrevistados a falta de socializar com os colegas e, também o isolamento. A maioria dos entrevistados gosta de estar em teletrabalho, mas confessam que sentem falta dos colegas e dos momentos de convívio durante o dia.

A falta de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal é outra das desvantagens referida pelos entrevistados, pois consideram que estando em teletrabalho torna-se mais difícil separar os dois lados, por um lado estando em casa a trabalhar têm a tendência a trabalhar mais horas do que é suposto,

e, por outro, estando em casa têm também a tendência nos tempos livres de ir fazendo tarefas da vida doméstica. Yucel e Chung (2021) que analisaram os estudos de Golden *et al.* (2006) e Kossek *et al.* (2006), afirmam que trabalhar em casa pode aumentar potencialmente o conflito trabalho-família porque se confunde os limites físicos e muitas vezes também os limites temporais.

A dificuldade de comunicar com os colegas também foi um dos aspetos mais referidos pelos entrevistados, pois consideram que mesmo que as tecnologias o permitam fazer de forma mais rápida e fácil, não é a mesma coisa que estar no escritório a falar pessoalmente com as pessoas. As questões logísticas, como o facto de não ter um espaço próprio para trabalhar, ou as condições mais adequadas como uma cadeira confortável para trabalhar, também é uma das desvantagens referidas pelos entrevistados. Esta é uma questão que parece ser insignificante aos olhos de muitas pessoas, mas para quem está todo o dia a trabalhar, a questão da ergonomia é muito importante.

Investigadores como Figueiredo *et al.* (2021) e Niu *et al.* (2021) apresentam as mesmas desvantagens relacionadas com o teletrabalho na perceção dos teletrabalhadores, sendo estas: isolamento; falta de suporte tecnológico por parte da empresa; distração externa; dificuldade de progressão na carreira; condições ergonómicas desfavoráveis; falta de visibilidade do trabalho; preconceito; esgotamento psicológico e o isolamento social; e o equilíbrio trabalho-família, que afetam a implementação do teletrabalho e o bem-estar dos teletrabalhadores.

4.3. Sentimentos, atitudes e comportamentos relacionados com a adoção do teletrabalho

Quadro 7. Sentimento de que falhou profissionalmente por estar em teletrabalho

Sentimento de que falhou profissionalmente por estar em teletrabalho	Sim- 8
	Não- 20

Em relação ao sentimento de falha profissional por estar em teletrabalho, 20 dos entrevistados afirma não sentir que tenha falhado por estar em teletrabalho, muitos consideram que há falhas, mas que essas falhas existiriam na mesma estando no escritório, que nada tem a ver com o teletrabalho.

“Não, quando muito o inverso. O teletrabalho ajuda a ser mais produtivo, tens muitas menos distrações, não prejudicou, acho que até beneficiou.” (E9, Sexo Masculino, 25 anos)

Com uma perceção contrária, 8 dos entrevistados afirma que sentem que sim, que falharam por estar em teletrabalho.

“Eu perco-me muitas vezes, não tenho vontade de trabalhar, distraio-me facilmente e, acabo-me por perder. E depois há outra coisa, eu neste momento estou a gerir 2 ou 3 pessoas, então acabo por perder muito tempo a tirar dúvidas, a responder a mensagens, eu passo mais tempo a gerir a minha equipa do que a fazer o meu trabalho. Admito que houve momentos que trabalhei pouco, passei as horas todas aqui, mas ao espremer tudo dá umas 2/3 horas.” (E19, Sexo Feminino, 27 anos)

No que concerne ao sentimento de que falhou profissionalmente por estar em teletrabalho, dos 28 entrevistados, apenas 8 consideram que falharam estando em teletrabalho. Destes 8 entrevistados, 5 são do sexo feminino e, 3 são do sexo masculino. Das 5 entrevistadas, 4 têm filhos e, no caso dos 3 entrevistados do sexo masculino, apenas 1 tem filhos. Os entrevistados sentem que é difícil gerir a vida profissional e a vida pessoal estando em teletrabalho e, confessam que acabam por sentir que falham profissionalmente, pois não dedicam tanto esforço e concentração como gostariam ao trabalho.

Os entrevistados revelam também que estando em casa sozinhos não se sentem tão motivados e produtivos como sentiam quando estavam na empresa, o que os leva a ter um sentimento de falha ou de não estarem a cumprir com as tarefas de trabalho como seria exigível. Todos têm a dúvida se realmente falharam por estar em teletrabalho, pois consideram que toda a gente falha mesmo estando a trabalhar no escritório físico das empresas, mas quando pensam no tempo em que estão em teletrabalho acaba por existir esse sentimento.

Quadro 8. Atitudes e comportamentos a melhorar na maneira de teletrabalhar

Atitudes e comportamentos a melhorar na maneira de teletrabalhar	Questões técnicas- 3
	Tentar conciliar melhor a vida profissional e extralaboral e estabelecer horários- 6
	Trabalhar de outro país- 1
	Utilizar mais as ferramentas fornecidas pela empresa para trabalhar- 1
	Ser mais ativo- 1
	Ir mais vezes ao escritório- 3
	Não há aspetos a melhorar- 14

Quando questionados acerca de atitudes e comportamentos a melhorar na maneira de teletrabalhar, 14 dos entrevistados dizem que não há aspetos a melhorar.

“Eu demorei a adotar o teletrabalho como se fosse para ficar, achei que ia ser passageiro e, que iríamos voltar rapidamente e, por isso demorei a ter um escritório composto para teletrabalho. Eu achei que era rápido e trabalhava na mesa da sala e, paguei com as dores nas costas. Agora já tenho o meu

escritório montado e acho que está a correr muito bem e não mudava nada.” (E25, Sexo Feminino, 35 anos)

Dos entrevistados, 6 referem que um dos aspetos a melhorar está relacionado com o tentar conciliar melhor a vida profissional e extralaboral, basicamente o estabelecer horários fixos.

“Eu acho que é a questão de estabelecer horários... horários para começar e para terminar. Acho que de certa forma foi o que mais prejudicou, se só trabalho não consigo fazer outras coisas. Eu não sei se isto seria factível, nós tivemos e temos muito trabalho, mas acho que o que faria de diferente era isso. Pelo menos tentaria melhorar essa questão.” (E28, Sexo Feminino, 28 anos)

Dos entrevistados, 3 referem questões técnicas ou logísticas, como um espaço próprio para trabalhar, ou um material mais adequado como um aspeto a melhorar.

“Se calhar tinha insistido em ter um espaço para trabalhar, não me deveria ter habituado a trabalhar na sala com a TV ligada. Deveria ter preparado melhor o espaço para me sentir mais confortável, uma decoração mais gira, para ter um ambiente parecido com o que tenho quando estou na empresa. Acho que deveria ter pesquisado mais sobre o teletrabalho, coisas que podíamos adotar para nos sentirmos mais confortáveis. Eu prefiro mesmo o presencial. Também teria falado com os meus colegas que gostam do teletrabalho, para perceber o que é que eles fazem para serem mais produtivos em casa.” (E19, Sexo Feminino, 27 anos)

Em relação às atitudes e comportamentos a melhorar na maneira de teletrabalhar, é interessante ter em atenção que metade dos entrevistados afirmou não ter nenhum aspeto a melhorar na forma como teletrabalha, isto mostra como, no geral, as pessoas estão satisfeitas com o teletrabalho e, como se adaptaram facilmente a este modelo de trabalho. Dentro dos aspetos referidos pelos restantes entrevistados, o que mais se destaca é o tentar conciliar melhor a vida profissional e extralaboral, estabelecer horários mais rígidos de trabalho, este é ainda um aspeto que os entrevistados consideram que falhou e que gostariam de mudar. Por último, a questão da ergonomia é um aspeto a melhorar para alguns dos entrevistados.

4.4. Percepções quanto ao modo como a organização acolheu o teletrabalho

Quadro 9. Posicionamento favorável ou desfavorável da organização relativamente à necessidade de adotar o teletrabalho

Posicionamento favorável ou desfavorável da organização relativamente à necessidade de adotar o teletrabalho	Positiva- 25
	Reticente- 3

No que concerne ao posicionamento favorável ou desfavorável da organização relativamente à necessidade de adotar o teletrabalho, 25 dos entrevistados afirmam que a organização onde trabalham teve uma atitude positiva relativamente à necessidade de adotar o teletrabalho. Paralelamente, muitos dos entrevistados fala da questão de ter sido algo imposto pelo Estado, mas que, no geral, as organizações atuaram de forma positiva.

“A atitude foi boa e, acho que por eles nunca mais voltamos ao regime presencial, eles até já falaram em diminuir ao espaço do escritório... Mas é engraçado, porque antes da pandemia, se alguém quisesse trabalhar de casa algum dia, tinha de pedir, tinha que justificar o motivo e, depois eles decidiam se deixavam, agora é ao contrário, agora temos de pedir para ir ao escritório e, só aceitam se for um motivo válido.” (E12, Sexo Feminino, 39 anos)

Apenas 3 dos entrevistados consideram que a organização estava um pouco reticente em relação ao teletrabalho.

“A empresa foi a reboque das outras empresas, fizeram o teletrabalho porque tinha de ser e, o presidente da empresa já disse que estavam a fazer aqueles testes piloto do teletrabalho, no entanto ainda noto alguma resistência ao teletrabalho, mas eu acho que é por causa do seguro de trabalho, da parte de haver acidentes. Mas não noto na empresa que haja assim uma grande vontade em estarmos em teletrabalho, mas também acho que é por ser uma empresa muito grande, porque a minha chefia direta gosta do teletrabalho e gosta que estejamos em teletrabalho, mas se os Recursos Humanos fizerem condições muito rígidas é complicado. Mas eu também acho que é uma questão cultural, porque é uma empresa muito grande e não querem dar grandes abébias e, eu até percebo isso.” (E8, Sexo Feminino, 47 anos)

É importante perceber qual é a posição das organizações onde os entrevistados trabalham relativamente à adoção do teletrabalho. Apenas 3 dos entrevistados afirmam que a organização estava um pouco reticente em relação a teletrabalho. Os entrevistados em questão afirmam que muitas vezes

as organizações têm a ideia de que as pessoas estando em teletrabalho são menos produtivas e, afirmam também que as chefias gostam de ter as pessoas presentes fisicamente. Em contrapartida, 25 dos entrevistados afirma que as empresas tiveram e estão a ter uma posição positiva em relação ao teletrabalho. A maior parte dos entrevistados confessa que ao início só adotaram este regime por ter sido imposto pelo Estado, mas que agiram muito bem, apoiaram os seus trabalhadores e, muitos consideram que será um modelo que ficará na empresa onde trabalham, pois tem corrido muito bem, os trabalhadores têm se mostrado mais produtivos e os negócios têm crescido.

Segundo Figueiredo *et al.* (2021) as empresas também têm vantagens ao adotar este regime, tais como: aumento de produtividade; diminuição de custos; absentismo praticamente nulo; possibilidade de competir com outras empresas de maior dimensão considerando a vertente dos recursos humanos; retenção de talentos; aumento da motivação; flexibilidade organizacional; e descentralização dos serviços.

Quadro 10. Apoio material e técnico fornecido pela empresa

Apoio material e técnico fornecido pela empresa	Apoio material, mas que já tinham também no escritório- 14
	Apoio material para trabalhar a partir de casa-9
	Inicialmente deram apoio material/financeiro para trabalhar a partir de casa, mas já retiraram- 2
	Apoio financeiro- 9

Relativamente ao apoio material e técnico fornecido pela empresa, 14 dos entrevistados afirmam que a empresa já dava apoio material antes do teletrabalho.

“Benefícios financeiros a empresa não deu, porque a empresa já nos oferecia telemóvel pago com internet e, como já pagavam não fazia sentido estarem a pagar internet de casa, quando já nos oferecem 70 gigas de internet por mês. A empresa já nos dava muitos benefícios e, continuou a oferecer, não nos retirou nada do que já tínhamos. O material informático já é oferecido pela empresa mal entramos na empresa e, sempre que precisamos de algo porque algo avaria ou assim eles dão-nos tudo o que precisamos.” (E23, Sexo Feminino, 25 anos)

Dos entrevistados, 9 afirmam que com o teletrabalho a empresa ofereceu material para trabalhar a partir de casa.

“Sim, nós não tínhamos computadores para todos, então foi tudo arranjado muito rápido. Também mantiveram o subsídio de alimentação, sei de muitos casos que isso não aconteceu.” (E6, Sexo Feminino, 28 anos)

“Deu apoio material, mandaram um escritório completo para casa, monitores, computadores, se precisasse mandavam secretária. Relativamente a apoios financeiros, eles pagam a conta de internet em casa e, mantiveram o subsídio de alimentação, muitas empresas não o fazem.” (E24, Sexo Feminino, 23 anos)

Adicionalmente, 9 dos entrevistados recebem apoio financeiro, por exemplo vouchers, para comprar o material necessário, há também quem recebesse apoio financeiro ou ajudas de custo para ajudar com outras despesas.

“Sim, o material informático, até porque nós vamos para os clientes, precisamos de material. Mas também nos dão bastante apoios e incentivos, por exemplo, ainda há 1 mês eles para compensar estarmos em teletrabalho deram-nos um voucher para gastarmos em material informático. Eles vão se readaptando e, vão tentando perceber o lado das pessoas, tentando motivar, porque não é fácil estar em teletrabalho, há pessoas que adoram outras que odeiam e, então a empresa vai adotando métodos para incentivar o pessoal a continuar lá.” (E15, Sexo Feminino, 23 anos)

“Eu recebo todos os meses ajudas de custo, que serve para esse âmbito, apesar de que podes usar esse valor no que quiseres. Não enviaram nenhum tipo de material, apesar que eu já tive de comprar uma cadeira nova de escritório e, a empresa disse que podia ir ao escritório buscar uma cadeira, mas eu aproveitei as ajudas de custo e comprei uma cadeira. Não existe nenhum valor que a empresa tenha dado, mas como dão as ajudas de custo acaba por compensar. O material informático necessário foi tudo dado pela empresa, mas isso já tinha no escritório, foi só trazer para casa.” (E17, Sexo Feminino, 27 anos)

Paralelamente, 2 dos entrevistados inicialmente receberam apoio material/financeiro para trabalhar em casa, mas revelam que esse apoio já lhes foi retirado.

“No início sim, podemos levar os computadores, o material todo e as cadeiras para casa para terem mais conforto. Quando passamos para este regime [híbrido] o apoio desapareceu, as pessoas tiveram de devolver o material para trabalhar no escritório. Eu como sou líder de uma equipa tenho

direito a um computador portátil, mas as outras pessoas não. As pessoas ou ficavam com uns computadores antigos que eles tinham ou têm de usar os seus próprios computadores para trabalhar em casa. Na altura foi um grande apoio, agora não é grande coisa (...).” (E3, Sexo Feminino, 36 anos)

“Como é uma empresa a nível mundial, não é só o português que tenta contornar as regras, lá fora também o fazem... no início eles deram a oportunidade de suportarem as despesas que poderíamos ter por estar em teletrabalho, neste caso a internet, quem não tivesse eles pagavam, só que houve tanta pessoa a tentar aldrabar a empresa, que a empresa cortou com esse benefício. A nível de material de escritório não perguntei se poderia trazer alguma coisa para casa, mas até acho que vou perguntar sobre isso, porque estou mesmo a sofrer por não ter uma cadeira em condições...” (E12, Sexo Feminino, 39 anos)

Quadro 11. Formas de apoio social e emocional facultadas pela organização

Formas de apoio social e emocional facultadas pela organização	Formações- 5
	Cafés virtuais- 2
	Reuniões- 17
	Atividades/festas- 16
	Avaliação de satisfação- 1
	Deixar cada equipa auto-organizar-se- 2
	Apps de meditação e saúde mental- 1
	Grupos online- 2
	Linhas de apoio- 8
	Questionários- 1
	Dias de férias- 2
	Documento/manual sobre teletrabalho- 1
	Voluntariado- 1
	Podcasts- 1
Não há medidas- 4	

Já em relação às formas de apoio social e emocional facultadas pela organização, a que mais se destaca e que foi referida por 17 dos entrevistados é a realização de reuniões para transmitir informação sobre a atividade da organização.

“Uma das coisas que ajudaram foi passar informações do que é que se passa na empresa, o que faz com que estejamos mais culturalmente conectados. Todos os anos fazem um outside, este ano, como no ano passado, teve de ser remotamente e, depois cada localização fez um jantar. Todas as semanas fazemos meetings da empresa e, cada meeting é apresentada por departamentos diferentes.

Por exemplo, esta semana é o departamento de RH a apresentar e vai falar sobre uma mudança que vai haver nas licenças de paternidade. Por exemplo, se for lançado um novo produto na área TEC, então é o departamento de TEC que faz e fala sobre esse produto. Todos os meses o CEO, ou o CTO ou CFO, faz uma reunião a falar sobre como está a empresa, os objetivos que temos de alcançar, negócios que fechamos e, acho que isso é muito importante não só ao nível de comunicação e transparência, mas também para voltar a conectar as pessoas. Acho que as grandes facilidades são estas e continuarão a ser (...).” (E2, Sexo Feminino, 33 anos)

Outra forma de apoio referida por 16 dos entrevistados é a realização de pequenas atividades, como pequenas festas ou atividades online.

“(...) As pessoas sentem a necessidade de falar e de criar aquele contacto mais pessoal, portanto vamos tentando ter isso ao longo das reuniões. Também temos atividades, Team buildings, por exemplo, há pouco tempo na minha equipa fizemos um scape room online, em que estávamos todos em casa e tínhamos um desafio e tínhamos de sair do desafio online. Isto foi da minha equipa, mas a empresa também motiva a que se faça este tipo de atividades e, a própria empresa também promove algumas, por exemplo, no verão enviaram para casa de todos material para preparar umas bebidas e depois fizemos todos juntos online, a empresa incentiva a esse tipo de coisas.” (E15, Sexo Feminino, 23 anos)

Dos entrevistados, 8 falam da existência de linhas de apoio oferecidas pela empresa, que ajudam muitas vezes em questões relacionadas com o teletrabalho.

“Na empresa temos uma linha de apoio psicológico e médico, contrataram uma empresa externa. Ao longo do tempo foram promovendo atividades extratrabalho, como yoga do riso e yoga normal. Depois os líderes de equipas foram promovendo alguns encontros com as pessoas das equipas, semanalmente como é o meu caso, enquanto era completamente proibido sair fazíamos todas as semanas um momento depois do horário de trabalho, até lhe chamamos uma ‘bebex’, que era basicamente, abrimos um chat ligávamos a câmara, cada um trazia a sua cervejinha, os tremoços e, estávamos ali o tempo que cada queria estar de forma a melhorar o nosso dia a dia e falar de outras coisas sem ser trabalho (...).” (E5, Sexo Masculino, 42 anos)

Paralelamente, 5 dos entrevistados referem que a empresa onde trabalham oferece diferentes formações, algumas também relacionadas com o teletrabalho.

“Por acaso ainda antes desta reunião tive um workshop que é promovido com alguma regularidade e que junta algumas pessoas, o tema de hoje até foi a pandemia e, foi dada pelo médico que temos nas instalações, foi para explicar o que está a acontecer e, depois no final há uma ronda de perguntas e é bom para que as pessoas possam falar um bocadinho umas com as outras. Temos este tipo de atividades regularmente e, mesmo na minha equipa todas as sextas temos uma espécie de virtual coffee, onde falamos de tudo menos de trabalho. Mesmo a nível da minha micro equipa de Portugal, em que somos 3, mas temos reuniões, mas depois falamos de outros temas quaisquer. Mesmo pela empresa há promoção de que falemos uns com os outros de temas que não sejam só trabalho. (E26, Sexo Masculino, 34 anos)

Sintetizando foram referidos como formas de apoio social e emocional oferecidos pelas organizações, a avaliação de satisfação, oferecer dias de férias, grupos online e cafés virtuais e, formação direcionada para o trabalho online e remoto.

“Fazemos reuniões semanais, que não é bem uma reunião é como um convívio. Temos sempre uma reunião mensal, onde são apresentados os resultados, ou que for. O onboarding também o fazem online, onde falamos com pessoas da gestão de diferentes áreas da empresa. Temos um questionário anónimo de 15 em 15 dias, em que tem algumas questões, por exemplo, agora questões relacionadas com o teletrabalho, onde nós damos a nossa opinião, depois a diretora dos RH lê, o manager da empresa lê e, respondem e, depois se nós quisermos dizer que fomos nós que dissemos isso podemos falar com eles e tentar, por exemplo, resolver alguma questão ou problema. Fizemos também formações que nos ajudassem a estar em teletrabalho, eram formações de bem-estar e saúde, onde tínhamos aulas de yoga, formações de como lidar com os filhos a trabalhar em casa, formações de alimentação. Por mês também temos direito ao que chamamos a consulta de medicina curativa e, gratuitamente podemos fazer uma consulta com um médico que é disponibilizado pela empresa, onde pode ser uma consulta de nutricionismo ou mesmo de psicologia.” (E20, Sexo Feminino, 28 anos)

“Antes da pandemia tínhamos aulas de yoga e de pilates. Essas aulas continuam a existir em via zoom. Nós temos uma rede social interna e no início da pandemia fazíamos desafios. A empresa também já nos deu meio-dia de férias, onde cada um podia nessa tarde fazer o que quisesse, algo que nos fizesse sentir bem. De vez em quando também existem zoom meetings para trabalhar a mente, eu a isso nunca fui, não sei bem o que se faz lá. Têm também uma psicóloga a trabalhar com a empresa, para quem precisar. Quando começou a pandemia enviaram um documento a explicar como deveríamos

ter a cadeira, o ecrã e, coisas desse género, até porque já quando estávamos no escritório havia uma pessoa que de vez em quando ia lá ajudar-nos com a postura dava uma voltinha pelo escritório e ajudava-nos. (E21, Sexo Feminino, 32 anos)

“A própria empresa tem psicólogos para ajudar quem precisa. Fazem vários eventos virtuais com as equipas, para que as pessoas convivam um bocado. Para além disso aumentaram-nos os dias de férias, podíamos fazê-lo mais facilmente e, nestes últimos 2 anos em teletrabalho, de 2 em 2 meses davam-nos um dia, por exemplo, uma sexta-feira para termos um fim de semana prolongado. No geral apoiaram muito o processo de estar em casa.” (E24, Sexo Masculino, 23 anos)

Por contraste, 4 dos entrevistados afirmam não existir nenhuma forma de apoio social e emocional facultado pela organização.

“Que eu saiba não há medidas de apoio...Às vezes realizamos alguns convívios, mas é entre a minha equipa, nós somos 7 e, com eles tenho convivido. Com o resto da empresa nunca tive oportunidade de ter contacto. Com a empresa toda vamos tendo algumas reuniões periódicas, para transmitir informações importantes, já tivemos umas atividades periódicas, mas fora isso não há grandes medidas.” (E13, Sexo Masculino, 26 anos)

“Não há medidas relacionada com o teletrabalho, nada, nadinha...” (E27, Sexo Feminino, 31 anos)

Quadro 12. Sugestões de aspetos a melhorar na organização relativamente ao teletrabalho

Sugestões de aspetos a melhorar na organização relativamente ao teletrabalho	Maior flexibilidade na adoção do regime de teletrabalho- 6
	Promover a comunicação- 3
	GRH mais desenvolvida em relação ao teletrabalho- 2
	Ouvir mais os trabalhadores- 5
	Dar mais apoios- 4
	Ser mais preocupada com o carácter humano- 4
	Fazer mais atividades- 6
	Dar acompanhamento psicológico- 3
	Poder trabalhar de onde quiser- 1
	Partilhar mais informações sobre a organização com os trabalhadores- 2

	Criar um manual de teletrabalho- 3
	Seguir modelos de outras empresas que estejam em teletrabalho- 1
	Não tem sugestões de melhoria- 7

Quando questionados acerca de sugestões de aspetos a melhorar na organização relativamente ao teletrabalho, 7 dos entrevistados diz não ter sugestões de melhoria.

“Como a empresa é muito flexível isso é muito bom. Neste caso específico não há grandes melhorias, não tenho grande coisa a apontar. Por exemplo, o facto de não convivermos não é culpa deles, é mesmo pela situação que estamos a viver.” (E4, Sexo Masculino, 23 anos)

“Eles são muito rápidos, pensam em tudo... Não tenho conselhos para lhes dar, temos uma equipa fantástica na parte de RH que está em todas as frentes e antecipam tudo. Em nível de teletrabalho não tenho assim grande coisa a dizer.” (E22, Sexo Feminino, 34 anos)

Já 6 dos entrevistados gostavam que a empresa fosse mais flexível, por exemplo, que deixasse que cada um dos funcionários pudesse escolher os dias em que estão em teletrabalho e, também relativamente aos horários.

“Talvez ter mais flexibilidade com casos especiais, que começam já a ser precavidos pela lei, como nos casos de parentalidade e de pais com crianças pequenas, acho que a empresa pode ir mais além. Fora isso, a única coisa que pode ser superada é o estigma que existe em relação ao teletrabalho, que acho que não em tão grande escala, mas ainda persiste.” (E16, Sexo Masculino, 23 anos)

5 dos entrevistados gostavam que a organização onde trabalham ouvisse mais os seus trabalhadores.

“Primeiro o que eu diria à minha direção é dar o livre-arbítrio, quem quer estar em teletrabalho está, quem quiser ir para o trabalho que vá e, quem quiser estar em híbrido que esteja. Depois se houver congruências do tipo que precisam de alguém lá, aí negociava-se ou então implementavam a rotatividade, mas eu acho que as pessoas ficariam muito mais motivadas se pudessem escolher, a produtividade aumentaria imenso. Até porque às vezes as pessoas não estão no mesmo tempo de vida, eu sinto-me bem agora como estou, mas se calhar outras pessoas numa fase da vida diferente até preferiam ir trabalhar para a empresa todos os dias, eu acho que depende da fase da vida das pessoas e que as pessoas deviam ter liberdade para escolher. Eu acho que esta liberdade faz com que as pessoas fiquem

mais motivadas, mas também lhes dá mais responsabilidade, porque as pessoas sentem-se responsáveis por responder aos desafios da empresa. As pessoas agora querem é bem-estar físico e psicológico, as pessoas já não se querem matar a trabalhar, querem é qualidade de vida e, acho que na pandemia puseram tudo isso em causa.” (E8, Sexo Feminino, 48 anos)

Também 6 dos entrevistados referem como sugestão fazer mais atividades que ajudassem a que os funcionários convivessem mais uns com os outros e, que ajudassem a que as pessoas se sentissem mais motivados e relaxadas.

“Acho que deveriam tentar colocar na mente dos colaboradores que as reuniões não precisam de ser mais longas por serem online. Acho que também deveriam fazer mais atividades e, até incentivar a que as pessoas falassem mais, por exemplo, criar momentos de pausa em conjunto para podermos falar um bocadinho enquanto tomamos um cafezinho.” (E10, Sexo Masculino, 24 anos)

Já 4 dos entrevistados sugerem que a empresa onde trabalham deveria se preocupar mais com o carácter humano.

“Acho que flexibilidade acima de tudo, escolheres quando é que vais [em teletrabalho] e, quando não vais, conforme isso se potenciar. O cheque escritório, eu literalmente inventei este termo, mas acho que dá para perceber. As atividades de team building, sejam mais micro ou de equipa. Algum acompanhamento psicológico, se lhe pudermos chamar isso, para as pessoas que não se estão a adaptar ao teletrabalho, ou só mesmo perguntar se está tudo bem e acompanhar o colaborador de forma mais frequente.” (E7, Sexo Feminino, 25 anos)

3 dos entrevistados sugerem a criação de um manual de teletrabalho, onde a empresa criaria uma espécie de guia ou linhas orientadoras, com toda a informação de como os teletrabalhadores deveriam agir, pois principalmente quem inicia um novo trabalho numa empresa nova, onde não conhece ninguém, pode ser muito complicado e pode sentir-se muitas vezes um pouco perdido.

“Primeiro era efetivamente haver mais controlo, para que as chefias ou os colegas não ligassem fora de horas. Fazer um manual de guia prático para o teletrabalho, para que as pessoas se organizassem mais em casa, o saber gerir prioridades, o terem calma, poder se aprofundar os benefícios que o teletrabalho tem, mas também focar nos pontos críticos. É preciso que as coisas estejam escritas, haver métodos, para que as pessoas saibam se estão a ir de encontro ou não ao que deveria ser e, com o que podem contar.” (E18, Sexo Feminino, 27 anos)

Em suma, quando questionados sobre sugestões de melhorias relativamente ao teletrabalho para a organização, 7 dos entrevistados afirma não ter sugestões, que a empresa fez tudo o que pôde em relação ao teletrabalho e, que as coisas estão a funcionar muito bem. Estes resultados permitem concluir que as empresas se ajustaram, tecnologicamente e não só, para conseguirem trabalhar de forma remota. Dentro das sugestões a que mais se destaca foi o fazer mais atividades, os entrevistados gostavam que a empresa promovesse mais o convívio entre os trabalhadores, pois é o que mais sentem falta. Consideram que as empresas também deveriam dar mais flexibilidade aos trabalhadores, tanto de horários, mas também de escolherem o tempo em que estão em teletrabalho. Por sua vez, relacionado com esta sugestão, também afirmam que as organizações devem ouvir mais os trabalhadores, pois as pessoas são todas diferentes, estão todas em fases diferentes da vida, o que faz sentido para uns não faz para os outros. Cada vez mais as pessoas querem trabalhar num sítio que se preocupa com o carácter humano, que percebe que para além de trabalhadores as pessoas são humanas e têm as suas necessidades. Uma sugestão dada e que é muito interessante é que a GRH deve-se desenvolver mais no que toca ao teletrabalho, deve ouvir o que os trabalhadores pensam sobre este regime, para conseguir tirar o melhor partido, tanto para os trabalhadores como para as próprias organizações. Relacionado com isto, outra das sugestões dadas é a criação de um manual de teletrabalho, onde viria explicito tudo o que estivesse relacionado com esta modalidade e, que permitisse aos trabalhadores terem uma espécie de guia, principalmente para os novos trabalhadores que entram nas organizações e se sentem perdidos e sem apoio.

4.5. Perceções quanto à adoção futura do teletrabalho pelo indivíduo

Quadro 13. Perceções quanto à adoção futura do teletrabalho pelo indivíduo

Teletrabalho é o regime preferido para trabalhar no futuro	Teletrabalho integral- 9
Preferência por um regime híbrido	Regime híbrido-16
Preferência pelo regime de trabalho presencial	Presencial-3

Quando questionados sobre a adoção do teletrabalho no futuro, 9 dos entrevistados afirmam querer trabalhar em teletrabalho num regime integral.

“Preferencialmente full-time com idas ao escritório quando for mesmo necessário, por exemplo fazer uma reunião de equipa, em que depois até posso ir almoçar com a minha equipa e, até é um dia em que se trabalha mais a parte pessoal do que a laboral, mas isto apenas quando necessário, ou, por exemplo, fazer avaliações de desempenho, o presencial nestes casos é melhor, o ver a pessoa torna-se

mais fácil, também para o feedback individual é mais fácil o contacto com a pessoa para perceber como está a ser a receção da informação que estamos a dar. Isto feito presencialmente será mais proveitoso, mas também o faço bem remotamente, eu por exemplo tenho pessoas da minha equipa de longe e vai continuar a ser tudo online. Se as pessoas gostam do teletrabalho, se está a correr bem, se as empresas disseram que têm de voltar porque o patrão quer, será um problema, muita gente vai embora. Mas cada caso é um caso, muita gente quer voltar a 100% para o escritório, muitos preferem o regime híbrido, cada cabeça sua sentença, eu pessoalmente não me importo de ficar sempre em casa.” (E5, Sexo Masculino, 42 anos)

“Sim, gostava de continuar em teletrabalho, principalmente porque gostava de ir para outro país e estar lá a trabalhar para uma empresa portuguesa.” (E17, Sexo Feminino, 27 anos)

16 dos entrevistados gostariam de trabalhar num regime híbrido, uns dias no escritório e uns dias em teletrabalho, pois apesar de gostarem de teletrabalhar e considerarem que tem muitas vantagens, consideraram que ir ao escritório alguns dias seria bom, mesmo para puderem conviver com os colegas e para se sentirem mais parte da empresa.

“Sim, apesar que pelo menos vez por semana sinto a necessidade de ir ao escritório, colocar tudo em dia, trocar perspetivas com os colegas e com a minha chefe e, mesmo continuar a fomentar as relações pessoais que existem no trabalho, que também é importante.” (E16, Sexo Masculino, 23 anos)

“Sim, eu gosto, principalmente pelas logísticas. Pequenas coisas que eu comecei a ter tempo e que antes não tinha, eu não trocava por nada. Mas eu também gosto de ir ao escritório, por isso no híbrido dá para nós termos a nossa sanidade mental e a nossa vida pessoal, é o juntar o útil ao agradável.” (E18, Sexo Feminino, 27 anos)

Apenas 3 dos entrevistados não querem continuar em teletrabalho e, preferem um regime totalmente presencial.

“Não, não gostaria... híbrido até podia ser, dá sempre jeito ter um dia em casa, é algo positivo. Um trabalho full remote não conseguia, só se fosse uma empresa que já tivesse uma estratégia supercomplexa montada, para que as pessoas se sintam motivadas. Acho que nunca mudaria de trabalho para algo que fosse full remote, não faz parte da minha essência, eu gosto de lidar com as pessoas.” (E19, Sexo Feminino, 27 anos).

Por fim, relativamente à questão da adoção do teletrabalho no futuro, apenas 3 dos 28 entrevistados não gostariam de continuar em teletrabalho e, confessam que preferem voltar à empresa a 100%, estes 3 entrevistados são do sexo feminino e apenas 1 tem filhos. Dos 9 que afirmam que gostariam de continuar em teletrabalho a tempo integral no futuro, 7 são do sexo feminino, sendo que 4 têm filhos e, apenas 2 são do sexo masculino e ambos têm filhos. Estes 9 entrevistados consideram que a vida é melhor estando em teletrabalho, têm mais tempo livre para eles próprios, para a vida doméstica e também para descansarem. 16 dos entrevistados gostariam de continuar em teletrabalho, mas num modelo híbrido, 9 dos entrevistados são do sexo feminino e apenas 3 têm filhos, 7 do sexo masculino e só 1 tem filho. Tal como já foi referido anteriormente, os entrevistados sentem falta de conviver com os colegas e de sentirem que fazem parte da empresa, por isso gostariam de ter um equilíbrio entre o trabalho no escritório e o teletrabalho.

PARTE QUATRO: CONCLUSÕES

5. Conclusão

Ao longo desta investigação analisou-se o teletrabalho e a gestão de fronteiras entre a vida laboral e a vida extralaboral. Apesar de o teletrabalho já existir há algum tempo, a escolha deste tema surgiu por considerar ser bastante atual, tanto devido às novas tecnologias que o permitem fazê-lo, como também pela situação pandémica que vivemos, que obrigou a que muitas empresas e os seus trabalhadores passassem a atuar em regime de teletrabalho.

O principal objetivo desta investigação passou por compreender como é que os teletrabalhadores conseguem gerir as fronteiras entre a vida laboral e a vida extralaboral.

Relativamente aos objetivos específicos da investigação, também foi possível a realização dos mesmos. Em relação ao primeiro objetivo da investigação que passava por analisar como é que os teletrabalhadores gerem as fronteiras entre a vida laboral e a vida extralaboral, chegou-se à conclusão que para a maioria dos entrevistados tem sido fácil a gestão de fronteiras entre a vida laboral e a vida extralaboral, pois a flexibilidade e autonomia que o teletrabalho lhes dá, permite uma melhor gestão das fronteiras, mesmo que por vezes seja complicado o desligar do trabalho. Houve alguns entrevistados que referiram que a gestão de fronteiras é difícil, pois o lado da vida laboral tem tendência a prevalecer em relação à vida extralaboral e, estando em casa com o computador há sempre a ideia de que se pode fazer um pouco mais. Este resultado vai de encontro à investigação de Yucel e Chung (2021) que afirmam que trabalhar em casa pode aumentar potencialmente o conflito trabalho-família porque se confundem os limites físicos e muitas vezes também os limites temporais para o trabalho e para a vida pessoal e familiar.

Com base na maioria das entrevistas feitas, percebe-se que na realidade os teletrabalhadores consideram que gerem muito melhor as suas vidas estando em teletrabalho, pois têm muito mais tempo livre e muita mais flexibilidade. Esta mesma ideia é corroborada por Delanoije *et al.* (2019) que declaram que com base na teoria dos limites (Clark, 2000), nos dias em que os funcionários estão em teletrabalho, eles fazem mais transições do trabalho para casa do que nos dias em que estão a trabalhar no escritório e, essas transições do trabalho para casa permitem que os funcionários abordem algumas responsabilidades domésticas durante o horário de trabalho, o que é precisamente uma das principais razões pelas quais os funcionários geralmente desejam trabalhar em teletrabalho.

Os entrevistados foram questionados acerca das vantagens e desvantagens do teletrabalho, que é também um dos objetivos da investigação e, dentro de todas as respostas dadas, as vantagens que

mais se destacam é a melhor gestão da vida familiar e extralaboral. Esta questão está muito relacionada com o primeiro objetivo apresentado. Outra vantagem referida pelos entrevistados é o facto de não terem de fazer deslocações, pois consideram que perdiam imenso tempo a ir e a voltar do trabalho e que esse tempo agora pode ser mais bem aproveitado. A flexibilidade também foi uma das vantagens mais referidas pelos entrevistados, tal como o aumento da autonomia, a redução de gastos e, o ter mais tempo livre para fazer o que quiser.

Contrariamente, relativamente às desvantagens, dentro de todas as respostas dadas, as desvantagens que mais se destacam é a falta de socializar com os colegas, apesar de a maioria dos entrevistados gostar muito de estar em teletrabalho, estes sentem falta de estar pessoalmente com os colegas. Apesar de vários entrevistados terem referido como vantagem a melhor gestão da vida familiar, houve também entrevistados que referiram exatamente o oposto como desvantagem, consideram como uma desvantagem do teletrabalho a falta de equilíbrio entre o trabalho-família. O isolamento, a dificuldade de comunicar e questões técnicas, foram outras das desvantagens apresentadas pelos entrevistados. Vários autores como Figueiredo *et al.* (2021), Petcu *et al.* (2021) e Amado (2019) nas suas investigações referem estas mesmas vantagens e desvantagens para os teletrabalhadores.

Para tentar conciliar a vida laboral e extralaboral, os teletrabalhadores criam muitas vezes métodos de *coping*. Subramanian e Kumar (2012) consideram que as estratégias de *coping* são esforços específicos, tanto comportamentais como psicológicos, que as pessoas criam e adotam para tolerar, reduzir, ou minimizar eventos stressantes. Relativamente às estratégias/mecanismos adotados pelos teletrabalhadores para conseguirem gerir melhor as fronteiras entre a vida laboral e a vida extralaboral, a maioria dos entrevistados criou estratégias para uma melhor gestão de fronteiras. Dentro das estratégias apresentadas, a que mais se destaca é o tentar ter um horário fixo, tanto para começar a trabalhar como para terminar ao fim do dia.

Alguns dos entrevistados que têm filhos referiram que o facto de terem de ir buscar os filhos à escola/creche ajuda muito, pois sabem que quando os forem buscar o dia de trabalho está terminado e é altura de se dedicarem ao lado extralaboral e familiar. Fazer desporto ou ter um hobby também foram referidas como estratégias, pois para além de ajudar na questão do stress e do isolamento, também ajuda a ter um horário mais fixo, pois têm de gerir o dia para terem tempo de poder praticar desporto ou para o hobby. O ter um espaço próprio para trabalhar em casa também foi uma das estratégias referidas por alguns dos entrevistados, pois permite-lhes separar melhor a vida profissional da vida familiar.

Através da realização das entrevistas foi também possível reunir algumas sugestões de melhoria para empresas que atuam segundo o regime de teletrabalho (ou híbrido), ou que pensam vir a adotar

este regime. Cada vez mais as pessoas gostam de trabalhar num sítio onde sentem que são ouvidas e, num local que se preocupa com o carácter humano e, não as vê apenas como uma máquina de fazer dinheiro. Uma das sugestões é que as empresas ouçam os seus funcionários e que sejam mais flexíveis, percebam o que cada um quer, pois o que pode ser muito bom para uns pode ser muito mau para outros. Relacionado com esta questão, é também importante que as empresas e, principalmente os departamentos de Recursos Humanos, se desenvolvam em relação ao teletrabalho, que estejam um passo à frente nas necessidades dos trabalhadores, que mesmo estes não estando fisicamente na empresa os apoiem como se lá estivessem. Outra das sugestões para empresas que adotam este regime é a criação de uma manual de teletrabalho, onde toda a informação importante relativamente a esta modalidade viria lá escrita de forma explícita, para que os teletrabalhadores pudessem consultar quando tivessem alguma dúvida em relação ao teletrabalho e, principalmente para aqueles que entram na empresa e vão logo para teletrabalho e, que muitas vezes se sentem de certa forma perdidos.

Por fim, relativamente à questão de partida *“Qual é a perceção dos teletrabalhadores relativamente à gestão de fronteiras entre a vida laboral e a vida extralaboral?”* podemos então chegar à conclusão de que para a maioria dos entrevistados a gestão de fronteiras entre a vida laboral e a vida extralaboral torna-se mais fácil estando em teletrabalho, uma vez que o teletrabalho lhes permite uma maior flexibilidade, que, por sua vez, ajuda a que as pessoas tenham mais tempo para a vida extralaboral. Mesmo que os teletrabalhadores sintam que acabam por trabalhar mais horas estando em teletrabalho, pois é mais difícil o desligar do trabalho e definir horários, estes consideram que têm mais tempo livre, que antes era tempo que, por exemplo, perdiam em deslocações.

O criar fronteiras e limites até pode ser algo que ainda não esteja bem definido, ou algo que inicialmente foi complicado de fazer, mas a gestão do dia-a-dia de certa forma tornou-se mais simples, pois o teletrabalho permite-lhes utilizar de forma útil o tempo em que não estão a trabalhar. Para além de que os teletrabalhadores sentem que estando em teletrabalho não estão tão stressados, nem tão cansados, o que faz com que tenham uma perceção mais positiva em relação ao teletrabalho e à gestão de fronteiras.

6. Contributos da investigação

Com os resultados do presente estudo espera-se ter contribuído para o aumento do conhecimento no que concerne ao fenómeno do teletrabalho e a gestão de fronteiras entre a vida laboral e a vida extralaboral.

Num mundo cada vez mais globalizado, onde com um pequeno clique se consegue chegar a qualquer lugar, é importante que o trabalho se vá readaptando e atualizando face as necessidades do mundo e dos trabalhadores. O teletrabalho apesar de já existir há muito tempo, tem vindo cada vez mais a ganhar importância e é visto por muitos como uma ótima ferramenta de trabalho e uma grande opção para o futuro, onde podemos trabalhar de qualquer lugar do mundo e não precisamos de estar sentados 8 horas por dia numa secretária de uma empresa.

Um dos objetivos da investigação passava por reunir algumas sugestões relativamente ao teletrabalho. Estas sugestões poderão ser úteis para as empresas e para a GRH, sendo isto um grande contributo, pois permitirá que muitas empresas possam pôr em prática algumas destas sugestões e melhorar o seu funcionamento.

Tabela 7. Sugestões de aspetos a melhorar na organização relativamente ao teletrabalho

Sugestões de aspetos a melhorar na organização relativamente ao teletrabalho	Maior flexibilidade na adoção do regime de teletrabalho
	Promover a comunicação
	GRH mais desenvolvida em relação ao teletrabalho
	Ouvir mais os trabalhadores
	Dar mais apoio (financeiro)
	Ser mais preocupada com o carácter humano
	Fazer mais atividades
	Dar acompanhamento psicológico
	Poder trabalhar de onde quiser
	Partilhar mais informações sobre a organização com os trabalhadores
	Criar um manual de teletrabalho
	Seguir modelos ou boas práticas de outras empresas que estejam em teletrabalho

Algumas destas sugestões e, outras, também foram evidenciadas por investigadores ao longo dos anos e, como explica, Sangeeta (2020), devido à COVID-19, que obrigou a que as pessoas trabalhassem a partir de casa, os Gestores de Recursos Humanos, em conjunto com as organizações, tiveram de criar maneiras inovadoras e eficazes para envolver os trabalhadores, para que estes se sentissem motivados e parte da empresa mesmo não estando nela presencialmente.

Jones e Kober (2019) definiram algumas estratégias que as organizações deveriam pôr em prática no caso de teletrabalhadores. Essas estratégias são: (i) apoiar explicitamente os funcionários, para que eles permaneçam motivados; (ii) solicitar *feedback* dos funcionários – é importante pedir aos funcionários para partilhar informações, tanto frustrações quanto ideias para desenvolvimento; (iii)

comunicar com os funcionários – os líderes devem comunicar de forma aberta e honesta, para que os funcionários tenham um desempenho mais eficaz.

Na mesma ótica, um artigo publicado por *Fan et al.* (2020), são sugeridas cinco dicas para apoiar os funcionários que trabalham em casa. Estas são: (i) criar um espaço de trabalho saudável – incentivar os trabalhadores a criar um espaço de trabalho saudável em casa; (ii) manter uma rotina – incentivar os funcionários a seguir uma rotina e a manter limites entre o tempo de “trabalho” e o tempo de “casa”; (iii) não esquecer de socializar – a comunicação com os colegas é um ótimo apaziguador do stresse. as organizações devem organizar uma sessão para atividades divertidas que normalmente ocorreriam no escritório; (iv) incentivar práticas de bem-estar – as organizações devem preocupar-se com o bem-estar de seus funcionários; (v) investir em tecnologia – ferramentas de comunicação como mensagens instantâneas, plataformas de vídeo e chamadas de voz, podem ajudar a manter os trabalhadores conectados.

Por último, *Goyal et al.* (2021) sugeriram também várias estratégias que a GRH pode pôr em prática e que ajudam os teletrabalhadores. Sendo estas: (i) realizar sessões semanais para dar feedback; (ii) reuniões de equipa; (iii) almoços/convívios todos juntos virtualmente; (iv) jogos online, desafios e competições virtuais; (v) conversas informais; (vi) partilhar conteúdos como ted talks, livros, cursos online.

Fazendo a análise das sugestões dadas pelos investigadores anteriormente citados e, as sugestões recolhidas durante o período de entrevistas, percebe-se que estas têm muito em comum. É importante que as organizações comuniquem com os seus trabalhadores, que lhes mostrem que têm todo o apoio, mesmo não estando presentes fisicamente. Destaca-se também como sugestão a prática de mais atividades e reuniões informais, para que os trabalhadores possam descontrair e conviver com os colegas. A criação de um manual de teletrabalho é também uma ótima sugestão para as organizações, uma vez que permite reunir os aspetos mais importantes do teletrabalho, tanto para a organização como para os teletrabalhadores, permitindo que todos se guiem por esse manual sempre que existirem dúvidas sobre algo relacionado com o teletrabalho. Este manual seria também uma boa ferramenta para os novos trabalhadores que estejam neste regime. O apoio psicológico é também uma sugestão a ter em conta, uma vez que uma das desvantagens do teletrabalho é o isolamento, as pessoas sentem que estão sozinhas e, que perderam muito da sua rotina, pois a mudança para um regime total de teletrabalho pode ser um pouco drástica e leva a que os teletrabalhadores precisem de algum tipo de acompanhamento psicológico.

7. Limitações da investigação e sugestões para investigação futura

Entre as limitações que se verificaram no estudo, destaca-se o facto de não se ter recolhido informações sobre a perceção das próprias empresas relativamente ao teletrabalho e a gestão de fronteiras. Inicialmente a ideia passava por entrevistar os dois lados, tanto empresas que atuam segundo este regime como teletrabalhadores dessas mesmas empresas, mas percebeu-se que seria muito difícil ter empresas e teletrabalhadores que participassem no estudo, pois as empresas teriam de estar disponíveis para o fazer e, disponibilizar alguns dos seus trabalhadores e, os próprios teletrabalhadores poderiam se sentir influenciados nas respostas que dariam ao saber que a empresa iria ver os resultados obtidos.

Deste modo, sugere-se que em investigações futuras se analise também a perceção das empresas relativamente à implementação do teletrabalho, de modo a perceber como é que para as próprias empresas tem sido gerir os trabalhadores à distância e, no caso de ser um regime favorável à empresa e que seja algo para manter, que sugestões dariam a outras empresas em que a adaptação a este regime não se tenha revelado tão positiva.

BIBLIOGRAFIA

- Aires, L. (2015). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. (1ªed.). Universidade Aberta.
- Amado, L. J. (2019). *Contrato de trabalho: Noções básicas*. (3ªed.). Almedina.
- Araújo, E. (2020). Questões de tempo e espaço: Do teletrabalho, ao “ficar em casa”, passando pelo confinamento. *Communitas Think Thank – Ideias*. Online:
<http://www.communitas.pt/ideia/questoes-de-tempo-e-espaco-do-teletrabalhoao-ficar-em-casa-passando-pelo-confinamento>
- Araújo, S., França S. F., Cavalcante, F. F. G., Lima, F. I., & Medeiros W. M. J. (2019), Teletrabalho (telework): uma prospeção para a Editora Universitária da UFPB. *Informação em Pauta*, 4(2),132-151. <https://doi.org/10.32810/2525-3468.ip.v4iEspecial.2019.42611.132-151>
- Bernardino, A. F., Roglio, K. D., & Corso, J. M. (2012). Teletrabalho e Gestão de Recursos Humanos: Análise em uma Organização de Tecnologia da Informação. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 9(2), 285-306.
<https://doi.org/10.4301/S1807-17752012000200005>
- Berthiaume, E. (2020, 17 agosto). Jack Nilles tried to ignite a work-from-home trend 48 years ago. It's finally here. *Lawrence University*.
<https://blogs.lawrence.edu/news/2020/08/jack-nilles-tried-to-ignite-a-work-from-home-trend-48-years-ago-its-finally-here.html>
- Boell, S. K., Cecez Kecmanovic, D., Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work & Employment*, 31(2), 114–131.
<https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cardoso, C. C., Cunha, M. P., Cunha, R. C., Gomes, J. F. S., Marques, C. A., & Rego, A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1994). Situational coping and coping dispositions in a stressful transaction. *American Journal of Orthopsychiatry*, 66(1), 184 -195.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.66.1.184>
- Comissão europeia, (2010, 10 janeiro). Telework in the European Union. Disponível online:

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/telework-in-the-european-union>

- Delanoëije, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, 72(12), 1843–1868. <https://doi.org/10.1177/0018726718823071>
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2006). *A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. (2ªed.). Artmed.
- Deshpande, A., Sharp, H., Barroca, L., & Gregory, P. (2016, 11-14 dezembro). Remote Working and Collaboration in Agile Teams. International Conference on Informatin Systems. <https://aisel.aisnet.org/icis2016/ManagingIS/Presentations/12/>
- Dias, E., N., & Pais-Ribeiro, J. L. (2019). O modelo de coping de Folkman e Lazarus: aspetos históricos e conceituais. *Revista Psicologia e Saúde*, 11(2), 55-66. <https://dx.doi.org/10.20435/pssa.v11i2.642>
- Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, Divisão de Promoção do Diálogo Social (DGERT). (2020). Teletrabalho. <https://www.dgert.gov.pt/wp-content/uploads/2020/10/DGERT-Teletrabalho-em-FOCO-1-de-2020.pdf>
- Fan, W., Zhao, S., Bin, Y., Chen, Y. M., Wang, W., Song, Z. G., & Yi, H. (2020). A new coronavirus associated with human respiratory disease in China. *Nature*, 579, 265– 269. <https://doi.org/10.1038/s41586-020-2008-3>
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. *Revista Psicologia. Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427–1438. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An Analysis of Coping in a Middle-Aged Community Sample. *Journal of Health and Social Behaviour*, 21(3), 219-239. <https://doi.org/10.2307/2136617>
- Fonner, K., & Stache, L. (2012). All in a day's work, at home: teleworkers' management of micro role transitions and the work–home boundary. *New Technology, Work & Employment*, 27(3). <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00290.x>
- Fraser, M., & Gondim, S. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia*, 14(28), 139-152. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2004000200004>
- Giddens, A. (2008). *Sociologia, métodos de investigação em sociologia*. (6ªed.). Fundação Calouste Gulbenkian.

- Goyal, M., Trivedi, D., Nandwani, R., Changulani, V., & Lokhandwala, T. (2021, 23 de abril). Ways to increase employee engagement during lockdown. StratefiX.
<https://stratefix.com/ways-to-increase-employee-engagement-during-lockdown/>
- GoodTherapy. (2018, 26 setembro). Coping Mechanisms. GoodTherapy.
<https://www.goodtherapy.org/blog/psychpedia/coping-mechanisms>
- Henke, R. M., Benevent, R., Schulte, P., Rinehart, C., Crighton, K. A., & Corcoran, M. (2016). The Effects of Telecommuting Intensity on Employee Health. *American Journal Health Promot*, 30(8), 604–612. <https://doi.org/10.4278/ajhp.141027-QUAN-544>
- Hayes, S. W., Priestley, J.L., Moore, B. A., & Ray, H.E. (2021). Perceived Stress, Work-Related Burnout, and Working From Home Before and During COVID-19: An Examination of Workers in the United States. *SAGE open*. <https://doi.org/10.1177/21582440211058193>
- Igreja, C. M. Q. (2012). *Gestão do stresse e estratégias de coping: Quando o stresse deixa de ser um problema*, [Dissertação de mestrado, ISCTE]. Repositório ISCTE.
https://repositorio.iscteuiul.pt/bitstream/10071/7235/1/GEST%C3%83O%20DO%20STRESSE%20E%20ESTRAT%C3%89GIAS%20DE%20COPING%20Quando%20o%20stresse%20deixa%20de%20ser%20um%20problema_Cristina%20Igreja_ISCTE-IUL_2012_Mestrado.pdf
- Jones, M. D., & Kober, J. J. (2019). Employee engagement in difficult times. World-class benchmarking.
<http://worldclassbenchmarking.com/employee-engagement-in-difficult-times/>
- Lehtoranta, K. O., Salin, M., Hakovirta, M., & Kaittila, A. (2021). Gendered Border Work: Experiences of Work and Family Practices Among Finnish Working Parents During the COVID-19 Lockdown. *Gender, Work & Organization*, 1-17.
<https://doi.org/10.1111/gwao.12773><https://doi.org/10.1111/gwao.12773>
- Lippe, V. 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>
- Liu, L., Wan, W., & Fan, P. (2021). How and When Telework Improves Job Performance During COVID-19? Job Crafting as Mediator and Performance Goal Orientation as Moderator. *Psychol Res Behav Manag*, 14, 2181-2195.<https://doi.org/10.2147/PRBM.S340322>
- Macêdo, T. A. M., Cabral, E. L. D. S., Castro, W. R. S., Souza, C. C. J., Costa, J. F. J., Pedrosa, F. M., Silva, A. B., Medeiros, V. R. F., Souza, R. P., Cabral, M. A. L., & Másculo, F. S. (2020) Ergonomics and telework: A systematic review. *Work*, 66(4), 777-788. <https://doi.org/10.3233/WOR-203224>

- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2010). Antecedents of work-family conflict: An analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 689-725. <https://doi.org/10.1002/job.695>
- Nakrošiene, A., Buciuniene, I., & Goštautaite, B. (2020). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Nedelcu, E. (2020). The Young People's Perspective on the Effects of Telework on the Quality of Working Life. *Romanian Review of Social Sciences*, 10(19), 3–12.
- Nilles, J. (1997). *Making teleworking a reality*. (1ªed.). Futura.
- Nippert-Eng, C. (1996). Calendars and keys: The classification of “home” and “work”. *Sociological Forum*, 11(3), 563-582. <https://doi.org/10.1007/BF02408393>
- Niu, Q., Nagata, T., Fukutani, N., Tezuka, M., Shimoura, K., & Tanima, M. N. (2021, 21 outubro). Health effects of immediate telework introduction during the COVID-19 era in Japan: A cross-sectional study. *Plos One*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0256530>
- Organização Internacional do Trabalho (2013). *Vantagens do trabalho à distância*. OIT. https://www.ilo.org/global/docs/WCMS_243988/lang-en/index.htm
- Organização Internacional do Trabalho (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. OIT. <https://www.eurofound.europa.eu/pt/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work#tab-01>
- OIT (2020). *Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 - Guia prático*. Bureau Internacional do Trabalho.
- Petcu, M. A., Sobolevski, M. I., Popa, D. A., Curea, S. C., Motofei, C., & Popescu, A. M. (2021). Multidimensional Assessment of Job Satisfaction in Telework Conditions. Case Study: Romania in the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(16), 8965. <https://doi.org/10.3390/su13168965>
- Ramos, C. (2020, 1 abril). Artigo exclusivo: Dos novos desafios da gestão de recursos Humanos, à Revolução na gestão do local onde se pode executar o trabalho. *RH magazine*. <https://inforh.pt/artigo-exclusivo-dos-novos-desafiosda-gestao-de-recursos-humanos-a-revolucao-na-gestao-do-local-onde-se-podeexecutar-o-trabalho/>
- Ryan-Wenger, N.M. (1992). A taxonomy of children's coping strategies: A step toward theory development. *American Journal of Orthopsychiatry*, 62(2), 256-263. <https://doi.org/10.1037/h0079328>
- Rebelo, G. (2004). *Teletrabalho e privacidade: contributos e desafios para o direito do trabalho*. (1ªed.). Editora RH.

- Redinha, M. R. G. (2007). *Teletrabalho: anotação aos artigos 233º a 243º do Código de Trabalho de 2003*, [Universidade do Porto]. Repositório Aberto UP.
<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/18645/2/39958.pdf>
- Sangeeta, N, C. (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *J Public Affairs*, 21(24). <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
- Sayah, S. (2013). Managing work–life boundaries with information and communication technologies: the case of independent contractors. *New Technology, Work & Employment*, 28(3), 179-196.
<https://doi.org/10.1111/ntwe.12016>
- Silva, A. (2018, fevereiro 28). Estudo revela os 8 desafios da gestão do capital humano na opinião de 2000 DRH europeus. *RH magazine*.
<https://inforh.pt/estudo-revela-os-8-desafios-da-gestao-do-capital-humanosegundo-2000-drh-europeus/>
- Silva. R. M., Bezerra. I. C., Brasil. C. C. P., & Moura. E. R. F. (2018). *Estudos Qualitativos: Enfoques Teóricos e Técnicas de Coleta de Informações*. Edições UVA
- Sturges, J. (2012). Crafting a balance between work and home. *Human Relations*, 65(12), 1539–1559.
<https://doi.org/10.1177/0018726712457435>
- Subramanian, S., & Kumar, M.V. (2012). Burnout and Coping Strategies among Nurses Treating HIV/AIDS, Cancer and Patients in General. *Jornal de Organização e Comportamento Humano*, 1, 54-61.
- Sutton, J. & Austin, Z. (2014). Qualitative research: Getting started. *The Canadian Journal of Hospital Pharmacy*, 67(6), 436. <https://dx.doi.org/10.4212%2Fcjhp.v67i6.1406>
- Sutton, J., & Austin, Z. (2015). Qualitative research: data collection, analysis, and management. *The Canadian Journal of Hospital Pharmacy*, 68(3), 226-231.
<https://doi.org/10.4212/cjhp.v68i3.1456>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 1-7.
<https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Troll, E. S., Venz, L., Weitzenecker, F., & Loschelder, D. D. (2021). Telework and health effects review. *Psicologia Avançada*, 1-28. <https://doi.org/10.1111/apps.12352>
- Van Den Broek, D., & Keating, E. (2011). Rights to a process for the masses or select privileges for the few? Telework policy and labour market inequality in Australia. *Policy Studies*, 32(1), 21-33.
<https://doi.org/10.1080/01442872.2010.520559>

- Wöhrmann, A. M., & Ebner, C. (2021). Understanding the good and dark sides of telecommuting: an empirical analysis of working conditions and psychosomatic health complaints. *New Technology, Work and Employment*, 36, 348 – 370. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12208>
- Yucel, D., & Chung, H. (2021). Working from home, work-family conflict and the role of gender attitudes and gender roles. *Community, Work and Family*.
<https://doi.org/10.1080/13668803.2021.1993138>

LEGISLAÇÃO

Código do Trabalho - Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

Guião de Entrevistas:

Questões introdutórias

- 1- Sexo
- 2- Idade
- 3- Profissão
- 4- Tem filhos?
- 5- Quantos?
- 6- Quantas pessoas residem consigo, atualmente?
- 7- Qual o tipo de contrato de trabalho/vínculo laboral que possui?
- 8- O seu regime de teletrabalho é parcial ou integral?
- 9- Há quanto tempo está em teletrabalho?

Parte 1: Caracterização da relação da pessoa com o teletrabalho

- 10- Como caracteriza a sua adaptação ao regime de teletrabalho?
- 11- Como descreve o impacto que o teletrabalho teve na sua vida profissional
- 12- E como descreve o impacto do teletrabalho na sua vida pessoal e familiar?
- 13- Quais foram/são para si os maiores benefícios que encontrou no teletrabalho? Porquê?
- 14- Quais foram/são as maiores dificuldades que encontrou na adoção do teletrabalho? Porquê?
- 15- Como tenta conciliar a vida profissional com a vida extralaboral? Desenvolveu alguns mecanismos de *coping* ou de apoio/suporte? Quais?
- 16- Desde que está em regime de teletrabalho alguma vez sentiu que estava a falhar de alguma maneira com o seu trabalho, isto é, que não estava a cumprir com todas as tarefas? Se sim, porquê?
- 17- E relativamente à sua vida extralaboral, como tem sido gerir as fronteiras entre o trabalho e a vida extralaboral?

Parte 2: Teletrabalho e relação com a organização

- 18- Como foi a postura da sua organização relativamente à necessidade de adotar o teletrabalho?
- 19- Na sua opinião, a empresa onde trabalha facultou algum tipo de apoio aos teletrabalhadores na mudança para o teletrabalho? Se sim, de que tipo? Se não, porquê?

20- Pode dar-me alguns exemplos de medidas que considera terem sido importantes para si, que foram postos em prática pela sua empresa, que o ajudaram na adaptação ao teletrabalho?

21- Alguma vez sentiu que a empresa onde trabalha exige mais de si por estar em teletrabalho? Pode dar um exemplo?

Parte 3: Questões Finais

22- O que mudaria ou faria de diferente na realização do teletrabalho? Porquê?

23- Gostaria de continuar a trabalhar no regime de teletrabalho futuramente? Porquê?

24- Se pudesse dar à direção da sua empresa algumas sugestões de melhoria em relação ao teletrabalho e à gestão de fronteiras entre vida profissional e extralaboral, quais seriam?

25- Gostaria de acrescentar mais alguma informação sobre este tema que considere importante para a entrevista?

Obrigada pela colaboração.

APÊNDICE 2

Modelo de Consentimento Informado:

CONSENTIMENTO INFORMADO, ESCLARECIDO E LIVRE PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDOS DE INVESTIGAÇÃO (de acordo com a Declaração de Helsínquia e a Convenção de Oviedo)

Título do estudo: “Teletrabalho e a gestão da vida laboral e extralaboral. Uma perspetiva da GRH”.

Enquadramento: Dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho

Explicação do estudo: O principal objetivo do estudo é perceber como os teletrabalhadores gerem as fronteiras entre a vida laboral e a vida extralaboral. A recolha de informação será através de uma entrevista gravada, previamente autorizada pelo entrevistado, com o objetivo de mais tarde os dados serem analisados. A entrevista será realizada online, conforme a disponibilidade do entrevistado. Todos os entrevistados terão acesso ao guião de perguntas para poderem preparar as suas respostas.

Condições e financiamento: As entrevistas são de caráter voluntário, sem qualquer tipo de prejuízo, nem financiamento.

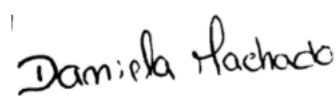
Confidencialidade e anonimato: É garantida a confidencialidade dos entrevistados e os dados recolhidos serão exclusivamente para uso académico.

Muito obrigada pela atenção e pela disponibilidade!

Daniela Ferraz Machado (danielafzmachado@gmail.com)

Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.

Assinatura/s de quem pede consentimento:



Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela/s pessoa/s que acima assina/m. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo/a investigador/a.

Nome:

Assinatura: **Data:** /..... /.....

SE NÃO FOR O PRÓPRIO A ASSINAR POR IDADE OU INCAPACIDADE

(se o menor tiver discernimento deve também assinar em cima, se consentir)

NOME:

BI/CC N.º: **DATA OU VALIDADE** /..... /.....

GRAU DE PARENTESCO OU TIPO DE REPRESENTAÇÃO:

ASSINATURA

ESTE DOCUMENTO É COMPOSTO DE 2 PÁGINA /S E FEITO EM DUPLICADO: UMA VIA PARA O /A INVESTIGADOR /A, OUTRA PARA A PESSOA QUE CONSENTE