



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

O teletrabalho veio para ficar?  
Estudo de caso na Águas de Centro Litoral

Beatriz Coutinho Simões

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:  
Professora Doutora Sara Ramos, Professora Auxiliar,  
ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e  
Comportamento Organizacional

Junho, 2022



CIÉNCIAS SOCIAIS  
E HUMANAS

---

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O teletrabalho veio para ficar?  
Estudo de caso na Águas de Centro Litoral

Beatriz Coutinho Simões

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:  
Professora Doutora Sara Ramos, Professora Auxiliar,  
ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e  
Comportamento Organizacional

Junho, 2022

## Agradecimento

Na presente secção pretendo agradecer a todos aqueles que de alguma forma me ajudaram a superar este desafio e que estiveram de alguma forma presentes nesta fase.

A ti mãe, por seres o maior e melhor exemplo de ser humano que alguma vez vou ter. Por seres um exemplo de resiliência, força e empatia. Por seres a calma da minha agitação e por acreditar em mim a 200%. Por seres o exemplo de tanta característica bonita e por me ajudares e incentivares seja em que circunstância for. És o meu ídolo, mãe.

A ti Ricardo, por nunca duvidares de mim, por me mostrares aquilo que sou capaz. Por seres o meu porto de abrigo e o meu porto seguro. Por me apoiares e incentivares seja no que for. Por me ouvires e acalmares sempre que precisei.

Como não poderia deixar de ser, gostaria de agradecer também à Professora Sara Ramos por se demonstrar sempre tão disponível mesmo nas circunstâncias mais exigentes em que se encontrava. Por me deixar sempre mais tranquila e por me ajudar em qualquer que fosse a situação. Obrigada! Gostaria também de agradecer à Professora Inês Carneiro e Sousa pela sua disponibilidade para nos ajudar na análise de dados.

Ao Gonçalo e à Patrícia por terem sido um dos meus pilares nesta etapa. Por me acalmarem sempre que precisei, por me ajudarem sempre que necessário e por se demonstrarem sempre disponíveis fosse em que circunstância fosse. Gostaria também de agradecer à Leonor pelo seu apoio na reta final.

À Beatriz, à Ana e à Micaela, por me terem ajudado sempre que precisei e por tornar este trabalho, naturalmente mais solitário, um pouco mais de equipa.

Por fim, gostaria também de agradecer a todos os colaboradores da Águas de Centro Litoral, por se demonstrarem disponíveis para participar neste estudo, fazendo com que esta investigação fosse possível. Ao Miguel Ferreira, especialmente, por se demonstrar sempre disponível para ser a ponte entre os trabalhadores e a equipa de investigação.

A todos vós, espero ter-vos orgulhado!



## **Resumo**

O teletrabalho tem sido estudado ao longo dos anos como sendo uma nova forma de organização de trabalho com claras vantagens, mas também com alguns desafios. Para que seja possível o teletrabalho ao trabalhador da Águas de Centro Litoral - AdCL, o principal objetivo deste estudo tem como foco analisar as dificuldades e as vantagens do teletrabalho e informar a empresa para a tomada de decisões futuras relativamente ao teletrabalho. Recorrendo a uma metodologia mista, em que foram utilizados questionários e entrevistas pretendeu-se perceber concretamente que tipo de dificuldades e fatores protetores os teletrabalhadores encontraram, além das diversas estratégias e benefícios sentidos. De modo geral, a implementação do teletrabalho na AdCL no futuro, é vista pelos trabalhadores como uma intervenção benéfica para as suas vidas, especialmente para a articulação dos domínios profissionais, pessoais e familiares.

**Palavras-chave:** Teletrabalho, estudo de caso, vantagens, desvantagens, proposta de intervenção

**Código de Classificação da APA**

**2228** Análise da Função e do Trabalho

**3660** Comportamento Organizacional



## **Abstract**

Telework has been studied over the years as a new form of work organization with clear advantages, but also with some challenges. To make teleworking possible for Águas de Centro Litoral's workers, the main objective of this study focuses on analyzing the difficulties and advantages of teleworking and informing the company to make future decisions to embrace telework. Using a mixed methodology, in which questionnaires and interviews were used, we intended to understand concretely what kind of difficulties and protective factors teleworkers encountered, in addition to the various strategies and benefits felt. In general, the implementation in the future of telework in Águas de Centro Litoral - AdCL is seen by workers as a beneficial intervention for their lives, especially for the articulation of the professional, personal, and family domains.

**Keywords:** Telework, case study, advantages, disadvantages, intervention proposal

**APA Classification Code**

**2228** Occupational & Employment Testing

**3660** Organizational Behavior



# Índice

Agradecimento .....	iii
Resumo.....	vii
Abstract .....	ix
Índice .....	ix
Introdução.....	1
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>3</b>
Enquadramento Teórico .....	3
1.1. Definição do teletrabalho: o presente e o passado .....	3
1.2. Enquadramento Legal .....	5
1.3. Vantagens e desvantagens do teletrabalho .....	6
1.3.1. Nível individual .....	6
1.3.2. Nível Organizacional .....	8
1.3.3. Nível Societal.....	10
1.4. Impacto na vida pessoal .....	11
1.4.1. Conflito trabalho-família .....	11
1.4.2. Impacto na saúde.....	14
1.5. Impacto na vida profissional .....	19
1.5.1. Exigências e recursos do trabalho.....	19
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>23</b>
Enquadramento da Empresa .....	23
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>25</b>
Metodologia de Investigação .....	25
3.1. Procedimento de recolha e análise de dados .....	25
3.1.1. Recolha de dados .....	25
3.1.2. Análise de dados .....	25
3.2. Instrumentos .....	26
3.2.1. Questionário.....	26
3.2.2. Guião da entrevista .....	27
3.3. Participantes .....	29
3.3.1. Participantes do questionário.....	29

3.3.2. Participantess das entrevistas .....	30
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>31</b>
Resultados e Discussão .....	31
4.1. Fatores profissionais.....	31
4.1.1. Alterações de horário .....	31
4.1.2. Alteração na comunicação .....	32
4.1.3. Suporte da chefia.....	33
4.1.4. Autonomia e flexibilidade.....	34
4.1.5. Perturbações no horário de trabalho .....	35
4.1.6. Produtividade .....	36
4.1.7. Concentração.....	36
4.1.8. Condições ergonómicas .....	37
4.1.9. Desenvolvimento tecnológico.....	38
4.2. Fatores pessoais.....	39
4.2.1. Poupança económica.....	39
4.2.2. Supressão de deslocações .....	39
4.2.3. Contacto social.....	40
4.2.4. Saúde física .....	41
4.2.5. Saúde mental .....	42
4.2.6. Articulação família-trabalho .....	43
4.2.7. Facilidades domésticas.....	44
4.2.8. Amplificação de despesas .....	45
4.2.9. Melhoria na alimentação.....	45
4.3. Estratégias desenvolvidas.....	46
4.4. Vantagens e desvantagens do teletrabalho .....	47
Limitações e pistas para o futuro.....	50
<b>CAPÍTULO 5 .....</b>	<b>52</b>
Proposta de Intervenção .....	52
Intervenção primária e promocional .....	54
Intervenção secundária e preventiva .....	55
Intervenção terciária e remediativa .....	56
<b>CAPÍTULO 6 .....</b>	<b>59</b>
Conclusões .....	59
Referências Bibliográficas.....	61

Anexos .....	74
Anexo A – Teaser.....	74
Anexo B – Questionário.....	75
Anexo C – Guião da entrevista .....	83
Anexo D – Categorização das entrevistas .....	86
Anexo E – Tabela de correlações .....	91



## **Introdução**

O teletrabalho tem surgido, sobretudo em Portugal, como uma consequência de fases mais desafiantes vividas na nossa sociedade. Se num determinado período foi implementado devido à crise petrolífera dos anos 70, nos últimos anos foi implementado como consequência da pandemia mundial provocada pela SARS-CoV 19 (Toscano & Zappalà, 2020; Schieman & Badawy, 2020; Bailey & Kurland, 2002). Mas será que esta nova organização de trabalho deve surgir apenas como uma forma alternativa de trabalho somente em casos de emergência? Talvez o teletrabalho possa ser visto também como uma janela de oportunidades e uma aposta benéfica para os trabalhadores e para as organizações. Se bem implementado e indo ao encontro das necessidades dos colaboradores, pode ser bastante benéfico tanto para os colaboradores como para a própria organização (Kurland & Bailey, 1999; Tavares et al., 2020; Vander Elst et al., 2017).

No ano de 2020, a pandemia mundial, resultado do vírus SARS-CoV2, potencializou a adoção desta nova forma de organização do trabalho, o teletrabalho. Uma vez que para conter os contágios as pessoas deveriam permanecer em casa, as organizações viram-se obrigadas a adotar um registo de trabalho que permitisse ao trabalhador exercer as suas funções fora do escritório. Foi neste contexto que o teletrabalho aumentou exponencialmente tanto em Portugal como no resto do mundo (Toscano & Zappalà, 2020).

É possível que estes períodos de emergência promovam o teletrabalho no futuro como uma ferramenta de trabalho benéfica, no entanto são necessárias mais investigações e evidências que permitam perceber as maiores vantagens desta nova forma de organização de trabalho para que as organizações implementem o teletrabalho, pondo-o a favor do bem-estar e produtividade do trabalhador, bem como da organização. Se por um lado já é largamente discutido que o teletrabalho estimula a produtividade e facilita a articulação da vida pessoal e profissional do trabalhador, bem como a diminuição de alguns dos gastos inerentes a deslocações (Miglioretti et al., 2021; Schieman & Badawy, 2020), é também referido que as empresas têm muito a ganhar com a sua adoção, uma vez que trabalhadores satisfeitos, são mais produtivos, as despesas do escritório tradicional anulam-se ou diminuem e existe uma maior possibilidade de proximidade aos clientes dispersos geograficamente (Golden et al., 2008; Kurland & Bailey, 1999). Claro que o teletrabalho também apresenta os seus desafios e obstáculos, no entanto,

determinadas intervenções ou mudanças em certos domínios ou características do trabalho, podem fazer a diferença. É, também, um dos objetivos do presente projeto, perceber junto dos trabalhadores da Águas de Centro Litoral - AdCL, como colmatar estas dificuldades e permitir o teletrabalho ao trabalhador. E com o desenvolvimento das investigações e interesse neste domínio, certamente que o teletrabalho do futuro será uma forma alternativa da organização do trabalho tradicional que terá vastos usuários e apoiantes.

Deste modo, como resultado deste estudo, pretende-se aprofundar o conhecimento sobre a situação do teletrabalho nesta organização, com vista a identificar sugestões de intervenção à AdCL para que o teletrabalho seja uma forma possível de trabalhar, com vantagens e benefícios para a empresa e para o trabalhador. Desta forma, pretende-se informar a empresa acerca das perspetivas dos trabalhadores sobre este fenómeno, para que as decisões a tomar no futuro acerca da adoção do teletrabalho sejam decisões informadas e fundamentadas, quer no conhecimento científico existente, quer no conhecimento da realidade da organização.

# CAPÍTULO 1

## Enquadramento Teórico

### 1.1. Definição do teletrabalho: o presente e o passado

O teletrabalho não é um fenómeno recente, já no passado, há cerca de meio século atrás, os trabalhadores utilizavam esta forma de organização de trabalho. (Moens et al., 2021). No ano de 2009, apenas 7,5% dos trabalhadores da União Europeia adotavam o regime de teletrabalho. Na década seguinte verificou-se um acréscimo bastante ténue, com efeito, em 2019 apenas 11% dos trabalhadores utilizavam o regime remoto (Milasi et al., 2021). Mas foi em março de 2020 que milhões de trabalhadores e as organizações por todo o mundo se viram forçados a repensar as suas formas tradicionais de organização do trabalho. Como resultado das medidas de contenção da pandemia mundial causada pelo vírus SARS-COV-2, os seus trabalhadores foram enviados para casa, como consequência, toda a organização foi repensada para que fosse possível a realização das suas tarefas laborais à distância (Toscano & Zappalà, 2020; Schieman & Badawy, 2020). Por esta razão, na União Europeia, existiu um aumento de quase dois quintos do número de teletrabalhadores (Moens et al., 2021).

Tradicionalmente, o teletrabalho era mais comum em profissões altamente especializadas e em empregos de “colarinho branco” (e.g., gestores, consultores). Isto é, numa fase anterior à pandemia da Covid-19, os trabalhadores que adotavam maioritariamente este regime eram aqueles que realizavam a maior parte do seu trabalho através do computador, com uma elevada autonomia e, com atividades mais exigentes ao nível cognitivo. Neste sentido, as profissões com maior prevalência de teletrabalho anterior ao surto da Covid-19 eram os professores, os profissionais que trabalham com tecnologias de informação e comunicação, seguidos de trabalhadores do setor empresarial, das ciências e da administração. Além disso, e independentemente da sua natureza, também existia já uma elevada prevalência de trabalho realizado em casa (e.g. correções de trabalhos de casa no caso dos professores, verificação da caixa de email e a leitura de literatura especializada), isto é, trabalho extraordinário (Sostero et al., 2020).

O teletrabalho pode ser definido por determinadas características como a distância física do local de trabalho convencional, o uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC) para comunicar com os colegas de trabalho e com os supervisores (Carillo et al., 2021). Igualmente, caracteriza-se por se realizar num arranjo definido pelo próprio trabalhador num local sem ser o escritório da organização (e.g., a sua casa) (Allen et al., 2015). Adicionalmente,

o contacto interpessoal limitado com a equipa é também uma das características centrais do teletrabalho (Toscano & Zappalà, 2020).

Uma miríade de fatores tem vindo a contribuir para a disseminação e implementação do teletrabalho. Como referido, num período mais recente, foram sobretudo as medidas de contenção, resultantes da pandemia da COVID-19, que impulsionaram a sua implementação. Mas, como dito anteriormente, o teletrabalho já era utilizado. Desencadeado pela crise petrolífera nos Estados Unidos da América nos anos 70, o teletrabalho começou a ser implementado em larga escala pelo país (Allen et al., 2015), ficando evidente que este permitiria curar uma variedade de "doenças" sociais e organizacionais (Bailey & Kurland, 2002). No entanto, foi Jack Nilles que nos anos 70 introduziu o termo de teletrabalho (Bailey & Kurland, 2002; Allen et al., 2015), referindo as componentes computacionais e de telecomunicações que permitiam aos trabalhadores de grandes organizações, trabalhar em escritórios perto de sua casa, ou até mesmo no próprio ambiente doméstico do trabalhador, em alternativa às longas deslocações que seriam necessárias para trabalhar no escritório/sede da organização (Nilles, 1975). É possível afirmar, portanto, que o interesse inicial pelo teletrabalho se deveu, sobretudo, às preocupações da congestão criada pelo tráfego, o tempo que se perdia nas deslocações e a poluição resultante deste (Kurland & Bailey, 1999). A evolução e o crescimento do teletrabalho estão diretamente relacionados com as evoluções na tecnologia e com as mudanças económicas. Isto é, as oportunidades para adotar este regime aumentam com a possibilidade de os trabalhadores realizarem o seu trabalho em casa (Allen et al., 2015).

As autoras Kurland e Bailey (1999), definem quatro conceitos associados ao teletrabalho. O primeiro, o *home-based telecommuting*, refere-se ao trabalho realizado a partir de casa, todos ou quase todos os dias. O que pode ter como vantagem a redução de custos e uma diminuição da probabilidade de *turnover*. No entanto, apresenta como desafios a falta de interação informal com a organização e a coordenação do trabalho. A metodologia *satellite offices* corresponde ao trabalho realizado em escritórios fora da sede da organização, num local conveniente ao trabalhador ou ao cliente. É um local que permite aliviar as deslocações dos trabalhadores. Estes são equipados com mobília de escritório, bem como equipamento fornecido pela própria organização. Além disso, o *satellite office* é apenas frequentado pelos trabalhadores da mesma organização (Tavares et al., 2020). Estes também apresentam as suas vantagens e desafios. Como fatores mais positivos, são apontadas as características como a preservação da cultura corporativa, maior satisfação com o trabalho e uma maior proximidade com o cliente. No entanto, apresenta desafios como as métricas para avaliar o desempenho do trabalhador e o controlo por parte da gestão.

O terceiro conceito corresponde ao *neighborhood work center*, que também pode ser denominado por *coworking* (Rymaniak et al., 2021), este é idêntico ao *satellite office*, porém distingue-se do mesmo pelo seu cariz mais envolvente, uma vez que estes espaços podem englobar trabalhadores de diversas organizações. Os dois últimos espaços mencionados apresentam-se como uma alternativa ao *home-based telecommuting*. Estes permitem que o trabalhador evite as longas deslocações até ao estabelecimento do empregador, no entanto apresenta a vantagem de se trabalhar num ambiente de escritório em substituição do trabalho em casa. Além disso, impulsiona a produtividade, bem como o cumprimento da regulamentação. Por outro lado, encontra desafios nos fatores como a lealdade à organização, o isolamento profissional e, também, na monitorização do desempenho (Kurland & Bailey, 1999). Em contraste, os *mobile workers* encontram-se regularmente em locais indefinidos, por exemplo em aeroportos, num hotel ou até mesmo numa viagem de carro. São trabalhadores que devido à natureza do seu trabalho, precisam necessariamente de estar em constante movimento e deslocações (Tavares et al., 2020). Este pode ser o caso de gestores de marketing, vendedores, jornalistas investigadores, por exemplo. Os *mobile workers* apresentam como maiores vantagens a proximidade ao cliente e a diminuição do absentismo, no entanto acarreta consigo diversos desafios como a capacidade de comunicação, a sua disponibilidade, o isolamento social e o aumento da redução da influência da entidade empregadora.

No presente projeto, o tipo de teletrabalho que será alvo de investigação será o *home-based telecommuting* em *full-time* ou em *part-time* na empresa AdCL.

## **1.2. Enquadramento Legal**

Segundo a Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT, 2020), Portugal foi o primeiro país europeu a regular juridicamente a modalidade do teletrabalho no setor privado, consagrada na lei nº 99/2003.

No código de trabalho, na Lei nº7/ 2009, na subsecção V correspondente ao teletrabalho, é definido no Artigo nº 165 que se considera teletrabalho a prestação de trabalho em regime de subordinação jurídica do trabalhador a um empregador, em local não determinado, recorrendo ao uso das TIC. No Artigo nº 166 no ponto 4, na alínea g) é definido que no acordo entre o trabalhador e o empregador deve constar a propriedade dos instrumentos de trabalho e a pessoa responsável pela respetiva instalação e manutenção dos mesmos. Também no Artigo nº 168, no ponto 1, é definido que o responsável pela disponibilização dos equipamentos e sistemas necessárias à realização das funções do trabalhador é da responsabilidade do empregador. Segundo o Artigo nº169, no ponto 1, promulga-se que o teletrabalhador tem os mesmos direitos

e deveres que os trabalhadores da restante organização que se encontrem em regime tradicional, especificamente no que se refere a formações, promoções, férias pagas, proteção da saúde e segurança no trabalho, reparação de acidentes de trabalho e doenças profissionais. No ponto 3, a violação destes direitos constitui uma contraordenação grave.

Além disso, no Artigo nº170 é referido que “o empregador deve respeitar a privacidade do trabalhador, o horário de trabalho e os tempos de descanso e de repouso da família deste, bem como proporcionar-lhe boas condições de trabalho, tanto do ponto de vista físico como psíquico”.

Por fim, a Lei 83/ 2021 do Código de Trabalho, estabelece, especificamente, nos artigos 165 a 171, o novo regime jurídico do teletrabalho, em vigor a partir de 1 de janeiro de 2022. Este integra a informação relativa a noção do teletrabalho e o âmbito do regime. Além disso, a alteração feita no artigo nº171 diz respeito à fiscalização “das normas reguladoras do regime de teletrabalho (DRE, 2022).

### **1.3. Vantagens e desvantagens do teletrabalho**

As formas alternativas de trabalho podem ter vantagens e desafios ao nível individual, organizacional e societal. O impacto que as mesmas têm nos três níveis irá depender da fração de tempo em que o teletrabalhador utiliza o regime alternativo escolhido, pois apesar de todas as vantagens que o regime de teletrabalho possa apresentar, este continua a ser uma preocupação devido às implicações que pode ter para o teletrabalhador, para os seus colegas de trabalho, para a organização e para toda a comunidade (Kurland & Bailey, 1999).

#### **1.3.1. Nível individual**

Do ponto de vista do próprio teletrabalhador, a modalidade de teletrabalho oferece numerosas vantagens. O benefício mais comum e mais relatado é a diminuição das deslocações entre o escritório e a casa do trabalhador e vice-versa (Tavares et al., 2020). Estas deslocações têm como consequências outros benefícios tais como a diminuição do stress sentido pelo trabalhador que já tem que estar na fila no trânsito ou que sente stress e ansiedade por já estar atrasado e ainda ter que fazer a deslocação para o trabalho (Anderson et al., 2015) para além de que permite ao trabalhador poupar no gastos de combustível ou de transportes, bem como nos gastos em compras de roupa mais formal que normalmente utilizaria para trabalhar, uma vez que num espaço doméstico ou mais confortável pode também optar por roupa também ela menos formal e que também seja mais confortável (Kurland & Bailey, 1999). Outro benefício importante a referir é o equilíbrio entre as exigências familiares e de casa com as exigências e responsabilidades do seu emprego. Os trabalhadores têm a oportunidade de escolher, quando

possível, os horários em que pretendem trabalhar, facilitando algumas rotinas (e.g., levar e trazer as crianças da escola, preparar os pequenos-almoços, levar os filhos às atividades extracurriculares, realizar as lidas domésticas de forma mais sequenciada, etc.) (Mann & Holdsworth, 2003; de Vries et al., 2019). Este equilíbrio é resultado de outro dos benefícios do teletrabalho: a flexibilidade. A possibilidade de escolher onde e em que horário pretende trabalhar (quando possível) fornece aos trabalhadores uma maior autonomia e controlo sobre as exigências familiares e de trabalho. Como resultado, pode também ter um forte impacto na produtividade no trabalho, ponto que será abordado no nível organizacional (Miglioretti et al., 2021). Inclusive, teletrabalhar é referido pelos trabalhadores como uma vantagem nas distrações. No escritório, os trabalhadores referem que são interrompidos com alguma regularidade, o que lhes provoca sentimentos de frustração por não conseguirem desenvolver o seu trabalho de forma contínua e produtiva (Mann & Holdsworth, 2003).

Por outro lado, são referidos também diversos desafios da modalidade de teletrabalho ao nível individual. Em primeiro, aquele que é mais comumente referido, é o isolamento social causado pela separação do teletrabalhador do núcleo social presente no local de trabalho. Este pode também resultar em isolamento profissional (Rocha & Amador, 2018; Mann & Holdsworth, 2003; Moens et al., 2021), uma vez que os teletrabalhadores podem sentir um maior receio de as promoções e prémios do seu trabalho ficarem esquecidos ou não serem tão prováveis, uma vez que a realização do seu trabalho não parece tão “palpável” (Kurland & Bailey, 1999). Além disso, os teletrabalhadores referem que sentem uma maior dificuldade no desenvolvimento de compromisso com a organização, consequência da forte autonomia que o teletrabalho promove, enfraquecendo a lealdade e compromisso com a entidade empregadora. O equilíbrio trabalho-família, também referido como uma vantagem ao nível individual, pode tornar-se num desafio, dando lugar ao conflito trabalho-família (Ortiz-Lozano et al., 2021; Allen et al., 2015). Os teletrabalhadores relatam que muitas das vezes é difícil estabelecer um ambiente em casa que lhes permita trabalhar e corresponder às exigências do seu trabalho de forma eficaz, uma vez que a família ou os colegas de casa não respeitam a privacidade do espaço de trabalho, sendo assim alvo de constantes interrupções dando lugar à falta de produtividade e sentimentos de frustração por não corresponder nem às exigências do trabalho nem às exigências e necessidades familiares (Golden, 2012; Athanasiadou & Theriou, 2021). Além disso, parece existir uma maior sobrecarga do teletrabalhador, uma vez que existem maiores expectativas por parte dos restantes familiares de que deve ser este, já que se encontra mais tempo em casa, a assumir a maior parte das responsabilidades familiares e domiciliárias (Allen et al., 2015). Kurland e Bailey (1999), nesta perspetiva, referem a modalidade de teletrabalho

como sendo uma falsa “panaceia”, isto é, um remédio para todos os males. Além disso, encontrando-se em casa, parece que existe uma maior facilidade em trabalhar mais horas. E ao trabalhar mais horas, as relações familiares vão-se desgastando, pois, o tempo que deveria ser alocado à família é agora ocupado pelo trabalho (Kurland & Bailey, 1999; Schieman & Badawy, 2020). Outro desafio emergente com a adoção da modalidade do teletrabalho é a inexistência de rotinas que permitam desligar do trabalho e estabelecer o foco nas prioridades e tarefas que vêm depois deste, tais como a vida familiar e as atividades de lazer, por exemplo (Mann & Holdsworth, 2003). Kurland e Bailey (1999) caracterizam as deslocações para o trabalho como sendo o “aquecimento” e a deslocação trabalho-casa como sendo o “arrefecimento”. A inexistência deste tipo de deslocações fomenta a dissipação de barreiras entre a casa e o trabalho, promovendo, como dito anteriormente, o desgaste das relações familiares (Mann & Holdsworth, 2003; Golden, 2006; Schieman & Badawy, 2020). Além disso, os teletrabalhadores relatam que sentem uma maior exigência ao nível de conhecimentos técnicos, uma vez que estando a trabalhar num local isolado, sem os seus colegas ou superiores, ou pessoas que tenham os conhecimentos necessários para lidar com certos programas ou tecnologias, exige que o teletrabalhador tenha que aprender ainda mais acerca dos mesmos para conseguir resolver os problemas sem o auxílio de terceiros (Kurland & Bailey, 1999).

### **1.3.2. Nível Organizacional**

Relativamente ao nível organizacional, o teletrabalho apresenta também diversos benefícios. Como referido acima, esta modalidade permite uma maior flexibilidade horária e do local onde se trabalha, o que terá como resultado o aumento da satisfação dos trabalhadores e como consequência uma maior produtividade (Golden et al., 2008), resultando assim na diminuição da probabilidade de absentismo. No entanto, é importante referir que esta produtividade ocorre sobretudo quando a opção pelo teletrabalho parte do trabalhador e não é uma imposição (Mann & Holdsworth, 2003). Além disso, os custos relacionados com a manutenção dos escritórios e os seus custos inerentes apresentam uma grande diminuição, como resultado dos trabalhadores não frequentarem os espaços da organização; neste sentido também não utilizam os recursos da mesma (e.g., água, luz, internet, café, limpeza, etc.) e, por vezes, em casos de teletrabalho mais abrangentes, as próprias organizações começam a dispensar dos seus escritórios físicos, resultando em poupanças no que diz respeito ao pagamento da renda do aluguer dos escritórios (Vander Elst et al., 2017). Outro fator que pode ser muito favorável para a organização é a capacidade de o teletrabalho possibilitar uma maior facilidade na proximidade dos clientes. Com a tremenda globalização de negócios e *networking* a que se tem assistido nas últimas décadas, muitas das vezes as organizações têm clientes ou fornecedores do outro lado do

mundo. Deste modo, os trabalhadores podem deslocar-se para outro país e ainda assim continuar a trabalhar para a mesma organização (Kurland & Bailey, 1999). Outra razão que pode promover a aplicação do teletrabalho nas organizações é que possibilita uma maior reserva de talentos dentro das empresas e das organizações. Muitos dos trabalhadores têm rotinas exigentes ou apresentam outros fatores externos que necessitam de trabalhar num espaço e hora que seja flexível. Não existindo a possibilidade de teletrabalho, estes podem ver-se obrigados a ter que mudar de trabalho uma vez que não conseguem conciliar horários fixos ou deslocações para o escritório, com a sua vida pessoal (Kurland & Bailey, 1999).

No entanto, ao nível organizacional, a adoção do teletrabalho também apresenta os seus desafios. Um destes é uma maior dificuldade por parte da organização para avaliar e observar o desempenho dos seus trabalhadores (Kurland & Cooper, 2002). Por um lado, os teletrabalhadores podem afetar negativamente os colegas de trabalho que se encontram no registo tradicional no escritório (ou vice-versa), uma vez que a opção de dois registos distintos pode quebrar o trabalho em equipa, bem como as redes sociais e profissionais. (Miglioretti et al., 2021). Ainda nesta linha de ideias, a dificuldade na construção de sinergias pode ser enunciada como sendo outra das dificuldades do regime do teletrabalho, uma vez que para os teletrabalhadores já não existem tantas oportunidades de troca social, naturalmente presentes no trabalho presencial, que eram promovidas por rotinas informais (e.g., almoços com os colegas, tomar café, conversas breves nos corredores da organização) (Golden, 2007). Além disso, algumas das aprendizagens mais informais também acabam por se perder, uma vez que muitas destas surgem espontaneamente no local de trabalho e é algo que não é possível realizar através de reuniões agendadas (Cooper & Kurland, 2002). Outro fator também desafiante para as organizações é a dificuldade na transmissão da sua cultura aos trabalhadores que se encontram fisicamente distantes da organização. A transmissão de valores e políticas de forma eficaz pode tornar-se mais difícil e, como consequência, pode ser percecionada uma menor lealdade desses mesmos trabalhadores, bem como uma menor capacidade de os teletrabalhadores desenvolverem relações interpessoais com os restantes colegas que permitam um bom ambiente e o trabalho em equipa. Nesta linha de ideias, também surge a preocupação com a visão que os trabalhadores que continuam a trabalhar fisicamente na organização têm dos seus colegas teletrabalhadores, uma vez que estes podem assumir que os teletrabalhadores não trabalham quando não estão presentes fisicamente na organização, o que pode corromper a cultura organizacional. Outra preocupação do regime de teletrabalho é a incompatibilidade dos horários dos teletrabalhadores com a dos não-teletrabalhadores ou até mesmo com os seus clientes que têm um horário de trabalho tradicional (Kurland & Bailey, 1999; Golden, 2007).

Outro desafio sentido ao nível organizacional é também a impossibilidade de transferir o material relacionado com as exigências do papel laboral de cada trabalhador (e.g., impressoras, cadeiras ergonómicas, computadores) para o local onde o teletrabalhador se encontra. Uma vez que são materiais necessários à sua função e ao qual o trabalhador deve ter direito. No entanto, facultar a todos os teletrabalhadores este tipo de material pode ser uma exigência à qual a organização não consegue dar resposta (Kurland & Bailey, 1999).

O teletrabalho pode apresentar muitos benefícios, contudo, isso não elimina alguns dos seus riscos e desafios. Apesar de os trabalhadores reportarem uma experiência positiva com o teletrabalho, apenas uma pequena parte destes gostariam de trabalhar nesta modalidade a tempo inteiro (Eurofound, 2020).

Consolidando todas estas vantagens e desvantagens do teletrabalho, é possível afirmar que existe um paradoxo no teletrabalho de múltiplas consequências incompatíveis para o teletrabalhador (Gajendran & Harrison, 2007).

### **1.3.3. Nível Societal**

Já ao nível societal, um dos benefícios do teletrabalho é a consequência das diminuições de deslocações dos teletrabalhadores: a diminuição de tráfego e a redução de poluição das cidades (Tavares et al., 2020; vander Elst et al., 2017; Kwon & Jeon, 2017). Além disso, Kurland e Bailey (1999) ainda referem que a adoção do teletrabalho pode ser um forte impulsionador para o desenvolvimento de laços com a comunidade, uma vez que os indivíduos passam mais tempo perto da mesma. No entanto, também a este nível o teletrabalho pode apresentar desafios, tais como a assunção por parte dos amigos, familiares e vizinhos, de que quem trabalha em casa está sempre disponível, o que pode gerar mais interrupções ou sentimentos de revolta e frustração. Outra preocupação menos expectável e provável é a diminuição da habilidade do teletrabalhador para comunicar com outras pessoas, uma vez que a sua rotina de trabalho envolve muito mais dinâmicas com as TIC do que com pessoas (Kurland & Bailey, 1999).

Ainda, o teletrabalho pode apresentar-se como um impulsionador de novos hábitos, uma vez que os trabalhadores podem ter mais tempo de qualidade, proporcionado pela inexistência de deslocações casa-trabalho e trabalho-casa, que muitas das vezes se pode traduzir-se em horas no trânsito ou na própria deslocação, acumulam um conjunto de horas onde podem realizar tarefas ou investir em hábitos de vida saudáveis (e.g., passar tempo de qualidade com as suas famílias e amigos; investir no exercício físico; preparar as próprias refeições, adequadas às necessidades individuais; fasear os encargos domésticos; investimento na comunidade). O impacto destes hábitos pode ser substancial a longo prazo ao nível da sociedade, uma vez que o bem-estar dos trabalhadores tende a melhorar, gerando menos custos com a saúde. Além de

que pode também propiciar uma estimulação da economia local, uma vez que os trabalhadores têm mais tempo e oportunidades para consumir os serviços do comércio local (Tavares et al., 2020).

## **1.4. Impacto na vida pessoal**

### **1.4.1. Conflito trabalho-família**

O conflito trabalho-família assume-se como uma extensão daquele que é o conflito trabalho-vida. Este tipo de conflito deixa claro que o papel do trabalhador pode interferir com a vida pessoal e vice-versa (Schieman et al., 2021). É também definido como sendo uma interdependência entre o trabalho e a família. Quando estes dois campos se afetam mutuamente, mas de uma forma negativa, estamos perante um conflito, neste caso em específico, do trabalho-família. Este acarreta consigo um enorme peso, na medida em que o mesmo está associado a resultados subjetivos negativos, incluindo a saúde física e mental (Molina, 2021). Delanoeije e Verbruggen (2020) referem que o conflito trabalho-família acontece quando existe uma dedicação de tal forma ao trabalho que impossibilita o cumprimento das exigências familiares. Ou, quando os trabalhadores trazem consigo o stress do trabalho e não conseguem corresponder aos pedidos e necessidades da sua família ou do seu lar. Greenhaus e Beutell (1985) definem o conflito trabalho-família como sendo uma forma de conflito entre papéis no qual a pressão do trabalho e a pressão familiar são mutuamente incompatíveis.

Neste sentido, o conflito de papéis surge como um conceito chave na interdependência trabalho-família e, consequentemente, no seu conflito. É um fenómeno subjetivo e cognitivo que envolve a percepção integradora tanto da vida profissional como da vida familiar, onde as exigências tanto do trabalho como da família estão simultaneamente presentes e pode surgir quando os sujeitos levam o seu trabalho para casa. O conflito de papéis corresponde a um desempenho de tarefas relacionadas com o trabalho em casa, no qual o trabalhador tenta realizar *multitasking* entre as tarefas familiares e as profissionais, enquanto se encontra no seio familiar (e.g., enviar ou receber emails/ mensagens sobre assuntos relacionados com o trabalho fora do horário de trabalho) (Schieman & Badawy, 2020).

Com o teletrabalho, a possibilidade das exigências profissionais se sobrepor à vida pessoal aumentou exponencialmente, uma vez que as barreiras entre ambos os espaços se parecem dissipar e confundir (Schieman & Badawy 2020). Muitas das vezes, os teletrabalhadores referem que mesmo desligando o computador, continuam constantemente a pensar no trabalho. Algo que também poderia ser possível para trabalhadores em escritórios, mas que era atenuado, por exemplo, pela viagem até casa ou pela mudança de espaços físicos,

o que permitia separar os momentos de trabalho e os momentos de lazer/ familiares. Com o teletrabalho pode existir uma acrescida dificuldade nesta divisão, a casa do trabalhador já não é mais percecionada como um local “restaurador” (Grant et al., 2013). Ao longo dos anos, o lar tem sido visto como um “apaziguador” do stress vivido no trabalho. O lar é também associado, muitas vezes, às estratégias de *coping* que os sujeitos utilizam face aos fatores stressores externos. Com o surgimento da opção mais frequente do teletrabalho, esta estratégia e o seu efeito restaurador pode ser substituída por um efeito stressor em que o lar deixa de ser visto como uma “lufada de ar fresco” face às dificuldades e adversidades do mundo exterior. A lembrança constante do trabalho facilitada por objetos visíveis na casa do trabalhador (e.g., computador, apontamentos) é um dos fatores que contribui para a eliminação do efeito restaurador do lar, uma vez que relembra ao teletrabalhador as exigências ou até mesmo o trabalho que não conseguiu realizar. Todos estes fatores geram um sentimento de que o profissional não se pode afastar do trabalho e que a sua casa se tornou numa espécie de “ prisão” ou num local de isolamento (Hartig et al., 2007). Da mesma maneira, também a família assume um importante papel no efeito restaurador da casa dos trabalhadores, na medida em que uma família com características de suporte, apazigua alguns dos efeitos stressores vividos pelo trabalhador. Pode também ter a relação inversa, sendo que uma família com caráter stressor pode dificultar ainda mais o efeito restaurador do lar (Hartig et al., 2007).

Determinadas pesquisas (Schieman et al., 2021; Greenhaus e Beutell, 1985) têm revelado que a presença de crianças, o número de crianças e a idade das mesmas, estão significativamente relacionados com o conflito trabalho família. Concretamente, uma casa com crianças mais jovens e em maior quantidade parece ter um efeito direto no aumento do conflito entre o trabalho e a família. Isto é, com quantas mais crianças um sujeito coabita, maior será a probabilidade de este experienciar a sensação de conflito (Carlson, 1999).

Greenhaus e Beutell (1985) mostram que este conflito é um construto complexo que pode assumir diversas formas: com base no tempo, com base na tensão vivida e, por último, com base no comportamento. O conflito baseado no tempo ocorre quando o tempo alocado a um determinado papel interfere com a participação noutro. Ou, por outro lado, quando a pressão associada a um papel torna o cumprimento das expectativas do outro fisicamente impossível. Já o conflito baseado na tensão é experienciado quando o stress de um papel interfere na participação noutro. A incompatibilidade destes dois domínios é criada quando a tensão vivida por um destes papéis torna impossível, ou extremamente exigente, o cumprimento das funções no outro domínio. Relativamente ao conflito baseado no comportamento, este ocorre quando um determinado comportamento necessário numa das áreas é incompatível com o

comportamento exigido no outro domínio. Por exemplo, comportamentos agressivos no trabalho são incompatíveis com os comportamentos empáticos esperados pela família (Carlson, 1999).

Deste modo, é pertinente mencionar a Border's Theory que aborda as características espaciais, temporais e psicológicas das barreiras/limites estabelecidos pelas pessoas entre as diversas esferas das suas vidas. Esta teoria representa um conceito *core* na diminuição ou aumento do conflito entre o trabalho e a família, já que quanto mais permeáveis forem os limites dos sujeitos, maior poderá ser o conflito entre estes domínios (Schieman & Badawy, 2020; Kreiner et al. 2009). Além disso, também se foca na forma como as pessoas criam, mantêm e mudam as suas barreiras/limites para simplificar e organizar o seu mundo. Estas fronteiras entre os diversos domínios de vida, limitam a margem de uma determinada esfera (e.g., profissional, familiar). Estes limites podem evoluir num construto contínuo entre muito fracos e ténues até limites muito fortes e densos (Kreiner et al., 2009). Neste sentido, o conceito de permeabilidade assume-se como uma componente central para se entender as desvantagens do conflito de papéis, isto é, de ultrapassar os limites de uma determinada esfera. Com efeito, uma barreira altamente permeável, isto é, fraca e ténue, possibilita, mais facilmente, a transferência de pensamentos, preocupações, expectativas e atividades de um domínio para o outro, facilitando o conflito. Já barreiras fortes e densas são sinónimo de impermeabilidade, ou seja, impenetráveis de influências e fragmentações (Schieman & Badawy, 2020; Kreiner et al., 2009).

Na sua investigação, Kreiner et al., (2009) descobriram algumas das táticas para estabelecer limites saudáveis e adaptativos entre a esfera profissional e a esfera familiar. A primeira passa por controlar e definir o horário de trabalho (definir em que horário se dedica ao trabalho e em que horário se dedica a outras tarefas). A segunda é adotar limites e barreiras físicas (ter um local de trabalho que possibilite a separação da vida profissional dos restantes domínios de vida). A terceira é a utilização de ferramentas tangíveis de planeamento e organização (e.g., calendários, emails, fotografias) para os diferentes papéis. A quarta é o confronto e a explicação das barreiras/ limites de determinado domínio a terceiros (e.g., explicar ao filho que enquanto a porta está fechada não se deve interromper). Por último, a realização de uma triagem das tarefas prioritárias e mais urgentes (e.g., acabar um relatório, levar o filho ao médico). A definição de limites prediz uma minimização da possibilidade de conflito entre trabalho-família, uma vez que o trabalhador estipula blocos de tempo para as diversas tarefas tanto da esfera profissional, bem como da esfera familiar, não sobrepondo tarefas ou domínios da sua vida (Kreiner et al., 2009).

Nos últimos anos, testemunhou-se uma aceleração na forma de como as organizações utilizam as tecnologias de comunicação para aceder ou envolver os seus trabalhadores, repercutindo-se nas capacidades dos trabalhadores para realizar as suas tarefas remotamente. Estas transformações e a flexibilidade providenciada pelas TIC alterou as normas e as práticas relacionadas com as barreiras entre o trabalho e o não trabalho (Schieman & Badawy, 2020).

#### **1.4.2. Impacto na saúde**

##### ***Lesões Músculo Esqueléticas***

Os músculos esqueléticos são “motores” que têm a capacidade de converter a energia química em “trabalho mecânico” com um determinado grau de eficácia. A sua atividade pode ser controlada pelo sistema nervoso que forma as bases para o movimento humano. Além disso, estes músculos têm a capacidade de se adaptarem às diferentes exigências, mudando o seu tamanho e a suas propriedades funcionais. No entanto, os músculos esqueléticos também apresentam algumas fraquezas, na medida em que se estes forem ativados de uma forma prolongada, tanto em termos de força como em termos de rapidez, a sua força pode diminuir (Westerblad et al., 1991).

As lesões músculo-esqueléticas relacionadas com o trabalho definem-se como sendo uma deterioração ou uma lesão nos músculos, nervos, tendões, articulações e na cartilagem ou no disco vertebral causados por fatores de risco presentes na situação de trabalho. A percepção de dor é o sintoma maioritariamente mais observado neste tipo de lesões. Outros sintomas podem ser inchaço ou inflamações, dormência, fraqueza ou a incapacidade de realizar determinados movimentos (Celik et al., 2018). Por norma, estas lesões surgem nos tendões, músculos, nervos e outros tecidos mais maleáveis causadas por ações repetitivas, uma atividade laboral stressante, a utilização do computador recorrentemente por mais de dois anos, trabalhar por longos períodos sem pausas adequadas e pelas características ergonómicas inadequadas do posto de trabalho (Amel & Kumer, 2001).

No seu estudo, Celik et al., (2018) descobriram que existe uma ocorrência elevada de problemas relacionados com a dor no sistema músculo-esquelético nos trabalhadores de escritórios. Existe já um vasto número de organizações que reconhecem que uma elevada prevalência de lesões músculo-esqueléticas é um “sintoma da falha do sistema” (Buckle, 2005). Nos Estados Unidos da América, este tipo de lesões está relacionado com despesas entre os 45\$ e os 54\$ biliões, devido ao absentismo e ao tratamento necessário para a recuperação (Ranasinghe et al., 2011). Deste modo, e com um olhar preventivo, tem-se assistido a uma maior preocupação e investigação das causas que provocam lesões músculo-esqueléticas, bem como na sua prevenção, pois é notório que existe uma forte ligação entre o ambiente e as

condições do local de trabalho e o desenvolvimento de lesões músculo-esqueléticas. E, como consequência, o absentismo e a redução de produtividade dos trabalhadores (Buckle, 2005).

Segundo a investigação (Atasoy et al, 2010 citado por Celik et al., 2018), a forma mais eficaz de prevenção é através de programas no local de trabalho com caráter preventivo. Estes devem incluir a comunicação recorrente dos trabalhadores com autoridades de saúde, a identificação precoce e a comunicação de sintomas, a implementação de serviços de proteção (e.g., limitações no trabalho ou treinos periódicos aos trabalhadores) e implementação de registos de lesões ou doenças relacionadas com o trabalho, bem como de acidentes no trabalho.

Também na investigação de Celik et al., (2018) se demonstrou que o aumento do uso dos computadores significa que 70% dos trabalhadores sofrem de problemas músculo-esqueléticos na parte superior das costas e no pescoço. E, sendo que muitas das vezes os trabalhadores não recorrem aos tratamentos necessários, tal pode refletir-se no seu desempenho profissional e, consequentemente, terá outro tipo de repercussões. Numa situação mais extrema poderá resultar na saída do seu posto de trabalho temporária ou permanentemente.

No caso dos teletrabalhadores, trabalhar longas horas em casa e com o computador está associado a uma postura estática e restritiva, pois muitas das vezes o tipo de dispositivo que é utilizado para trabalhar é um computador portátil que não é ergonomicamente ajustado para ser utilizado durante longas horas. Também os movimentos repetitivos e os períodos contínuos de trabalho sem as pausas necessárias, caracterizam muitas das rotinas dos teletrabalhadores. As pausas que realizam com mais frequência no escritório, quer porque fazem companhia a um colega para beber um café, quer porque precisam de esclarecer uma dúvida ou imprimir documentos, promove a saúde músculo esquelética, pois são estas pausas que permitem o relaxamento dos ossos e dos músculos, não estando estes constantemente comprimidos. Em teletrabalho, estes estímulos para fazer pausas não são tão recorrentes, uma vez que o trabalhador se encontra mais isolado, o que pode contribuir para uma maior prevalência de lesões músculo-esqueléticas (Tavares, 2017). É assim possível afirmar que as condições ergonómicas do local de trabalho, ou do arranjo definido pelo teletrabalhador, são determinantes para a sua saúde (Rodríguez-Nogueira et al., 2021).

### ***Exaustão Emocional***

A exaustão emocional refere-se a sentimentos de sobrecarga e exaustão, como consequência das exigências emocionais resultantes da atividade profissional. (Demerouti et al., 2001). Sardeshmukh et al., (2012), definem este fenómeno como sendo o esgotamento da energia física e mental, podendo assemelhar-se à fadiga extrema. No caso da exaustão no trabalho, ocorre

quando os indivíduos sentem que não têm a capacidade de lidar e cooperar com as exigências laborais que são da sua responsabilidade.

No modelo The Job Demands-Resources (Demerouti et al., 2001), os autores propõem que existem dois processos principais que podem causar ou prevenir o *burnout* e um dos principais fenómenos que o pode desencadear é a exaustão. O primeiro processo são as exigências do trabalho (e.g., exigências laborais muito elevadas ou uma grande sobrecarga de trabalho), estas referem-se aos aspetos do trabalho físicos, sociais e organizacionais que requerem esforço físico e mental e que podem estar associados a consequências fisiológicas e psicológicas negativas (e.g., exaustão). Neste sentido, os indivíduos tendem a utilizar estratégias para proteger o seu desempenho quando este é abalado pelas exigências do trabalho. No entanto, quanto maior for a ativação das estratégias de proteção ou o seu esforço, maiores serão as consequências psicológicas do trabalhador. O efeito a longo prazo destas estratégias compensatórias ou de proteção esgotam a sua energia e podem ser a causa de estados de exaustão ou de esgotamento (Demerouti et al., 2001).

No entanto, existem fatores de proteção, cujo mecanismo corresponde ao segundo processo deste modelo: os recursos do trabalho. Estes são os aspetos do trabalho físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que podem amortecer as exigências laborais e estimular o crescimento pessoal e o seu desenvolvimento. Estes fatores podem ser externos (organizacionais ou sociais) ou internos (as características individuais das pessoas e os seus padrões de ação). Recaindo o foco sobre os fatores de proteção externos, os recursos organizacionais caracterizam-se por características como o controlo no trabalho, a participação ativa nas decisões e a variedade de tarefas. Já os recursos sociais correspondem ao apoio dado pela família, amigos e colegas de trabalho. Quando as exigências do trabalho são elevadas e os fatores de proteção (recursos) são baixos, os trabalhadores não terão capacidade de lidar com as exigências e, consequentemente, não irão corresponder aos objetivos esperados pelo empregador (Demerouti et al., 2001).

Neste sentido, Golden (2012) veio abordar as novas causas de exaustão provocadas pelo teletrabalho. Se no regime de trabalho tradicional já existem as exigências mencionadas por Demerouti et al., (2001), em regime de teletrabalho o profissional não deve apenas corresponder às exigências e expectativas dos seus colegas e supervisores, como também às exigências familiares. Assim, em regime de teletrabalho, a exaustão surge como uma consequência do conflito trabalho-família, pois, segundo a Conservation of Resources Perspective de Hobfoll (1989), as pessoas têm de se esforçar para manter e proteger os seus recursos (e.g., energia e tempo). Apenas quando se encontram em períodos de recuperação, isto é, alturas em que o

sujeito não é confrontado com a necessidade de dar estes recursos, é que tem a possibilidade de recuperar e restabelecer as suas energias. No entanto, com as exigências em simultâneo da família e do trabalho, o teletrabalhador poderá ter menos capacidade de se restabelecer, já que as exigências estão constantemente a ser requisitadas. Como resultado, os teletrabalhadores encontram-se mais suscetíveis a experienciar elevados níveis de exaustão (Golden, 2012).

Outro fator que pode desencadear a exaustão no teletrabalhador é a ambiguidade de papéis. O regime de teletrabalho aumenta a probabilidade de ambiguidade de papéis, uma vez que existem maiores dificuldades na comunicação, pois as equipas encontram-se fora do escritório onde toda a comunicação era mais acessível. Como consequência, o teletrabalho está associado a uma maior incerteza sobre como reagir a determinadas situações ou eventos e a uma maior ambiguidade. Neste sentido, os teletrabalhadores gastam mais energia mental e emocional, o que contribui para a exaustão. Isto é, estar longe do escritório dificulta mais a comunicação entre trabalhadores e supervisores, criando uma maior ambiguidade nas tarefas e nos papéis que, por seu turno, exigem mais recursos energéticos mentais e emocionais. Como consequência, o requisito constante de energias pode levar à exaustão dos teletrabalhadores (Shardeshmukh et al., 2012).

### ***Stress***

O stress é definido como uma reação a um ambiente que representa uma ameaça para os recursos das pessoas (e.g., energia, autoestima, estatuto económico, objetos, emprego), uma perda significativa de recursos ou uma fraca recompensa de recursos depois de um investimento significativo dos mesmos. Tanto a percepção de uma possível perda como uma perda efetiva de recursos, pode ser o gatilho para surgir a reação de stress (Hobfoll, 1989).

Apesar de ser referido que o teletrabalho tem a potencialidade de reduzir o stress (e.g., viagens diárias trabalho-casa casa-trabalho) (Grant et al., 2013; Shardeshmukh et al., 2012; Maruyama & Tietze, 2012; Sog & Gao, 2020), a sua adoção pode ter também o efeito oposto. O isolamento dos teletrabalhadores dificulta o acesso aos seus colegas de trabalho, bem como aos seus supervisores. Esta solidão e isolamento podem ser os preditores de stress uma vez que as energias, isto é, os recursos, que têm que ser disponibilizados pelos teletrabalhadores, são maiores que os seus benefícios, o que pode vir a gerar sensação de stress, sentimentos de frustração e exaustão, como mencionado em cima (Trent et al., 1994). Além disso, o regime de teletrabalho também pode apresentar índices de stress muitas vezes causados pelo trabalho após o horário laboral que compromete as relações pessoais e familiares, bem como o bem-estar do trabalhador, uma vez que ao negligenciar o horário que é dedicado à família pode gerar sentimentos de culpa e até numa maior quantidade de disputas dentro do seio familiar (Song &

Gao, 2020). Como resultado da dissipação das barreiras entre o trabalho e a família, a escassez de controlo entre ambas pode gerar uma grande intensidade de stress. Também a flexibilidade, que tanto caracteriza o teletrabalho, pode gerar consequências negativas nas respostas de stress, uma vez que pode proporcionar excesso de trabalho, *deadlines* apertadas, horas de trabalho intensas e longas, bem como uma maior dificuldade em desligar do trabalho o que acaba por impactar no tempo e qualidade de lazer (Tavares, 2017).

### ***Isolamento Social***

Como espécie social que é a espécie humana, as pessoas e o seu bem-estar dependem de um meio seguro e social. A percepção de isolamento social aumenta a vigilância para possíveis ameaças e aumenta os sentimentos de vulnerabilidade, enquanto aumenta a vontade de reconexão. Esta vigilância constante altera os processos psicológicos, diminui a qualidade do sono e aumenta a mortalidade e a morbilidade (Hawley & Cacioppo, 2010).

O isolamento social corresponde à escassez de contacto social ou comunicação, participação em atividades sociais ou à possibilidade de ter um confidente (Holt-Lunstad et al., 2015). Estar conectado socialmente não influencia apenas o bem-estar psicológico e físico, como também pode ter um impacto significativo na longevidade. Efetivamente, a inexistência de conexões sociais tem sido associada a resultados de saúde negativos, deste modo, é possível perceber que a conexão e as relações sociais têm um efeito protetor. Ressalta-se que o isolamento social é, normalmente, associado a um sinónimo de solidão, todavia, estes constructos nem sempre estão correlacionados, isto é, são construtos independentes. A título de exemplo, algumas pessoas podem estar socialmente isoladas e não se sentirem sós. Pelo contrário, outras pessoas podem ter contactos sociais regulares e mesmo assim sentirem solidão (Holt-Lunstad et al., 2015). Com efeito, o isolamento social influencia diretamente a saúde, estando associado a piores comportamentos de saúde (e.g., fumar), sedentarismo, pressão arterial mais alta, um sistema imunitário mais deficiente e uma pior qualidade de sono (Hawley & Cacioppo, 2010).

O teletrabalho tem vindo a ser observado como um possível preditor de resultados negativos como o isolamento profissional, uma diminuição da possibilidade de obter promoções e numa quebra das relações profissionais, pois a diminuição substancial de interações face-a-face representa uma das maiores diferenças entre o trabalho no regime tradicional e o teletrabalho (Toscano & Zappalà, 2020). Deste modo, a interação social face-a-face pode assumir-se como uma exigência do trabalho e, como consequência, pode constituir uma fonte de stress para o trabalhador (Demerouti et al., 2001; Toscano & Zappalà, 2020). Além disso, a escassez de interações físicas e cara-a-cara podem resultar em sentimentos de

invisibilidade perante a organização, bem como sentimentos de falta de comprometimento com a mesma. Igualmente, pode ser também um entrave para a transferência de conhecimentos entre colegas e superiores, afetando diretamente a satisfação individual e o seu desempenho profissional (Taskin & Devo, 2005).

Estabelecer relações interpessoais e manter canais de comunicação tanto no trabalho com os colegas como nas relações interpessoais externas ao trabalho surge como um fator protetor do bem-estar individual (Grant et al., 2013). Neste sentido, o isolamento social tem sido identificado como uma consequência negativa do teletrabalho e a resultados organizacionais e individuais negativos. Este fenómeno ocorre quando um indivíduo sente a necessidade de socializar e estar conectado com as outras pessoas, mas não consegue, gerando frustração (Bentley et al., 2016). No contexto de trabalho, o isolamento dos trabalhadores é identificado como isolamento profissional, isto é, um estado de espírito ou uma crença de que o sujeito não tem contacto com os seus colegas de trabalho (Golden et al., 2008). Consequentemente, os teletrabalhadores sentem medo de que as suas oportunidades profissionais como prémios e promoções, sejam limitadas para aqueles que adotam este regime (Cooper & Kurland, 2002).

Neste sentido, uma variável muito importante a referir nos índices de isolamento, é a frequência com que se teletrabalha, isto é, o tempo que o trabalhador está em regime remoto. Com efeito, quanto mais os trabalhadores estão ausentes do escritório em teletrabalho, maior a probabilidade de se sentirem isolados profissionalmente (Golden et al., 2018)

## **1.5. Impacto na vida profissional**

### **1.5.1. Exigências e recursos do trabalho**

#### *Suporte*

Os trabalhadores desenvolvem crenças globais sobre a potencialidade das organizações valorizarem as suas contribuições e a qualidade do seu bem-estar. Isto é, os trabalhadores acreditam que a organização para a qual trabalham tem uma orientação negativa ou positiva para com eles. Esta crença engloba tanto o reconhecimento das contribuições que estes prestam, bem como o estado do seu bem-estar. Além disso, os trabalhadores também desenvolvem crenças relativamente aos seus supervisores. Sendo que os supervisores atuam como agentes da organização, que têm como responsabilidade avaliar e orientar o desempenho dos trabalhadores, os trabalhadores também desenvolvem uma percepção favorável ou desfavorável relativamente aos seus supervisores, na medida em que estes representam um indicador de apoio da organização. Com efeito, uma percepção favorável da organização influencia uma percepção

favorável dos supervisores e vice-versa. A força desta relação vai depender do grau com que o trabalhador identifica o seu supervisor com a organização. Supervisores que aparentam ser extremamente reconhecidos pelo empregador serão percebidos pelo trabalhador como sendo a personificação das características da organização (Eisenberger et al., 2002). Assim sendo, e segundo a teoria do Suporte Organizacional (Eisenberger et al., 1986, como citado em Aubé et al., 2007), a percepção de suporte dos supervisores diminui as intenções de *turnover* dos trabalhadores, aumentando a percepção de suporte da organização. Esta última irá fortalecer o sentimento de obrigação dos trabalhadores para com a organização em alcançar os seus objetivos e aumentar o compromisso organizacional e, como consequência, uma diminuição de comportamentos de desistência e de *turnover*.

O comprometimento organizacional é um conceito tridimensional, dividido pelas sub-dimensões de comprometimento afetivo, normativo e de continuidade. O comprometimento afetivo corresponde ao grau de identificação e de vínculo que o trabalhador sente para com a organização. O comprometimento normativo corresponde ao grau de obrigação moral para continuar a corresponder às exigências do empregador. Já o comprometimento de continuidade indica o grau em que o trabalhador permanece na organização apenas devido ao trabalho que já realizou nesta, isto é, o trabalhador sente que o investimento de energias e de horas que já dedicou àquele posto de trabalho seria um desperdício caso este deixasse o seu emprego atual, sendo este custo-benefício o indicador mais relevante para este permanecer; ou, por outro lado, se o trabalhador sentir que a oferta de outras opções de postos de trabalho são escassas ou limitadas. Esta última sub-dimensão é indicada como sendo a dimensão menos preditora do desempenho positivo e dos comportamentos de produtividade. Pelo contrário, as sub-dimensões afetivas e normativas estão positivamente relacionadas com as variáveis mencionadas anteriormente. (Aubé et al., 2007).

Segundo a investigação de Rhoades e Eisenberger (2002) é possível afirmar que a percepção de suporte organizacional influencia as três dimensões de comprometimento organizacional. Neste sentido, existem duas explicações possíveis para as relações entre o comprometimento organizacional e a percepção de suporte organizacional. Por um lado, a Teoria da Identidade Social de Tyler (1999, como citado em Aubé et al., 2007) refere que os sujeitos se sentem reconhecidos e valorizados quando o empregador e os supervisores apreciam e valorizam o seu trabalho e as suas contribuições para a organização. Neste caso, o trabalhador irá desenvolver sentimentos de orgulho pelo seu trabalho bem como, sentimentos de pertença à organização (Fuller et al., 2003). Por outro lado, e abordando especificamente o comprometimento afetivo, a sua relação positiva com a percepção de suporte organizacional,

também pode ser explicada pela Teoria das Trocas Sociais de Blau (1964, como citado em Aubé et al., 2007) que explica que as relações interpessoais de qualquer ser humano se baseia numa troca de recursos. Especificamente, no comprometimento organizacional, o aspecto socio-emocional (salários, promoções, prémios, suporte, empatia) seria o recurso valorizado pelo trabalhador que, “em troca”, se compromete com a organização (Aubé et al., 2007). Neste sentido, será pertinente abordar também a Teoria de Eventos Afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996) que postula que experienciar diferentes eventos pode impactar nos estados afetivos dos trabalhadores e consequentemente nas suas atitudes e comportamentos. A abordagem do julgamento cognitivo referido por estes autores, explica que as características do ambiente do local de trabalho (os salários, as oportunidades, as promoções, etc.) originam percepções. Essas percepções, que podem ser enviesadas, são comparadas com determinados *standards* (valores, opiniões, necessidades, etc.).

### ***Autonomia***

A autonomia assume-se como uma característica chave para qualquer cargo e parece estar diretamente relacionada com o desempenho no trabalho (Ahmetoglu et al., 2020; Beckel & Fisher, 2022). Este atributo é a percepção do trabalhador do grau em que consegue estruturar e controlar como e quando realiza determinadas tarefas destinadas ao seu cargo (Gajendran, & Harrison, 2007). Ahmetoglu et al., (2020) também definem o conceito de autonomia como sendo o grau em que as características do seu posto de trabalho dão ao trabalhador liberdade, independência e arbítrio significativo para planejar o seu trabalho bem como a maneira como o irá realizar. Na sua investigação, Burgess (2013) demonstrou que um sistema que limite a autonomia dos trabalhadores na sua flexibilidade e aprendizagem pode ter um caráter inibitório no desempenho do trabalhador. Neste sentido, é também sublinhada a importância de atribuir níveis apropriados de autonomia, pois irá promover um desempenho mais empreendedor e encorajar a colaboração do trabalhador na organização (Hmieleckiand & Ensley, 2007).

Garantir a autonomia aos trabalhadores parece também aumentar a sua percepção de que têm a capacidade de influenciar o ambiente organizacional, bem como as tarefas e acontecimentos que se desenvolvem na organização. Pode ter também um efeito estimulador no *locus* de controlo do trabalhador, o que, consequentemente, aumenta o foco nos objetivos profissionais, a sua persistência e um aumento do seu desempenho no trabalho. Isto é, quanto maiores os níveis de autonomia, mais elevadas serão as tendências empreendedoras, o *locus* de controlo interno e o desempenho do trabalhador (Ahmetoglu et al., 2020). Neste sentido, é possível afirmar que atribuir uma autonomia apropriada aos trabalhadores pode ter um forte

impacto tanto nas atitudes e comportamentos ao nível individual como no desempenho do trabalhador (Ahmetoglu et al., 2020).

Segundo a investigação de Hackman e Lawler (1971), existem quatro dimensões *core* (variedade, autonomia, identificação com o trabalho, *feedback*) que podem ser preditores de altos níveis de motivação e de satisfação no trabalho, bem como de baixos níveis de absentismo e alta qualidade de trabalho. Uma destas dimensões é a autonomia. Segundo Turner e Lawrence (1965, como citado em Hackman & Lawler, 1971) a autonomia é o grau em que o trabalhador sente responsabilidade no trabalho que desenvolve. Isto é, em trabalhos com elevados níveis de autonomia o trabalhador tende a sentir que os resultados que advêm deste são seus. Já num trabalho com baixos níveis de autonomia, o trabalhador tende a sentir mais que os resultados do seu trabalho, quer seja de sucesso ou de fracasso, são consequências do bom trabalho ou da incompetência dos seus colegas/ supervisores. É importante ressalvar que a autonomia não é uma condição suficiente para se sentir responsabilidade pelos resultados do trabalho, é sim uma condição necessária, mas existem diversos fatores na organização que podem influenciar os resultados. Assim, locais de trabalho com elevados níveis de autonomia, variedade, identificação com o trabalho e *feedback* são preditores de satisfação significativa no trabalho quando o desempenho do trabalhador é favorável. Isto é, quanto melhor e com maior dedicação for desempenhado o seu trabalho (com elevados níveis de autonomia e das restantes dimensões *core* mencionadas acima), maior será o nível de satisfação que irá sentir o trabalhador (Hackman & Lawler, 1971).

Além disso, a possibilidade de definir a ordem de trabalho, isto é, a ordem com que realizam as suas tarefas profissionais, a possibilidade de interromper o trabalho e retomar quando possível, como ainda ter a possibilidade de estabelecer a prioridade das tarefas, são características da autonomia no trabalho que pode, por exemplo, atenuar o conflito trabalho-família (Carnevale & Hatak, 2020).

## CAPÍTULO 2

# Enquadramento da Empresa

A Águas de Centro Litoral – AdCL é uma empresa que presta atividade de abastecimento público de água, esta pertence ao universo do grupo Águas de Portugal (AdP) que é o principal grupo empresarial português com atividade nos domínios do abastecimento de água e do saneamento de águas residuais. A AdCL está incumbida, essencialmente, de garantir, sob a fiscalização das entidades competentes, o controlo da qualidade da água para consumo humano, de acordo com os parâmetros legais e regulamentares aplicáveis. A sua imagem de marca representa um símbolo que demonstra o equilíbrio entre os três elementos naturais: o ar, a água e a terra, afirmando o esforço ecológico que a AdCL e a AdP promovem e à qual se dedicam.

Foi no ano de 2015 que a AdCL foi constituída, resultado da agregação do Saneamento Integrado dos Municípios da Ria (SIMRIA), do Saneamento Integrado dos Municípios do Lis (SIMLIS) e das Águas do Mondego. A sua missão passa por promover a concessão da exploração e da gestão do sistema multimunicipal de abastecimento de água e de saneamento do Centro Litoral de Portugal. Tem como visão ser uma empresa de referência no setor da água, em termos de qualidade do serviço que prestam neste setor. Para além disso, têm como mote ser um parceiro ativo para o desenvolvimento sustentável da Região Centro Litoral. Os seus valores passam, entre muitos, pelo espírito de servir, o rigor e a excelência. Além disso, têm como princípios primordiais, o respeito pela igualdade de género, o respeito e proteção dos direitos humanos, a erradicação de todas as formas de exploração e práticas discriminatórias.

Foi atribuída à AdCL, por um período de 30 anos, a concessão da exploração e da gestão do Sistema Multimunicipal de Abastecimento de Água e de Saneamento do Centro Litoral de Portugal. Este Sistema Multimunicipal abrange a captação, o tratamento e o abastecimento de água para o consumo público. Para além disso, é também a responsável pela recolha, tratamento e rejeição de efluentes domésticos e urbanos e, ainda, a receção de efluentes provenientes de limpeza de fossas sépticas. Por último, responsabiliza-se, também, por, de forma regular, cumprir o disposto no regulamento de exploração e serviço relativo à atividade de saneamento de águas residuais em vigor no sistema. A sua capacidade de ação alberga uma área geográfica de 5.485 Km<sup>2</sup>.

De momento, ao nível do abastecimento de água, a AdCL serve 11 municípios, o que se traduz no fornecimento de 77 mil m<sup>3</sup> de água diariamente a 267 mil habitantes. No que concerne ao tratamento de águas residuais, são servidos 30 municípios, correspondendo a 625

mil habitantes servidos, o que se traduz no tratamento de água residual de 197 mil m<sup>3</sup> diariamente (Águas do Centro Litoral, 2022).

Foi no período pandémico vivenciado no ano de 2020/ 2021 que foi feito um pedido por parte da AdCL para investigar as percepções dos trabalhadores sobre o teletrabalho, as suas vivências, os desafios sentidos e as vantagens que os trabalhadores reconheceram durante o período de teletrabalho. Foi com este pedido inicial que se deu início a este projeto e ao desenho das estratégias de recolha e análise de dados, bem como das respetivas propostas de intervenção.

É importante referir que a AdCL iniciou o ano de 2022 com um total de 236 trabalhadores, destes 184 são do sexo masculino e 52 do sexo feminino. Anteriormente à realização deste estudo, nenhum dos trabalhadores se encontrara em teletrabalho, sendo a sua primeira experiência no período pandémico, onde 90 pessoas trabalharam em formato remoto. De momento, 55 pessoas adotam o teletrabalho, dos quais 26 trabalham remotamente 2,5 dias por semana, 11 pessoas dois dias por semana, sete pessoas menos do que dois dias por semana e os restantes, mais do que 2,5 dias por semana. Os trabalhadores que adotaram este formato de trabalho, têm como principais tarefas/ ocupações ou cargos, a coordenação dos departamentos, administrativos, a responsabilidade pelas compras e logística, a responsabilidade pela direção e gestão de ativos, a responsabilidade pela comunicação e educação ambiental, a responsabilidade pelo saneamento de águas e pelo tratamento e abastecimento de águas.

## CAPÍTULO 3

# Metodologia de Investigação

No presente trabalho de projeto, foi escolhida a metodologia mista, sendo que a complementaridade de métodos parece ser o procedimento mais adequado e enriquecedor na investigação (Ferreira & Martinez, 2008). Além disso, quando um resultado é confirmado por dois ou mais métodos independentes, a incerteza da interpretação dos dados diminui substancialmente (Johnson & Onwuegbuzie, 2007). Deste modo, utilizaram-se técnicas de recolha e de análise de dados quer quantitativas quer qualitativas. A técnica qualitativa escolhida foi a entrevista semiestruturada e a técnica quantitativa escolhida foi o questionário.

### 3.1. Procedimento de recolha e análise de dados

#### 3.1.1. Recolha de dados

Num primeiro momento, foi usada a abordagem quantitativa, recorrendo-se à aplicação de um questionário (Anexo B) sobre a percepção dos trabalhadores relativamente ao teletrabalho. O questionário foi lançado no dia 06 de janeiro de 2022 através da plataforma online *Qualtrics* e esteve ativo para todo o universo de teletrabalhadores da AdCL até ao dia 02 do mês de fevereiro. O questionário incluía variáveis que foram utilizadas para um estudo mais abrangente também sobre o teletrabalho.

Numa fase seguinte, foram realizadas entrevistas a uma sub-amostra de trabalhadores da AdCL. Para uma amostra de participantes voluntários, foi enviado no dia 14 de fevereiro um convite aos teletrabalhadores para participarem nas entrevistas do estudo “Teletrabalhar na AdCL” (Anexo A). Deste modo, a amostra foi resultado da participação voluntária dos trabalhadores da empresa que estiveram em teletrabalho e que preencheram o questionário. Estas decorreram desde o dia 16 de fevereiro até ao dia 25 do mesmo mês do ano de 2022 em formato online através da plataforma zoom.

#### 3.1.2. Análise de dados

Após a recolha das 71 respostas dos questionários e das 18 entrevistas procedeu-se à sua análise. Para tal, foi feita uma análise no programa estatístico *IBM Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS versão 28.0) para analisar os questionários. Num primeiro momento, foi feita a caracterização da amostra bem como a análise da qualidade psicométrica dos instrumentos utilizados para medir as variáveis abordadas (consistência interna). Numa fase seguinte, foram realizadas análises descritivas (correlações) entre as variáveis em estudo e as variáveis

sociodemográficas, bem como algumas mais aprofundadas (regressões) para explorar a existência de relações entre variáveis em particular.

Quanto às entrevistas estas foram gravadas e posteriormente transcritas na sua totalidade. Na fase seguinte foram analisadas, procedendo-se assim à análise de conteúdo das mesmas. Após esta análise, foram criadas as categorias, com base na literatura, que são uma característica *core* da análise de conteúdo. Estas são formadas por pequenos grupos com conteúdo que partilha ideias/ situações / opiniões comuns e devem ser mutuamente exclusivas. Podem ser vistas como a expressão das ideias decorrentes ao longo das entrevistas (Graneheim & Lundman, 2003).

Na fase seguinte, foi realizado o Dicionário de Categorias (Anexo D) onde foram pré-definidas, em consenso com o objetivo do estudo e com os tópicos mencionados pelos participantes, as diferentes categorias em que se iriam inserir os diversos conteúdos, isto é, a codificação (Duriau et al., 2007). Para produzir, testar e implementar um esquema de códigos sem o enviesamento do investigador, o Protocolo de Weber sugere os oito passos necessários. Iniciando-se pela definição das unidades gravadas (e.g., frases, parágrafos, palavras) e das categorias codificadas, o terceiro passo passa por testar a codificação num texto exemplo. Posteriormente, deve ser avaliada a fiabilidade da codificação e as regras de codificação devem ser revistas. No sexto passo, o investigador deve voltar a testar a codificação num texto exemplo, isto é, voltar ao passo três e, por fim, codificar todo o texto e avaliar a fiabilidade alcançada (Duriau et al., 2007).

## **3.2. Instrumentos**

### **3.2.1. Questionário**

O método quantitativo utilizado no presente projeto foi o questionário com uma duração de preenchimento expectável de aproximadamente sete minutos. Este iniciava-se com uma pequena descrição sobre o intuito do mesmo, bem como uma breve ressalva do seu caráter confidencial e anônimo. Além disso, reforçava a importância do seu preenchimento pelo trabalhador.

**Engagement.** A escala do *Utrecht Work Engagement Scale short version* (UWES-9: Schaufeli & Bakker, 2003) foi a utilizada para medir o nível de *engagement* dos trabalhadores. No presente trabalho, foi utilizada a escala traduzida e adaptada para português por Sinval et al., (2018). Afirmações como “O meu trabalho inspira-me” e “Sinto-me envolvido com o meu trabalho” são exemplos dos itens presentes nesta escala. Os itens da escala foram medidos numa escala *Likert* de sete pontos, de 1- Nunca, até 7- Sempre. Esta escala apresenta uma boa fiabilidade interna ( $\alpha=0,947$ ).

**Conflito trabalho-família.** Para analisar esta variável, foi utilizada a escala *Family-Work Conflict and Work-Family Conflict*, desenvolvida por Netemeyer, Boles & e McMurrian (1996) e adaptada para a população portuguesa por Simões, McIntyre e McIntyre (2019). Esta pretende medir o grau de interferência entre os domínios trabalho e de família e tem 10 itens. No questionário utilizado, apenas cinco itens foram aplicados. São exemplos destas, afirmações como “O meu trabalho não permite ausências por motivos familiares” e “Algumas tarefas que gostaria de realizar em casa não aparecem feitas devido às minhas exigências profissionais”. Os itens foram medidos numa escala *Likert* de sete pontos, sendo que o 1 correspondia ao “Discordo totalmente” e o 7 ao “Concordo Totalmente”. O seu grau de fiabilidade interna é de ( $\alpha=0,890$ ).

**Exaustão emocional.** Para avaliar os níveis de exaustão emocional foi utilizado o inventário *Maslach Burnout*, desenvolvido por Maslach e Jackson (1981). Este está organizado em três subdimensões: exaustão, eficácia profissional e cinismo e é constituído por 16 itens. No presente estudo apenas se utilizou a dimensão de exaustão emocional que é constituída por seis itens como por exemplo “Sinto-me emocionalmente esgotado pelo meu trabalho” e “Trabalhar durante todo o dia é realmente uma pressão para mim”. A escala de resposta utilizada foi a escala de frequências que variava entre 1- Nunca e 7 - Sempre. Sendo que o inventário foi desenvolvido na língua inglesa, utilizou-se um processo de tradução e retrotradução o que consiste na tradução da escala original para a língua pretendida, isto é, do inglês para o português, e na retradução do português para o inglês, garantindo que o significado da escala original, se mantém (Brislin, 1970). Relativamente ao grau de fiabilidade interna, esta escala apresenta uma boa fiabilidade ( $\alpha =0,825$ ).

**Exigências do trabalho.** Para medir esta variável, foi utilizado o *Job Content Questionnaire*, desenvolvido por Karasek et al., (1998). A sua adaptação para a língua e população portuguesa foi realizada por Carvalho & Chambel (2014). Esta é constituída por sete itens que medem fatores como a carga de trabalho e a pressão de tempo. E ainda quatro itens que medem a autonomia. No presente estudo, apenas foram utilizados os sete itens relativos à carga de trabalho e à pressão de tempo. A escala de resposta utilizada foi uma escala *Likert* de cinco pontos, sendo que o 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e o 5 “Concordo totalmente”. Exemplos dos itens medidos por esta escala são “O meu trabalho exige que eu trabalhe intensamente” e “O meu trabalho permite-me tomar decisões por mim próprio”. Esta escala apresenta também uma boa fiabilidade interna ( $\alpha = 0,848$ ).

### **3.2.2. Guião da entrevista**

Após a consulta de literatura específica sobre o tema, desenvolveu-se o guião da entrevista (Anexo C). Este foi organizado por categorias, iniciando-se com perguntas sobre a informação demográfica do entrevistado e terminando com um pedido de reflexão sobre a sua experiência, bem como os aspetos que alteraria e uma perspetiva futura sobre a modalidade de teletrabalho.

A entrevista foi estruturada em nove dimensões, sendo que a dimensão “Autoperceção de liderança” era abordada apenas quando as entrevistas eram realizadas a elementos da chefia:

- I. Contexto Organizacional, que pretendia explorar o percurso profissional do trabalhador na AdCL. Desde a natureza da sua função até à sua experiência de teletrabalho anterior;
- II. Processo para a implementação do teletrabalho, que questionava o papel ativo ou passivo do trabalhador na implementação da modalidade;
- III. Visão geral do teletrabalho;
- IV. Autonomia e suporte (com pedido de reflexão a partir de dois histogramas) que pretendia clarificar se o suporte dado pela chefia e a autonomia do seu trabalho era satisfatória e adequada;
- V. Relações interpessoais e sentimentos de isolamento.
- VI. Autoperceção da liderança, que pretendia perceber as dificuldades e estratégias sentidas e adotadas ao liderar uma equipa em regime remoto/ híbrido;
- VII. Conflito trabalho-família que tinha como principal objetivo perceber as principais dificuldades de realizar o trabalho no seio familiar, bem como o impacto que esta modalidade tem nos restantes elementos da família;
- VIII. Percepção de saúde, que pretendia perceber se adoção do teletrabalho exacerbou ou fomentou alguma queixa ao nível do bem-estar psicológico ou da saúde física;
- IX. Considerações futuras, que tinha como principal objetivo explorar as preferências do trabalhador, bem como os apoios que seriam necessários para dar continuidade a um regime remoto/ híbrido.

Uma vez que as entrevistas decorreram num momento posterior ao questionário, estas serviram não apenas de complemento aos dados quantitativos, mas também serviram o propósito de confirmar estes dados, permitindo avançar na compreensão dos mesmos. Neste sentido, em determinados tópicos da entrevista, foram preparados estímulos para apresentar aos participantes durante a entrevista, a fim de suscitar o debate de ideias e possíveis explicações para os resultados em análise. Em concreto, foram preparados em PowerPoint alguns histogramas resultantes da análise estatística das respostas ao questionário com o intuito de recolher a respetiva interpretação, na perspetiva por parte de alguém que vive e conhece a

cultura da empresa e que experienciou a transição do trabalho presencial para o trabalho remoto. A título de exemplo, da análise das correlações entre as variáveis do questionário realizada no SPSS foi possível perceber que as variáveis como as condições de trabalho em casa, a autonomia e o suporte dado pela chefia tinham uma relação forte com a exaustão, com o conflito trabalho-família e com o *engagement* (Anexo E), pelo que foram desenvolvidas questões de reflexão relativamente a estas variáveis e à relação entre a percepção de suporte, de autonomia e de conflito trabalho-família e as implicações para a saúde (Anexo C). Neste sentido, o principal objetivo da utilização do método qualitativo foi de aprofundar e explorar as vivências dos trabalhadores, bem como clarificar algumas respostas dadas no questionário.

Em todas as entrevistas, no momento inicial, foi clarificado aos participantes o objetivo do estudo em vigor, bem como a importância das mesmas. Posteriormente, foi também ressalvado o seu cariz voluntário e sigiloso. Apesar da entrevista ter sido gravada, informou-se os participantes de que esta gravação serviria apenas para a transcrição e tratamento de dados e que numa fase posterior estas seriam totalmente destruídas. Nesse sentido, foi-lhes pedido que no início da gravação da entrevista confirmassem o seu consentimento com a gravação.

### **3.3. Participantes**

#### **3.3.1. Participantes do questionário**

Os questionários tiveram um total de 72 participantes, sendo que o número de participações válidas foi de 55. Nesta amostra, 34 (61.8%) eram mulheres e 21 (38.2%) eram homens. A idade dos participantes varia entre os 27 e os 64 anos, com uma média de 43.28 anos ( $DP=7.51$ ). Quanto ao seu nível de educação, grande parte dos participantes possui o nível de ensino superior, isto é, 46 trabalhadores possuem o ensino superior (83.6%) e os restantes nove (16.4%) têm o ensino secundário. Relativamente à antiguidade na empresa esta varia entre 6 meses e os 30 anos, sendo a média de 13 anos ( $DP=7.45$ ).

Quanto ao departamento de pertença dos inquiridos, verificou-se bastante diversidade, destacando-se os departamentos do Tratamento de Águas, Comunicação e Educação Ambiental, Engenharia, Indústria, Consultoria, Informática e Atividades Científicas e Banca e Serviços Financeiros.

Relativamente ao vínculo contratual 51 pessoas (92.7%) estão efetivas, isto é, sem termo no contrato, duas pessoas (3.6%) estão a contrato a termo e apenas duas pessoas (3.6%) se encontram numa situação diferente das descritas.

Por fim, relativamente à decisão de adotar o regime de teletrabalho, 43.6% referem que adotaram este regime por decisão da organização, 41.8% por vontade de ambas as partes, 3.6%

por vontade própria, totalmente voluntária e 10.9% referem que foi o próprio que teve a iniciativa de adotar o teletrabalho. Quanto ao local de trabalho, 72.7% dos participantes referem que têm um espaço só para si para poder trabalhar em sua casa e os restantes 27.3% referem que não têm este tipo de espaço individual.

### **3.3.2. Participantes das entrevistas**

Relativamente às entrevistas, estas tiveram a adesão voluntária de 18 trabalhadores (Tabela 1). Quatro participantes pertenciam à coordenação, isto é, tinham um cargo de chefia, e todos os restantes eram técnicos superiores. Dos entrevistados, 27.7% eram do sexo masculino e 72.2% eram do sexo feminino. As suas idades eram compreendidas entre os 28 e os 53 anos, com uma média correspondente de 42.0 ( $DP= 6.43$ ). Relativamente à antiguidade na empresa, esta varia entre 1 ano e os 24 anos, sendo a média correspondente de 14.83 anos ( $DP= 5.92$ ). Quanto ao grau de formação, 66.7% dos entrevistados possui uma Licenciatura, 22.2% tem um Mestrado e apenas 16.7% possuem o ensino secundário.

**Tabela 1.**

*Descrição dos entrevistados*

Teletrabalhador	Idade	Género	Departamento	Antiguidade na empresa	Habilidades
1	27	M	Comunicação e Educação Ambiental	2015	L
2	39	F	Direção de Gestão de Ativos	2011	L
3	51	F	Sustentabilidade Empresarial	1998	L
4	40	M	Sustentabilidade Empresarial	2008	L
5	53	M	Sistemas de Informação	2000	L
6	41	F	Centro Operacional	2005	L
7	44	F	Contabilidade e Finanças	2017	S
8	47	F	Compras e Logística	2000	L
9	50	F	Secretariado	2007	L
10	28	F	Jurista	2021	M
11	43	M	Compras e Logística	2008	M
12	44	M	Aquisição de terrenos	2007	L
14	41	F	Contabilidade e Finanças	2007	L
14	42	M	Compras e Logística	2001	S
15	40	F	Centro Operacional	2008	M
16	42	F	Áreas Técnicas	2002	M
17	42	F	Contabilidade e Finanças	2005	S
18	40	F	Centro Operacional	2009	L

Nota. Género: M= Masculino; F= Feminino; Grau de ensino: S= Secundário; L= Licenciatura; M= Mestrado

## CAPÍTULO 4

# Resultados e Discussão

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados, procurando integrar as informações provenientes quer dos dados quantitativos recolhidos através do questionário, quer dos dados qualitativos que resultaram da análise das entrevistas, e de acordo com as categorias definidas na análise de conteúdo das mesmas. A tabela de frequências que resultou da contabilização do total de ocorrências de cada categoria apresenta-se em anexo (Anexo D), demonstrando quantas vezes determinada categoria foi referida pelo total de entrevistados. Além disso, no final deste capítulo estarão também explanadas todas as estratégias, vantagens e desvantagens associadas ao teletrabalho, referidas pelos participantes das entrevistas.

### 4.1. Fatores profissionais

Esta dimensão refere-se aos fatores do teletrabalho que impactaram de alguma forma o desempenho do trabalhador na sua esfera profissional. Estes podem ir desde a alteração do seu horário de trabalho, a existência de alterações ou não da comunicação entre as chefias e os colegas de trabalho, o suporte dado pela sua chefia, o aumento da concentração e produtividade, entre outros. No total, os fatores profissionais representam 107 ocorrências.

#### 4.1.1. Alterações de horário

Relativamente às alterações de horário no período temporal de adoção do teletrabalho, cinco colaboradores referem que como consequência da adoção do teletrabalho, teve de existir uma alteração dos seus horários de trabalho. Por exemplo, um dos entrevistados refere (E.12) “Acabei por ter que ir executá-lo fora de hora normal de trabalho 10h, 11h, depois de jantar, porquê? Porque os miúdos aí já tinham desligado a televisão e pronto”. Além disso, nos questionários, também foi referido por 20,8% dos participantes trabalham mais do que 41 horas semanais.

Este tipo de alterações horárias pode ser desvantajoso para o trabalhador, uma vez que pode desencadear respostas de stress, sendo que alterar o seu horário de trabalho pode proporcionar excesso do mesmo ou uma maior dificuldade em desligar do trabalho, o que pode também impactar com a qualidade e com o tempo alocado para atividades de descanso e lazer (Tavares, 2017). Por outro lado, estas alterações de horário também podem ser vistas como uma vantagem do teletrabalho, a flexibilidade. Esta pode possibilitar o equilíbrio

entre a esfera profissional e a esfera pessoal (Mann & Holdsworth, 2003; de Vries et al., 2019). No caso específico deste entrevistado (E.12), se a atividade de ver televisão com os seus filhos fosse algo prazeroso para si e que este pretendesse continuar a “cultivar”, o facto de poder preservar esse momento, mas ainda assim conseguir organizar o seu trabalho num horário em que os seus filhos já não desfrutassem da sua presença, poderia ser uma característica a favor do trabalhador.

#### **4.1.2. Alteração na comunicação**

Ao longo das entrevistas, também foi referido que a comunicação se alterou. Dos 18 entrevistados, 10 referiram que a comunicação ficou mais fácil “A empresa é muito dispersa fisicamente e com estas tecnologias é mais fácil” (E.9); 8 trabalhadores referiram que de alguma forma se alterou “A comunicação é muito mais difícil” (E.16); “Há uma comunicação de trabalho, mas aquela comunicação que eu chamaria forçada... Deixou de existir” (E.7). E, por fim, dois participantes referiram que a frequência de comunicação aumentou “...tivemos de falar mais, estivemos mais em comunicação uns com os outros, mesmo por causa da dificuldade que sentimos na nossa função de não estar tão por dentro quanto estávamos em presencial” (E.6), “com o resto dos colegas, houve um aumento da frequência da comunicação” (E.4).

Muitos colaboradores referiram que a comunicação se manteve igual, devido à distribuição geográfica da AdCL que já necessitava de uma comunicação mais à distância e com recurso a ferramentas tecnológicas (e.g., telefonemas, emails, mensagens por Link) “Em termos de conseguir comunicar, eu acho que é igual, mudou a forma de comunicação, antigamente era sempre presencial, raramente fazíamos ligações, agora é mais digitalmente, mas sim, continua a ser fácil” (E.14).

No entanto, outros colaboradores referiram que o teletrabalho alterou a comunicação no sentido em que se perdeu uma grande parte das relações interpessoais e que isso poderia acarretar consigo um cariz mais negativo na falta de proximidade dos trabalhadores “ainda que falemos com eles com alguma frequência ao telefone, as coisas são diferentes. Portanto são laços que diminuem” (E.16). Esta alteração na comunicação pode desencadear emoções negativas no trabalhador. Além disso, pode também exacerbar a ambiguidade de papéis (Shardeshmukh et al., 2012), como também gerar um aumento de carga de trabalho (Ramos & Serranheira, 2022), uma vez que o trabalhador precisa de mais tempo e energia mental e emocional para corresponder a tarefas com diretrizes mais ambíguas, sendo que existe uma maior dificuldade de acesso à comunicação que anteriormente poderia ser feita no espaço de minutos no escritório. Como Ramos e

Serranheira (2022) referem, “um dos principais obstáculos do teletrabalho é a trilogia isolamento – falta de suporte – comunicação”. Estas três características podem ter resultados negativos no bem-estar do trabalhador, bem como na sua produtividade e desempenho.

Por outro lado, outros trabalhadores referem que de facto sim, se alterou, mas que se alterou para melhor, “Eu acho que melhorou, porque lá está, quando não existem aquelas várias camadas de emoções e quando deixou de haver isso e passamos ao estritamente necessário. É trabalho é de trabalho que estamos a falar e ponto. As coisas simplesmente fluem.” (E.7), ou que as reuniões e os assuntos eram muito mais rapidamente tratados e não se perdia tanto tempo como no presencial “Eu até prefiro estas reuniões por *Teams* do que presenciais, porque presenciais as pessoas acabam sempre por se perder um bocadinho e por *Teams* está a contar” (E.2).

#### **4.1.3. Suporte da chefia**

No que concerne ao suporte dado pela chefia, apenas um entrevistado se demonstrou menos satisfeito, referindo que este suporte “Não existe” (E.18). Todos os restantes entrevistados referiram que o suporte era adequado e que sentiram o suporte necessário (E.4) “Suporte bastante adequado, sempre que é necessário algum apoio dá o apoio que é necessário. Se for por alguma coisa que eu não consigo resolver, ajuda a resolver, por isso em termos de apoio é total sim.”, (E.1) “É um suporte de grande proximidade”, (E.12) “Não tenho nada a apontar, excelente. Sei que ultrapassa as capacidades de chefia”. De facto, o suporte percecionado revela-se como um fator muito importante e positivo na empresa e, tal como referido anteriormente no primeiro capítulo de enquadramento teórico onde se refere a teoria do Suporte Organizacional (Eisenberger et al., 1986, citado por Aubé et al., 2007), a percepção de suporte dos supervisores fortalecerá o sentimento de obrigação dos trabalhadores de corresponderem às exigências da organização, isto é, aumentará o seu compromisso organizacional, diminuindo comportamentos de desistência e *turnover* (Aubé et al., 2007).

Também nas respostas do questionário referente ao suporte dado pela chefia a média das respostas encontra-se no 3.89 (DP= 0.85), numa escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “discordo totalmente” e o 5 “corresponde a concordo totalmente”. Este resultado corresponde a uma média bastante positiva quanto ao suporte sentido pelos colaboradores por parte da chefia.

Na perspetiva da própria chefia, é referida alguma dificuldade em chefiar e delegar tarefas virtualmente. Em resposta à questão feita na entrevista “O que sentiu que foi mais desafiante na liderança à distância?” o entrevistado E.6 (com cargo de chefia) referiu “O

não estar presencial. Não estando cara a cara com as pessoas, é muito mais complicado exercer uma função de hierarquia, até porque não nos vemos e muitas vezes até a própria comunicação é comunicação corporal, faz muita diferença quando estamos a comunicar com outra pessoa. E depois também depende do tom da oratória, porque quem consiga transmitir tudo apenas por palavras, se calhar consegue atingir um fim, mas eu julgo que a comunicação corporal ou ver as pessoas ou estar presencial, faz toda a diferença. Para além de que as equipas se sentem muito mais apoiadas quando sentem que as chefias estão por perto. Mesmo que haja uma comunicação diária e até constante através de outro tipo de meios, de telefone, de email. Mesmo que haja isso, julgo que a presença faz toda a diferença. Senti que tive muita dificuldade. Acho que tive que me esforçar mais para mostrar a minha presença estando longe.” É neste sentido que se revela muito importante desenvolver formações adequadas para as chefias para gerir as suas equipas de forma virtual, bem como auxiliar as mesmas a promover a interação social apropriada em circunstâncias remotas. E, não menos importante, de identificar as necessidades e dificuldades das chefias para que seja possível conceber estratégias com vista a colmatar as mesmas (Ramos & Serranheira, 2022).

O suporte da chefia assume-se como uma variável chave no teletrabalho, uma vez que é o suporte sentido pelos trabalhadores que pode promover o seu compromisso organizacional, bem como a diminuição de intenções de *turnover* e de desistência (Eisenberger et al., 2002).

#### **4.1.4. Autonomia e flexibilidade**

No que se refere à autonomia e flexibilidade sentida pelos entrevistados, apenas um entrevistado não referiu ter esta categoria, todos os restantes a referem: “Eu posso dizer que tenho toda a autonomia. Eu decido, no meu dia a dia, decido o que vou fazer, quando e como.” (E.5); “senti que tinha essa autonomia para eu ir gerindo o meu horário, desde que cumprisse com aquilo que tinha que cumprir. Sempre senti que tinha essa autonomia.” (E.6); “dentro do que é possível tem havido essa flexibilidade sim, de fazermos essa gestão de acordo com as nossas necessidades.” (E.13). O que vai de encontro às respostas dos participantes do questionário, onde mais de 77,8% referiram que concordavam com as afirmações de autonomia.

De facto, estes resultados mostram-se muito importantes e positivos para a empresa, na medida em que uma autonomia adequada tem uma relação direta com o desempenho do trabalhador (Ahmetoglu et al., 2020). Além disso, também pode ser preditor de altos níveis de motivação e de satisfação no trabalho (Hackman & Lawler, 1971). Também a

flexibilidade inerente à possibilidade de definir a ordem em que organiza o seu trabalho e as suas tarefas profissionais, a possibilidade de interromper e retomar o seu trabalho quando pretende apresenta-se como sendo uma grande vantagem do teletrabalho, uma vez que pode fomentar a relação positiva entre o trabalho-família e atenuar possíveis conflitos entre esta diáde (Carnevale & Hatak, 2020). É certo que a flexibilidade e a autonomia têm de estar de mãos dadas, pois muito dificilmente uma pode existir sem a outra. Além disso, a flexibilidade é também um forte preditor da satisfação dos trabalhadores com o próprio trabalho, o que tem um forte impacto na sua produtividade e na diminuição de absentismo (Golden et al., 2008). No entanto, apesar da flexibilidade se apresentar como sendo uma forte vantagem dos teletrabalhadores, esta também tem as suas consequências negativas, uma vez que pode ser também um preditor de respostas de stress pois, pode promover horas de trabalho muito intensas e longas e excesso de trabalho, bem como uma maior dificuldade em desligar do trabalho (Tavares, 2017).

#### **4.1.5. Perturbações no horário de trabalho**

Relativamente às perturbações sentidas pelos trabalhadores quando estão a teletrabalhar em casa, apenas 3 dos 18 entrevistados referiram que sentiam que alguns fatores pessoais ou familiares tiveram um impacto negativo com o seu desempenho profissional (E.1) “... realmente não tem nada a ver estarmos com uma pessoa muito próxima sempre a falar de assuntos diferentes que nos destabilizam um bocadinho, de alguma forma”, (E.12) “Muitas vezes, em vez de cumprir horário normal de trabalho das nove às seis, muitas vezes não conseguia ter a mesma produtividade de atingir os objetivos que nos propomos e que temos que cumprir. Acabei por ter que ir executá-los fora da hora normal de trabalho: depois de jantar. Porquê? Porque os miúdos aí já tinham desligado a televisão e pronto.”.

O facto de apenas três pessoas referirem que o seu horário de trabalho em casa é perturbado, pode ser analisado como sendo um resultado positivo. Isto é, se numa população de 18 trabalhadores, apenas perto de 17% destes referirem esta perturbação, significa que as perturbações no horário de trabalho não são um fator negativo substancial da empresa. Esta análise é bastante positiva, pois quando existe um conflito trabalho-família este pode estar associado a resultados subjetivos negativos, incluindo na saúde física e mental (Molina, 2021).

A dissipação de barreiras entre os domínios pessoais e profissionais, que é facilitada pelo teletrabalho, pode impactar negativamente na vida do trabalhador. Se por um lado, esta dissipação de barreiras se apresenta como um fator protetor da relação trabalho-família, pode também apresentar-se como um desafio para a vida profissional do indivíduo, uma

vez que a família ou os colegas de casa podem não respeitar a privacidade e o espaço/horário de trabalho, dando lugar a interrupções constantes, o que consequentemente gera sentimentos de frustração, pois o trabalhador sente que não consegue corresponder nem às exigências do trabalho nem tão pouco às necessidades familiares (Golden, 2012; Athanasiadou & Theriou, 2021).

#### **4.1.6. Produtividade**

No que concerne à produtividade, foi referido por nove dos 18 entrevistados que sentiram que a teletrabalhar em casa conseguiam produzir mais do que no local de trabalho na empresa (E.10) “..., mas a nível de produtividade, eu em teletrabalho produzo efetivamente muito mais.”, (E.7) “... algumas funções que funcionam muito melhor. Sou muito mais produtiva quando não estamos em ambiente de escritório, constantemente a ser interrompidas por telefones, por gente a entrar...”, (E.13) “Por exemplo, se eu tiver que fazer um mapa ou um *report* e precise de estar concentrada com poucas distrações, às vezes em casa produzo mais, porque na empresa há sempre alguém a falar, há sempre outro tipo de distrações.”.

Como é possível perceber a partir das afirmações dos entrevistados, a produtividade é um tema central para os trabalhadores, uma vez que é referido que teletrabalhar elimina muitas das interrupções do local de trabalho, tornando as tarefas mais fluídas e proveitosas (Ramos & Serranheira, 2022; Mann & Holdsworth, 2003). Deste modo, o bem-estar do trabalhador aumenta, uma vez que os sentimentos de frustração e stress tendem a diminuir (Golden et al., 2008).

Por outro lado, a produtividade também pode ser vista como um desafio, uma vez que as organizações, para colmatar as dificuldades de monitorização à distância, podem ter uma maior tendência para exercer um maior controlo da produtividade, fomentando-se uma pressão exacerbada associada ao teletrabalho, existindo exigências mais elevadas de produtividade e desempenho diferentes daquilo que existia no formato presencial (Ramos & Serranheira, 2022).

#### **4.1.7. Concentração**

Quanto à concentração, foi referido por alguns entrevistados que teletrabalhar em casa potencia a sua capacidade de concentração: (E. 2) “... alguns tipos de trabalho que estou a executar que consigo estar muito mais concentrada em casa, porque tenho condições em casa. Consigo estar muito mais focada.”, (E. 6) “... porque sinto que estando em casa estou muito mais concentrada, estou muito mais dedicada e consigo pôr todos esses assuntos em

dia”, (E.8) “... para mim, o teletrabalho é bom para quando eu tenho que fazer muitos textos e trabalho de concentração, em que os ruídos... não tenho que me incomodar porque posso trabalhar num local calmo e isolado”.

E esta maior capacidade de concentração tem sido referida também na literatura: Mann e Holdsworth (2003), perceberam, a partir da sua investigação, que uma das vantagens mais referidas do teletrabalho é realmente esta capacidade dos colaboradores conseguirem concentrar-se mais, na medida em que no trabalho presencial, os trabalhadores sentem que são interrompidos constantemente e que as suas tarefas não conseguem ter um fio condutor. Como consequência, no trabalho presencial, os sentimentos de frustração podem ser mais exacerbados, sendo que os trabalhadores sentem que não conseguem desenvolver o seu trabalho de forma contínua e produtiva.

Mas também, tal como a produtividade, a concentração também pode ser mais difícil, uma vez que durante o horário de trabalho o trabalhador pode ter presente diversas solicitações ao nível pessoal ou familiar (e.g., solicitações dos filhos, tarefas domésticas) (Ramos & Serranheira, 2022), não permitindo que o indivíduo se concentre totalmente nas tarefas que tem em mãos.

#### **4.1.8. Condições ergonómicas**

Relativamente às condições ergonómicas foi mencionado por seis dos 18 entrevistado que sentiram algumas perturbações no seu desempenho laboral devido à falta das condições ergonómicas necessárias para a execução do seu trabalho em casa: (E. 6) “... não ter as mesmas condições de ergonomia adaptadas às minhas funções. E essa parte corporal, claro, não é? Também se sentiu. O tempo que estava ali ao computador sem ter as mesmas condições, eu sentia que ficava assim bem mais tensa.”, (E.12) “... as desvantagens passam por isto, a parte de não haver melhor ergonomia”.

Intervir nas condições ergonómicas, para além de ser fulcral para o bem-estar do trabalhador, o que por si só assume uma enorme importância, é também fundamental para a empresa, na medida em que o exacerbar de alguns problemas deste foro podem ter largas repercussões nas despesas da organização, pois tal como Ranasinghe et al., (2011) investigaram, nos Estados Unidos da América, este tipo de lesões está relacionado com despesas entre os 45\$ e os 54\$ biliões, devido ao absentismo e ao tratamento necessário para a recuperação. Além disso, é também evidente que existe uma forte ligação entre as condições de trabalho e o desenvolvimento de lesões músculo-esqueléticas, gerando a redução de produtividade e, mais uma vez, o absentismo. Além de ser um forte fator impactante do bem-estar dos trabalhadores (Buckle, 2005).

Se as condições ergonómicas têm este impacto no bem-estar do trabalhador, certamente também terá na sua produtividade. Por exemplo, a utilização de um computador portátil tem servido como o único meio de trabalho para muitos teletrabalhadores, sendo que um portátil não é adequado para completar oito horas de trabalho, porque para além de exigir muito mais da visão do trabalhador, exige, também, que este adote posições que causam desconforto articular gerando, deste modo, queixas musculoesqueléticas (Ramos & Serranheira, 2022).

Em suma, é possível afirmar que as condições ergonómicas são determinantes para a saúde do trabalhador e para o desempenho organizacional (Rodríguez-Nogueira et al., 2021).

#### **4.1.9. Desenvolvimento tecnológico**

Ao longo das entrevistas, também foi referido que a adoção do teletrabalho impulsionou e fomentou o desenvolvimento tecnológico, bem como a adoção de diferentes metodologias tecnológicas que otimizaram determinadas funções ou tarefas laborais: (E.2) “... começámos a utilizar muito, com o teletrabalho, o *Teams*. Nós reuníamo-nos por *Teams* e eu acho que acaba por ajudar. Eu até prefiro estas reuniões por *Teams* do que presenciais, porque presenciais as pessoas acabam sempre por se perder um bocadinho e por *Teams* está a contar”, (E.14) “como não tenho impressora em casa, acabei por ter que fazer tudo digitalmente e adaptei-me e agora até gosto mais da maneira como faço e poupo papel”. Apesar de ter sido referido pelos entrevistados que o teletrabalho fomentou o desenvolvimento tecnológico da empresa, esta também pode colocar algumas dificuldade e desafios ao nível pessoal, uma vez que dificulta a diferenciação entre o espaço de trabalho e o espaço pessoal, que pode resultar numa crescente dificuldade em desligar-se da vida profissional, uma vez que os aparelhos de trabalho são também de uso pessoal (Ramos & Serranheira, 2022). Além disso, existe uma maior sensação por parte dos trabalhadores de que existe uma maior exigência ao nível de conhecimentos técnicos, pois como lidam com os equipamentos tecnológicos de forma isolada, é exigido ao trabalhador que tenha um conhecimento mais profundo relativamente aos mesmos para ser capaz de resolver problemas nos aparelhos/ softwares sem o auxílio dos colegas/ superiores (Kurland & Bailey, 1999).

Porém, é inegável as vantagens que o desenvolvimento tecnológico traz consigo. Como mencionado pelo entrevistado (E.14) existem claras vantagens para o meio ambiente, sendo que o uso de papel tende a ser diminuto. Além disso, tal como a supressão das deslocações, o desenvolvimento tecnológico tem a capacidade de aumentar o tempo de

qualidade do trabalhador, uma vez que as deslocações para o local de reunião e o tempo inerente a estas se extingue, podendo ser alocado para outras tarefas profissionais ou pessoais.

## **4.2. Fatores pessoais**

Este tópico refere-se aos fatores e condições que impactaram, de alguma forma, o domínio pessoal dos teletrabalhadores. Esta esfera compreende-se entre o domínio económica, social, familiar e de saúde. No total, os fatores pessoais representam 86 da frequência de ocorrências.

### **4.2.1. Poupança económica**

No que concerne às poupanças ao nível económico, 11 dos 18 entrevistados mencionaram, ao longo das suas entrevistas, esta diferença ao adotarem o teletrabalho:

(E. 16) “Vantagens... não há deslocação, não há custos com combustível”, (E.3) “a poupança no combustível, a poupança mensal que é significativa”, (E. 4) “... quando eu falo em poupança de combustível, é bastante. São quase 100km de manhã e 100km à tarde, por isso estamos a falar de uma poupança bastante acentuada”, (E. 8) “poupança ambiental e económica nas deslocações ... acho que é uma vantagem individual e para a empresa.”.

Do ponto de vista do trabalhador, o regime de teletrabalho traz consigo esta forte vantagem, a poupança económica. Quer seja pela supressão dos gastos de combustível inerentes às deslocações casa-trabalho, trabalho-casa (Tavares et al., 2020), quer seja pela poupança em transportes públicos ou na compra de roupa (Kurland & Bailey, 1999). Ao nível organizacional, também se apresentam vantagens económicas, uma vez que pode existir redução de rendas fixas e uma diminuição dos custos associados à eletricidade e à água e outras despesas de manutenção dos espaços físicos de trabalho (Ramos & Serranheira, 2022)

### **4.2.2. Supressão de deslocações**

Relativamente às deslocações, 13 dos 18 entrevistados, referiu que esta foi uma das grandes vantagens do teletrabalho, uma vez que para além de ter impacto direto na poupança económica, teve também impacto nos seus níveis de stress, bem como na utilização destes momentos para outras atividades familiares ou pessoais (E. 8) “...falei da poupança ambiental e económica nas deslocações ao perda de tempo em deslocações, a acho que é uma vantagem individual e para a empresa.”, (E. 10) “Também notei a nível de tempo, ou seja, não há aquele tempo de deslocações para o local de trabalho, pelo menos não todos os dias, o que também é benéfico. Até ao nível de cansaço, porque essas deslocações causam

algum cansaço”, (E.15) “... a mais valia é a poupança do tempo de deslocação que é muito significativa e obviamente pesa bastante em termos de desgaste e cansaço”.

Esta supressão pode ser também indiretamente benéfica para sensações de stress e ansiedade, uma vez que o trabalhador já não precisa de estar no trânsito ou ansioso com possíveis atrasos. Além de que permite uma poupança substancial nos gastos de combustível (Anderson et al., 2015). Além disso, a supressão das deslocações não impacta positivamente apenas na economia pessoal ou no stress, esta supressão tem também um forte impacto na poluição ambiental (Tavares et al., 2020; vander Elst et al., 2017; Kwon & Jeon, 2017) e no aumento do tempo de qualidade do trabalhador, sendo que, muitas das vezes, este ganha mais horas de tempo de qualidade no seu dia, que também pode ser aplicado no desenvolvimento de laços com a comunidade (Kurland & Bailey, 1999), na prática de exercício físico e na preparação das próprias refeições (que tendem a ser mais saudáveis) (Tavares et al., 2020). Consequentemente, o bem-estar do trabalhador terá uma maior tendência para aumentar, gerando, desse modo, menos custos com a saúde. Além disso, ao nível organizacional, a supressão destas deslocações pode ser também uma vantagem, uma vez que reduz o risco de acidentes de trabalho em trajeto (Ramos & Serranheira, 2022).

No entanto, esta supressão pode assumir um cariz mais desfavorável, uma vez que para muitos trabalhadores viam este momento como o “ligar” e o “desligar” do trabalho (Mann & Holdsworth, 2003). Deste modo, a dissipação de barreiras entre o domínio familiar e o domínio profissional tendem a aumentar, podendo impactar negativamente nas relações familiares e pessoais (Mann & Holdsworth, 2003; Golden, 2006; Schieman & Badawy, 2020).

#### **4.2.3. Contacto social**

A falta de contacto social foi também uma das categorias mais referidas pelos entrevistados, sendo que 10 pessoas referiram que uma das maiores desvantagens foi realmente a diminuição do contacto social e dos momentos de socialização durante o dia de trabalho, existindo até a referência que trabalhar em casa “acaba por ser praticamente uma solidão” (E.1). Os restantes participantes também referem abordagens como (E.18) “Desvantagens, senti falta dos colegas que estão à minha volta, portanto, são mais a parte social”, (E.11) “Desvantagens é a parte social, acho que é muito importante as pessoas dentro de uma empresa socializarem, nem que seja aquele café, e falar um bocadinho”, (E.13) “A desvantagem que eu acho que é notória para toda a gente, que é de se excluir um bocadinho, ou estar afastada da parte social do trabalho, que é aquele momento no café, ou aquelas

conversas de corredor... a presença física, que às vezes também é importante, às vezes também para uma pessoa não se esquecer e não se fazer de esquecido”. Por outro lado, dentro dos participantes que não mencionaram a falta de contacto social como algo negativo, referem, pelo contrário, que “Não ver pessoas, não falar com as pessoas, a mim não faz falta nenhuma. Portanto, a mim foi paz e sossego do início ao fim” (E.7).

Holt-Lunstad et al., (2015) demonstram que resultados de saúde negativos estão diretamente conectados com a insuficiência ou ausência de contactos sociais, isto é, o contacto social revela-se um fator protetor pessoal. Além de que a escassez de interações dentro da empresa pode resultar em sentimentos de invisibilidade perante a organização, resultando em falta de compromisso com a mesma. Adicionalmente, pode afetar também a satisfação individual e o desempenho dos trabalhadores, na medida em que pode dificultar a transferência de conhecimentos entre colegas e superiores (Taskin & Devo, 2005). Além disso, as relações interpessoais do trabalho surgem também como um fator protetor para o bem-estar individual (Grant et al., 2013), donde, se o teletrabalho diminuir estas interações, este fator protetor acaba por não cumprir a sua função. Outra variável que também impacta no sentimento de isolamento social é a frequência com que se teletrabalha. Isto é, quanto mais o trabalhador está em regime remoto, maior a probabilidade deste se sentir isolado social e profissionalmente (Golden et al., 2018).

#### **4.2.4. Saúde física**

No que concerne à saúde física, foram apontadas em alguns participantes (nove em 18 entrevistados), uma frequência maior de dores em alguma zonas corporais, provocadas pela falta de condições ergonómicas, bem como pela diminuição de atividade física que muitas vezes subjaz o teletrabalho, sendo que em casa não existe tanto movimento ou tanta necessidade de deslocações (E.9) “Sim, físicas sim, porque eu não estou propriamente no sítio melhor”, (E. 12) “... algumas dores de cabeça e também alguma dor de coluna, digamos assim, porque no ecrã não conseguimos estar ao nível que eu devia estar ao nível de olhos, digamos assim, porque mesmo uma cadeira que esteja ajustada, acaba por não ser exatamente a mesma coisa que ter um monitor adaptado. Isso acaba por criar aqui algumas dores que já existiam a nível de cervical”, (E.14) “já admito que sou um bocadinho sedentário e acredito que o teletrabalho, principalmente quando foi a tempo inteiro, pronto, deixei-me estar mais quieto.”, (E.16) “... o facto de não sair de casa, só ia mesmo passear o cão, a pessoa mexe-se muito menos, é muito mais sedentária, excesso de peso, dificuldade de mobilidade das pernas...”.

Tendo em conta também as respostas dos questionários relativamente às queixas corporais sentidas (e.g. zona cervical, membros inferiores, membros superiores, costas), a média das respostas encontra-se no 2.59 ( $DP = 0.87$ ), sendo que a escala de resposta se encontrava entre o 1 “Nunca” e o 5 “Todos os dias”, estas respostas revelam que de facto os trabalhadores sentiram alguns problemas ao nível físico.

A natureza do teletrabalho está associada a uma postura restritiva e estática, além de uma redução das pausas que promovem a saúde musculoesquelética. E, quando as condições ergonómicas adequadas (e.g., utilização de um computador portátil em vez de um ecrã e teclado ergonomicamente ajustado) não estão à disposição do trabalhador, consequentemente os ossos e os músculos ficam em constante compressão. Deste modo, se não forem tidas em conta estas condições, o teletrabalho pode ser associado a uma maior prevalência de problemas físicos, concretamente, a problemas musculoesqueléticos (Tavares, 2017). É, assim, possível referir que a presença de queixas ao nível musculoesquelético tem uma relação direta com as condições ergonómicas (Ramos & Serranheira, 2022).

É importante ter também em conta que as queixas ao nível da saúde física não devem ser vistas ao nível antropocêntrico, uma vez que não é o trabalhador que é o responsável pela proteção ou pelos riscos inerentes ao desenvolvimento de doenças (Ramos & Serranheira, 2022). É a organização que tem o papel de criar as condições necessárias à função do trabalhador, respeitando a sua saúde e o seu bem-estar. Como referido por Buckle (2005), uma elevada prevalência de lesões musculoesqueléticas é um “sintoma da falha do sistema”. É neste sentido que é imperativo um olhar preventivo no desenvolvimento de queixas físicas, pois para além de causarem mal-estar aos trabalhadores, são também um forte preditor de absentismo e da redução de produtividade (Buckle, 2005). A prevenção deve passar pela comunicação recorrente do trabalhador-autoridade de saúde e pela implementação de serviços de proteção (Celik et al., 2018).

#### **4.2.5. Saúde mental**

Também a saúde mental e o bem-estar psicológico, foram abordadas por oito dos 18 participantes, tanto com um cariz positivo, isto é, que o teletrabalho impulsionou melhorias no seu bem-estar psicológico, como um cariz negativo, no qual os entrevistados referem que a adoção do teletrabalho teve um impacto negativo na sua saúde mental. Relativamente ao primeiro, existem afirmações como (E.10) “Sim para positivo, ou seja, uma mudança de forma positiva, como lhe disse, por ganhar tempo.”, (E. 15) “...e consegui gerir as minhas obrigações de rotina familiar e profissional muito melhor, o que fez com que eu ficasse

muito mais tranquila com níveis de stress muito mais baixos, e por isso sim, foi muito melhor.”. Pelo contrário, 4 entrevistados referiram que o seu bem-estar psicológico foi afetado de forma negativa pela adoção do teletrabalho e a principal explicação para este impacto passa pelo isolamento social: (E.12) “Psicológica por uma razão, porque eu sou uma pessoa de muita interação com as outras pessoas... e o facto de estar fechado acabou por mexer bastante com a minha parte psicológica”, (E.18) “... eu senti-me um bocadinho assim mais isolada. Como não tive reuniões, não estava na companhia de ninguém..., mas consegui lidar com isso.”

A articulação que os trabalhadores referem conseguir fazer enquanto teletrabalhadores é também um fator muito importante e protetor, uma vez que dificuldades nesta articulação pode corresponder a sentimentos de exaustão, pois os trabalhadores com dificuldades em compatibilizar ambos os domínios, sentem que não conseguem corresponder nem às expectativas e pedidos dos seus colegas e coordenadores, nem às exigências familiares, quer seja por levar as preocupações de casa para o trabalho, quer seja por não conseguir fazer as refeições com os familiares devido às deslocações ou ao tempo passado no escritório, por exemplo (Demerouti et al., 2001).

Mas se por um lado a saúde mental dos trabalhadores apresentou algumas melhorias e benefícios durante o teletrabalho, também é relatado algum impacto negativo na mesma. A ambiguidade de papéis (Shardeshmukh et al., 2012), o isolamento social (Toscano & Zappalà, 2020), o conflito trabalho-família e as condições ergonómicas inadequadas (Ramos & Serranheira, 2022) são fatores que impactam diretamente com o bem-estar e a saúde mental do trabalhador. Se por um lado os trabalhadores se sentem mais exaustos porque a comunicação com os colegas e supervisores tende a ser mais difícil, por outro as interrupções familiares podem gerar sentimentos de frustração e stress (Golden, 2012). Além de que as condições ergonómicas desadequadas resultam, muitas vezes, em períodos de processamento de software mais demorados, gerando stress e frustração que impactam com o bem-estar emocional dos trabalhadores.

#### **4.2.6. Articulação família-trabalho**

Ao nível da relação trabalho-família, foi mencionado por 11 dos 18 entrevistados, uma maior facilidade na articulação entre ambas as esferas da sua vida (E. 15) “Consegui estar mais tempo com a minha família, o que é muito bom, e consegui gerir as minhas obrigações de rotina familiar e profissional muito melhor”, (E. 4) “Conseguir acompanhar o crescimento de uma criança..., apoiar naquilo que for preciso na casa e conseguir apoiar a minha esposa e conseguir fazer na mesma a minha atividade profissional, sendo que depois

das seis da tarde consigo desligar e voltar à minha vida pessoal, acho que para quem gosta de família, acho que é o ideal.”, (E.5) “... acho que se traduz numa grande mais-valia, quer para nós que estamos em casa, porque o nosso tempo é mais versátil, conseguimos conciliar melhor as coisas da vida pessoal com a vida profissional.”, (E.8) “... a adaptabilidade entre a minha vida pessoal e a minha vida profissional é das maiores vantagens que eu tenho neste momento”. As afirmações referidas por estes entrevistados também se refletem no que Mann e Holdsworth (2003) e de Vries et al., (2019) apontaram nas suas investigações, isto é, que o teletrabalho tem a capacidade de, por exemplo, facilitar algumas rotinas ou a presença em determinados momentos importantes da vida familiar (e.g. levar e trazer os filhos da escola/ atividades extracurriculares, fazer as refeições em conjunto com a restante família).

Como resultado, esta análise positiva da articulação trabalho-família é muito importante para qualquer teletrabalhador, pois reflete uma boa base de fatores de proteção externos do colaborador, o que fará com que tenham uma maior capacidade de lidar com as exigências do trabalho e, consequentemente, de corresponder aos objetivos esperados pelo empregador (Demerouti et al., 2001).

#### **4.2.7. Facilidades domésticas**

As facilidades domésticas, foi também uma categoria abordada no decorrer das entrevistas, uma vez que nove dos 18 participantes referem que o teletrabalho lhes permitiu ter uma maior facilidade na execução das suas tarefas domésticas e familiares. Tal foi categorizado por afirmações como (E.2) “Há muitas tarefas domésticas que eu consigo fazê-las por estar em casa, ou seja, na minha hora de almoço aproveito e ponho uma roupa a lavar ou uma roupa a secar e já é algum tempo que eu estou a poupar no tempo em família”, (E. 13) “... conseguir conciliar com outras tarefas domésticas que naturalmente nós temos. E lá está, numa hora de almoço, se eu estiver no local de trabalho, eu não faço mais nada senão almoçar pronto e enquanto estiver em casa, eu consigo fazer várias coisas na minha hora de almoço.” e (E.6) “Havia tarefas em casa que eram feitas só quando chegávamos a casa, eu estando em casa já podia ir adiantando alguma coisa e isso acabava por estar mais controlado.”. Como referido por Tavares et al., (2020), a tradução da inexistência de deslocações casa-trabalho e trabalho-casa em tempo de qualidade, proporciona ao indivíduo, por exemplo, a possibilidade de fasear os seus encargos domésticos. Além disso, o tempo que anteriormente seria alocado para estes encargos pode ser aproveitado em atividades prazerosas ou outro tipo de atividades que em regime presencial não podiam ser realizadas (Tavares et al., 2020).

Mas se por um lado a facilidade de realizar as tarefas domésticos é vista como uma vantagem, pode ser também percecionada como um desafio para o teletrabalhador, uma vez que ao estar a trabalhar em casa existe uma percepção maior deste tipo de encargos, dificultando a sua concentração e a preservação do horário de trabalho normal (Ramos & Serranheira, 2022). Como referido por um entrevistado quando lhe foi questionado quais as suas estratégias para conseguir teletrabalhar, uma das referidas foi (E.16) “Não me perder. E não perder o foco que das 09h às 13h é para trabalhar, das 14h às 18h é para trabalhar. Isto não me saiu da mente, porque se eventualmente acontecesse podia-me pôr a fazer outras coisas, porque a máquina apitava porque a roupa acabou de lavar, ou porque isto não sei quê, ou porque aquilo não sei quê, ou porque vamos à casa de banho e vemos qualquer coisa que está por fazer. É não perder o foco, foi a minha estratégia, não perder o foco.”.

#### **4.2.8. Amplificação de despesas**

Para três do total de 18 entrevistados, o teletrabalho significa também um acréscimo de despesas, sobretudo despesas domiciliares, como o aumento da conta da luz e a otimização da rede de internet: (E.10) “...se calhar há um acréscimo das despesas, por exemplo, da luz, mas que são compensadas com o decréscimo de outro tipo de despesas” e (E.2) “Um dos principais constrangimentos que senti também a nível familiar foi sem dúvida o aumento dos encargos familiares, muito em parte pelo aumento dos gastos com eletricidade..., quando começou o teletrabalho tivemos obviamente que reforçar os equipamentos de internet de forma a garantir a eficácia e a ausência de falhas para que três pessoas pudessem estar continuamente a usar a internet. Para além disso a eletricidade com a recorrência a ar condicionado quase durante a totalidade do dia também fez disparar a conta.”

Se por um lado o teletrabalho é vantajoso para a organização por diminuir ou até mesmo eliminar muitas das despesas do escritório (Golden et al., 2008; Kurland & Bailey, 1999), por outro, ao nível pessoal, as despesas domiciliares tendem a disparar, uma vez que toda a eletricidade e água que era anteriormente gasta no escritório tradicional é agora utilizada no domicílio do trabalhador, aumentando as suas despesas pessoais.

#### **4.2.9. Melhoria na alimentação**

Referido por quatro dos 18 entrevistados, a melhoria na sua alimentação foi uma das vantagens referidas pelo teletrabalho, uma vez que os colaboradores referem ter a possibilidade de cozinhar a própria comida, preparando-a de forma mais saudável, bem como pelo aumento da frequência de vezes que consegue comer (E.8) “Outra vantagem é

poder almoçar em casa e a nível alimentar, ter uma alimentação mais saudável, mais orientada”, (E.18) “Passei a fazer uma alimentação bem mais saudável porque cozinhava em casa e como não tinha aquele período das deslocações conseguia cozinhar em casa, o almoço ou o jantar” e (E.5) “... comia muito mais, fazia em casa o que ao longo destes anos não conseguia fazer no trabalho, que é ter aqueles refeições entre refeições, aquele lanchinho, aquelas coisas... e eu nunca na minha vida toda consegui fazer isso e aqui fazia.”.

O teletrabalho tem o potencial de desenvolver novos hábitos. Se por um lado pode diminuir a atividade física, por outro pode impulsionar novos hábitos mais saudáveis, uma vez que as deslocações de casa-trabalho e trabalho-casa já não acontecem e os trabalhadores já se encontram em casa. É nesse sentido que os colaboradores não precisam de se deslocar a restaurantes e podem preparar as suas próprias refeições ajustadas às suas necessidades. Apesar de parecer uma pequena mudança, este tipo de hábitos mais saudáveis pode ter um impacto substancial na saúde dos trabalhadores o que impacta positivamente no bem-estar dos trabalhadores e, consequentemente, gera menos custos com a saúde (Tavares et al., 2020).

Por outro lado, apesar desta categoria se apresentar como um benefício, é importante também referir que por vezes pode acontecer o contrário. Foi relatado pelo entrevistado E.5 que “...a fome nem sempre apertava à 1 hora, às vezes eram 3 horas. Quando eu me apercebia, ‘epá, ainda não almocei’. Ora bem e almoçar quando os meus colegas estavam a voltar do almoço, em que é que se traduzia? O telefone não parava. Portanto, almoçava entre telefonemas ou ao contrário (...) Às vezes, a comida arrefecia (...) estava ali almoçar, mas tinha que vir para aqui, para o computador, para poder dar resposta à solicitação que estava a ter. E não estava aqui em 5 minutos como esperava, mas eram 15/20 minutos.”. Com o trabalhador mais isolado em casa, este acaba por não ter os colegas que se juntam para almoçar todos à mesma hora, acaba por não existir a rotina das refeições e muitas vezes pode acontecer, como o caso do E.5, que acaba por não almoçar porque se perdia no trabalho.

### **4.3. Estratégias desenvolvidas**

Uma parte muito particular da adaptação dos trabalhadores ao teletrabalho, foi algumas das estratégias que estes desenvolveram para que a sua adaptação da esfera profissional numa esfera mais pessoal e familiar fosse possível, sem que uma não interferisse com a outra. Neste sentido, cinco dos 18 entrevistados referiram que realmente necessitaram de adotar

algumas mudanças e estratégias para que o teletrabalho fosse implementado. Destacaram-se sete estratégias:

- I. Organização do seu espaço e do trabalho, percebendo que tipo de material teria de trazer do escritório para casa, para conseguir realizar teletrabalho com os documentos necessários;
- II. Gestão de agenda mais otimizada para concentrar os compromissos que seriam cumpridos por videoconferência e tentar concentrar em dias específicos para tentar ter tempos livres para ir para o trabalho nos restantes dias;
- III. Organização do horário de trabalho, para que o mesmo não se arrastasse para lá do horário normal de trabalho: (E.8) “... eu tive a minha estratégia, foi organizar muito bem o horário de trabalho, a impor-me limites, nomeadamente ao fim do dia, porque facilmente ficava muito mais do que horário de trabalho e depois não me concentrava noutras assuntos pessoais e que se arrastavam pelo serão adentro e que estava ali mais ligado ao trabalho”;
- IV. Organização do período de trabalho compatibilizando-o com os horários e exigências familiares;
- V. Desenvolvimento de estratégias que permitam compatibilizar os métodos de trabalho da mesma equipa, mas de diferentes polos;
- VI. Estratégias de motivação para realizar as suas tarefas em teletrabalho. No caso em específico de um entrevistado, a sua estratégia foi o seu envolvimento noutras atividades que também exigem trabalho e foco, resultando numa pressão positiva que impulsiona o trabalhador a realizar as suas tarefas o mais rápido possível;
- VII. Definição do *mindset* de que o horário de trabalho, mesmo que em casa, é apenas para trabalhar, ainda que existam outras necessidades domésticas, o trabalho é a prioridade.

#### **4.4. Vantagens e desvantagens do teletrabalho**

Com o objetivo de informar a AdCL da vivência dos colaboradores da empresa, para que, desta forma, seja possível a empresa perceber o tipo de atuação que deve ter no futuro relativamente à adoção do teletrabalho, serão abordadas nesta secção as vantagens e desvantagens referidas pelos teletrabalhadores relativamente ao período que se encontraram a trabalhar neste regime.

Muitas das vantagens e desvantagens referidas pelos trabalhadores foram globalmente mencionadas nas entrevistas, no entanto, foram também referidos alguns fatores mais particulares.

No que concerne às vantagens, foram referidas as seguintes:

- I. A poupança de combustível e a diminuição de deslocações, que como consequência teve um impacto positivo no stress e desgaste emocional (E.7) “... o teletrabalho para mim eram um descanso era stress ao mínimo”;
- II. A facilidade e praticidade na comunicação profissional, sendo referida por 10 dos 18 entrevistados, refletindo-se em afirmações como (E.9) “A empresa é muito dispersa fisicamente e com estas tecnologias é mais fácil”;
- III. A produtividade e concentração também foi referida como uma vantagem, mencionando-se que não existindo tantas interrupções ou distrações em casa (E.7) “... algumas funções que funcionam muito melhor. Sou muito mais produtiva quando não estamos em ambiente de escritório, constantemente a ser interrompidas por telefones, por gente a entrar...”;
- IV. A melhoria na alimentação foi também referida por quatro entrevistados, mencionado que estando em casa a teletrabalhar têm uma oportunidade maior de adotar rotinas de refeições mais saudáveis, bem como na própria alimentação, têm uma maior capacidade de comer de forma mais regrada e saudável;
- V. Uma maior facilidade de consolidar a vida familiar com a vida profissional, foi também referida globalmente pelos entrevistados (11 entrevistados) mencionando que (E. 15) “Consegui estar mais tempo com a minha família, o que é muito bom, e consegui gerir as minhas obrigações de rotina familiar e profissional muito melhor”;
- VI. Foi também sentido pelos colaboradores, que o teletrabalhou facilitou alguns encargos domésticos, na medida em que muitos destes não se acumulavam apenas para o fim de semana ou para o final do dia, isto é, que podiam ir sendo realizados, sem impactar com o horário de trabalho, nas pausas de refeições ou enquanto, por exemplo, é necessário esperar por um processamento (E.6) “Havia tarefas em casa que eram feitas só quando chegávamos a casa, eu estando em casa já podia ir adiantando alguma coisa e isso acabava por estar mais controlado.”;
- VII. O impacto positivo no bem-estar psicológico foi um fator também mencionado, como consequência da diminuição de deslocações, pelo facto de ter mais tempo disponível para si e por ser possível compatibilizar melhor as exigências familiares

com as exigências profissionais (E. 15) “... e consegui gerir as minhas obrigações de rotina familiar e profissional muito melhor, o que fez com que eu ficasse muito mais tranquila com níveis de stress muito mais baixos, e por isso sim, foi muito melhor.”;

- VIII. A flexibilidade foi também referida como sendo uma vantagem. Apesar de ter sido referido pela maioria dos entrevistados que a sua chefia sempre se pautou por dar uma grande e adequada autonomia e flexibilidade aos seus trabalhadores, foi mencionado que a possibilidade de trabalhar em casa, realizar alguns encargo familiares no horário de trabalho, compensando outro dia ou mais tarde, é uma das características que os participantes referiram como sendo bastante positiva (E.8) “Nós temos alguma flexibilidade de horário de trabalho no ponto de vista de algumas necessidades de apoio à família ou alguma necessidade de apoio a pais”.

Relativamente às desvantagens, foram mencionados cinco fatores menos positivos ao longo das entrevistas:

- I. A falta de contacto social e o sentimento de algum isolamento foi referido como uma das principais desvantagens do teletrabalho, sendo que os trabalhadores referem sentir falta das pausas do café para estar em contacto com os colegas, da falta da parte de convívio do local de trabalho (E.1) “... no trabalho propriamente dito, há aquele período de refeição. Há aquele período de convívio, dentro dos possíveis e que com esta questão do teletrabalho acaba por ser praticamente uma solidão”;
- II. A falta de condições ergonómicas também foi referida como uma desvantagem do teletrabalho. Apesar de todos os entrevistados referirem que a empresa se disponibilizou para que o material do escritório fosse levado para casa dos teletrabalhadores, ainda assim, as condições ergonómicas nem sempre foram suficientes para que estes sentissem o conforto necessário para exercer as suas funções (E.9) “...a parte corporal que era o que eu dizia, as condições do local, ou não ter as mesmas condições de ergonomia adaptadas às minhas funções. E essa parte corporal também se sentiu. O tempo que estava ali ao computador sem ter as mesmas condições eu sentia que ficava assim bem mais tensa”;
- III. O impacto físico negativo, muito em consequência das condições ergonómicas referidas anteriormente, foi também apontado como uma desvantagem por seis dos 18 entrevistados. Mais dores na cervical ou dores de cabeça, causadas, por exemplo, por utilizar um ecrã muito mais pequeno do que estavam habituados no escritório,

ou a falta de movimento, inerente às deslocações na empresa, são algumas das explicações para o impacto físico negativo do teletrabalho;

- IV. Relativamente ao papel das chefias, estas apontaram algumas dificuldades em chefiar em teletrabalho, pela complexidade de deixar presente o seu apoio e a sua presença enquanto chefia, não estando presente fisicamente para os colaboradores que coordenam (E.6) “... as equipas sentem-se muito mais apoiadas quando sentem que as chefias estão por perto. Mesmo que haja uma comunicação diária e até constante através de outro tipo de meios... mesmo que haja isso, julgo que a presença faz toda a diferença... senti que tive que me esforçar mais para demonstrar a minha presença estando longe.”;
- V. A discriminação/ preconceito relativamente aos teletrabalhadores foi referida apenas por um entrevistado, mas parece ser particularmente interessante perceber se mais trabalhadores o sentem. Este entrevistado referiu que muitas das vezes os seus colegas de trabalho não o contactam ou preferem contactar quando este se encontra presencialmente, mesmo que se encontre em teletrabalho: (E.13) “há as outras dificuldades da empresa, as que eu disse: é ainda não haver uma cultura organizacional nesse sentido, é as pessoas... se eu disser algumas pessoas que eu estou em teletrabalho a pergunta é, ‘mas porquê ainda? Mas porque é que ainda estás?’ Ou seja, parece que é algo ainda muito fora da caixa e que só faz sentido se houver uma pandemia ou se alguém deu indicações expressas para isso. Portanto, a pessoa até se sente mal, atualmente, de estar em teletrabalho.” e “eu acho que isso é um bocadinho o estigma e acho que era preciso que as pessoas aprendessem a trabalhar melhor à distância. Porque às vezes eu dou por pessoas a dizer ‘ah não estás na empresa, então depois, quando estiveres, falamos’ e isso não faz sentido”.

Além disso, a nível global, é de referir que a opinião geral dos entrevistadas (10 dos 18 participantes) é de adoção do teletrabalho, mas apenas em regime híbrido, permitindo compatibilizar uma maior produtividade em tarefas que exigem uma maior concentração, com a parte social e a manutenção das relações profissionais e a colmatação do isolamento social.

## **Limitações e pistas para o futuro**

Ao longo do presente estudo, foi possível identificar algumas limitações, concretamente no período em que os dados foram recolhidos e no tamanho da amostra recolhida. O impacto da pandemia que se iniciou no ano 2020, continuou a ter repercussões no período em que a

amostra de dados foi recolhida, inclusive, no mês em que se realizou o preenchimento dos questionários, a população portuguesa encontrava-se em isolamento obrigatório, altura também que coincidiu com as férias das crianças em idade escolar ou pré-escolar, o que pode ter tido algumas repercussões na percepção do teletrabalho.

Além do enviesamento que pode ter sido gerado nas respostas ao questionário, foi também sentido ao longo das entrevistas alguma dificuldade por parte dos entrevistados, de desassociarem o teletrabalho da pandemia, uma vez que uma determinada porção deste teletrabalho foi realizado em plena pandemia, com medidas muito restritivas, sentimentos de isolamento social ainda mais exacerbados, sentimentos de medo, stress e ansiedade também elevados, como consequência da presença das crianças ou de outros familiares em casa mas em situação de isolamento.

Outro fator que pode ter sido também limitador neste projeto foi o tamanho da amostra, uma vez que os trabalhadores da AdCL que se encontravam em teletrabalho era diminuta, não foi possível generalizar os dados obtidos com um grau de certeza elevado. Para estudos futuros, seria pertinente investigar o tipo de personalidade que se adequa melhor à modalidade de teletrabalho e analisar se os sentimentos de isolamento não foram exacerbados pelo confinamento resultante da pandemia COVID-19. Além disso, seria vantajoso perceber que tipo de impacto a adoção do teletrabalho tem em larga escala na sociedade. Além disso, estudar qual será o rácio ideal entre o teletrabalho em casa e o trabalho tradicional no escritório da organização (Beckel & Fisher, 2022; Baruch, 2001). Será também importante investigar se o tipo de família (e.g. de suporte) tem impacto na qualidade do teletrabalho, bem como na opção de adotar esta modalidade. Por fim, também pode ser importante investigar o papel moderador da qualidade e quantidade de sono durante a adoção de teletrabalho (Beckel & Fisher, 2022).

## CAPÍTULO 5

# Proposta de Intervenção

Decorrente de uma análise integrada dos resultados discutidos no capítulo precedente, e no sentido de dar resposta ao principal objetivo deste projeto, foram desenvolvidas propostas de intervenção, as quais se apresentam seguidamente. Estas propostas visam cumprir o objetivo global que orientou esta tese, ou seja, possibilita aos trabalhadores condições adequadas ao exercício do teletrabalho e contribui para um maior suporte à empresa nas suas decisões futuras quanto a esta forma de organização do trabalho, nomeadamente, através da recolha e sistematização de evidências (Rousseau & Barends, 2011) que permitam à gestão decidir de forma fundamentada quer no conhecimento empírico concreto (nas percepções, opiniões e sentimentos dos trabalhadores) quer no conhecimento científico existente sobre a temática. Assim, estas propostas pretendem ir ao encontro das necessidades referidas pelos trabalhadores, bem como dos resultados da análise das respostas dos questionários e das entrevistas.

Deste modo, para desenvolver medidas interventivas na organização, é necessário identificar e compreender claramente quais são os problemas e os obstáculos que se colocam ao bem-estar desta população alvo. Assim, a etapa de diagnóstico é fundamental para compreender especificamente quais as necessidades existentes na organização, pois só assim será possível intervir de forma adequada (Buunk & van Vugt, 2008), sem perder de vista o objetivo final do processo de diagnóstico e posterior intervenção: criar condições de teletrabalho adequadas aos trabalhadores na AdCL. Assim, esta intervenção será baseada na evidência e sustentada teoricamente.

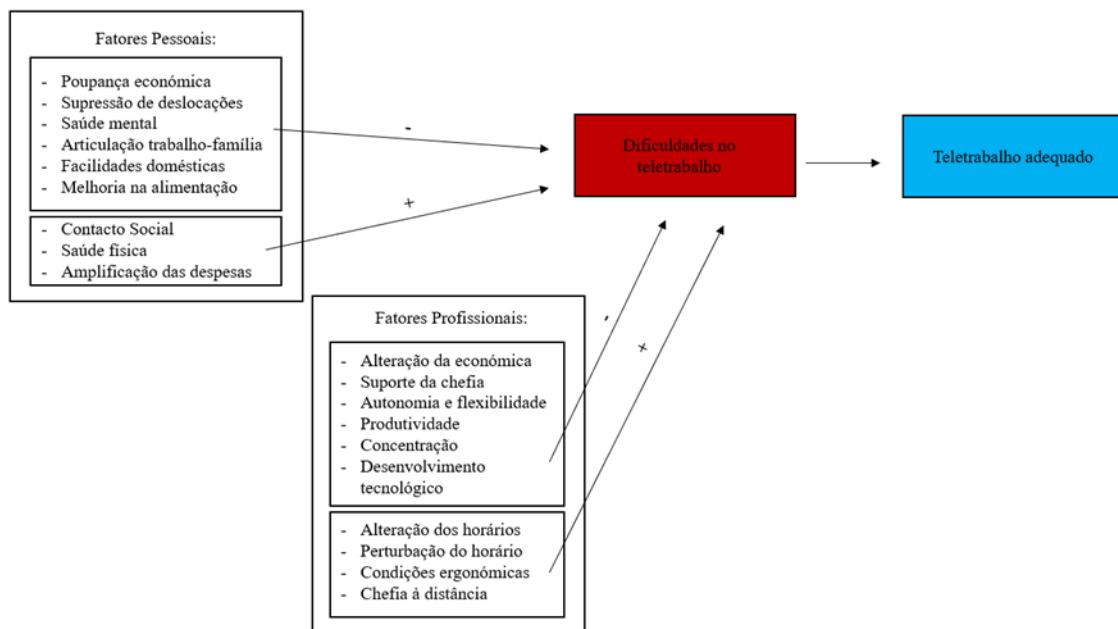
Durante a análise dos dados provenientes das entrevistas e do questionário, foi possível começar a gerar possíveis explicações para os problemas ou dificuldades referidas pelos teletrabalhadores. Além disso, também foi possível, a partir dos testemunhos dos próprios trabalhadores, encontrar eventuais medidas protetoras e facilitadoras deste regime de trabalho.

É também relevante reforçar que a dificuldade na implementação do teletrabalho em condições adequadas é um fenómeno multidimensional, uma vez que é moldado por diversos fatores, quer pessoais (de nível individual), quer profissionais (envolvendo o nível coletivo e organizacional), tal como ficou evidente nos resultados anteriormente

apresentados. Com base na revisão de literatura realizada (Capítulo I) e com o conhecimento empírico gerado (Capítulo II e III), apresenta-se o modelo teórico de processo (Figura 1), que tem com principal objetivo estruturar a intervenção na empresa, com os fatores passíveis de melhoria, impactantes e mencionados pelos trabalhadores. Além disso, este modelo permite sintetizar as relações estabelecidas entre os diversos fatores (Buunk & van Vugt, 2008, Figura 1).

**Figura 1.**

*Modelo Teórico de Processo*



Assim, a proposta de intervenção será exposta por níveis de intervenção, isto é, intervenção primária, secundária e terciária, cada um com um caráter de intervenção distinto. A intervenção primária terá como principal objetivo sensibilizar a organização, os trabalhadores e as chefias, bem como refletir sobre os objetivos pretendidos da intervenção e dos meios necessários para as implementar (meios técnicos e físicos). Depois, a intervenção secundária (função preventiva) terá como principal função dotar a organização e os seus trabalhadores e chefias de competências para desenvolver o teletrabalho com qualidade. Deste modo, será também possível atenuar algumas das principais queixas e obstáculos sentidos pelos teletrabalhadores, isto é, mudar as condições de trabalho que não estão funcionais. Por último, a intervenção terciária (intervenção remediativa) pretenderá ir de encontro a problemas já manifestos, tal poderá mesmo implicar voltar ao nível de intervenção primária.

## **Intervenção primária e promocional**

Com o intuito de sensibilizar os trabalhadores para o teletrabalho e para determinadas competências transversais necessárias para a sua realização, terá lugar uma intervenção primária que irá ter cinco principais atividades:

- I. Sensibilização para todos os trabalhadores da AdCL (envolvendo todos os níveis hierárquicos, incluindo as chefias), em que sejam explicados e partilhados as vantagens e os desafios do teletrabalho. Deste modo, algum do preconceito relativamente aos teletrabalhadores pode ser colmatado. Além disso, permite também dar a conhecer aos futuros teletrabalhadores alguns dos cuidados que se deve ter ao adotar este método de trabalho;
- II. Formação para todos os teletrabalhadores sobre algumas competências transversais que serão necessárias na adoção do teletrabalho (e.g., gestão de tempo profissional em casa). Tal permitirá que estes consigam amortecer, a priori, alguns dos desafios que podem ser sentidos no teletrabalho;
- III. Propõe-se que a direção de cada departamento perceba, junto dos trabalhadores, quais se encontram interessados em prosseguir o teletrabalho e em que moldes. Além disso, identificar aqueles que não se encontram de todo interessados e que gostariam de continuar em regime presencial total. Uma vez que trabalhadores que percepçam que não estão aptos, ou que não se identificam com este tipo de regime, não o devem adotar contra a sua vontade. Além disso, o facto de os colaboradores percepçam esta compreensão e suporte da parte dos seus supervisores, pode ter um impacto direto na diminuição das intenções de *turnover*, bem como um aumento do sentimento de reciprocidade dos trabalhadores alcançarem os objetivos propostos (Aubé et al., 2007);
- IV. Com o objetivo de prevenir alguns problemas sentidos ao nível ergonómico, propõe-se a possibilidade de a organização facultar um apoio económico, por exemplo um *Voucher* com um valor igual para todos os trabalhadores que possibilitasse a compra de mobiliário de escritório ergonómico para diminuir algumas das queixas e dores físicas mencionadas. Pois, como mencionado acima, apenas a atividade física dos trabalhadores não irá resolver as suas queixas físicas. Terão de ser implementadas medidas na parte ergonómica do trabalho destes colaboradores para se ir à raiz das necessidades dos teletrabalhadores. Uma vez que um local de trabalho mal-adaptado à função do trabalhador pode resultar em lesões

- músculo esqueléticas, o que pode levar ao agravamento das suas queixas e, consequentemente, ao absentismo ou até à necessidade de administração de elevadas indemnizações aos trabalhadores (Oxenburgh, 2010);
- V. Com o intuito de prevenir o stress e a ansiedade que podem ser sentidos pelos trabalhadores devido à dificuldade de corresponder a certas necessidades familiares em teletrabalho, propõe-se que algumas das funções dos teletrabalhadores tenham mais flexibilidade horária. Isto é, realizar o seu trabalho por objetivos, quando possível, ao invés de ter que cumprir um horário rígido das 9h às 18h (Adil & Baig, 2018).

## **Intervenção secundária e preventiva**

A intervenção secundária terá como principal função a manutenção do bem-estar dos teletrabalhadores. É nesse sentido que se propõe medidas no âmbito das categorias do isolamento social, da saúde-física, das perturbações do horário de trabalho e da liderança. Segundo Atasoy et al, (2010 citado por Celik et al., 2018), a forma mais eficaz de prevenção é a recorrência a programas no local de trabalho com um caráter preventivo. Estes devem incluir a comunicação frequente dos trabalhadores com autoridades de saúde, a identificação precoce e a comunicação de sintomas.

Assim sendo, são sugeridas seis intervenções:

- I. Sugere-se a dinamização de um evento trimestral para todos os colaboradores da AdCL, o que permitirá que todos se conheçam e se encontrem regularmente, possibilitando, deste modo, colmatar algum do isolamento social naturalmente sentido por alguns teletrabalhadores. Além disso, tendo em conta que a AdCL, pela sua natureza de distribuição geográfica, encontra os seus trabalhadores dispersos pelos diversos polos do país, poderá ser uma forma de todos os colaboradores se conhecerem e de se encontrarem mais regularmente;
- II. Para a promoção do movimento físico, uma vez que em teletrabalho os estímulos para o movimento físico e para a realização de pausas são menores (Tavares, 2017) propõe-se, assim, a atribuição de prémios mensais (e.g. afixação de uma fotografia do colaborador mais ativo do mês) para os trabalhadores que utilizem menos os elevadores e que subam mais vezes as escadas ou para os trabalhadores que tenham percorrido mais quilómetros (dentro ou fora da empresa) no final do mês;
- III. Propõe-se também a elaboração de protocolos com instituições de saúde que possibilitem aos trabalhadores realizar frequentemente exames médicos ou ter

consultas com um preço mais acessível para todos os colaboradores da AdCL. Deste modo, os trabalhadores sentir-se-ão com maior disponibilidade para avaliarem frequentemente a sua saúde, o que a longo prazo pode ser um enorme benefício tanto no bem-estar dos colaboradores como na sua produtividade, pois trabalhadores com saúde, são trabalhadores produtivos e felizes (Al-Zyoud et al., 2021);

- IV. Sugere-se que se sensibilize a organização e os trabalhadores para a importância da Medicina no trabalho – Segundo a Lei nº102/2009, na Secção VII no artigo nº 108 “O empregador deve promover a realização de exames de saúde adequados a comprovar e avaliar a aptidão física e psíquica do trabalhador para o exercício da atividade, bem como a repercussão desta e das condições em que é prestada na saúde do mesmo.” (DRE, 2022), no sentido em que esta sensibilização pode prevenir o agravamento de problemas de saúde ou o detetar outros problemas. Nesse sentido, a organização deve também monitorizar regularmente a saúde do trabalhador, prevenindo eventuais queixas;
- V. Protocolos com instituições educacionais e de apoio social (e.g., lares, ATL's, creches) que permitam aos teletrabalhadores preservar o seu horário de trabalho em casa sem interrupções e sem sentir que não conseguem corresponder nem ao domínio profissional nem ao domínio familiar (Schieman et al., 2021). Assim, sugere-se que sejam realizadas colaborações com estas instituições, possibilitando aos colaboradores da AdCL ter os seus familiares com os devidos cuidados sem qualquer custo ou com um custo reduzido;
- VI. Formação para a liderança à distância, possibilitando aos coordenadores de cada departamento uma maior preparação para coordenar a sua equipa virtualmente. Sugere-se que se envie um formulário aos coordenadores onde estes selecionariam as suas maiores dificuldades e, nesse sentido, os formadores dinamizariam workshops ou ações de formação que fossem direcionadas para essas dificuldades. Por exemplo, formações de conhecimento de plataformas que permitem monitorizar o trabalho da sua equipa (Van Wart et al., 2019).

### **Intervenção terciária e remediativa**

Por último, a intervenção terciária e remediativa tem como principal objetivo remediar alguns dos danos e problemas resultantes do teletrabalho. É nesse sentido que se propõe as seguintes medidas:

- I. Também com o intuito de colmatar o eventual isolamento social sentido por uma parte dos teletrabalhadores, propõe-se que os coordenadores de cada equipa, organizem uma reunião semanal com um *teambuilding* no final, quando possível. Em conjunto com os seus colaboradores, cada coordenador poderá definir um dia todas as semanas para reunir presencialmente toda a equipa, abordando os temas necessários inerentes à função da equipa e, no final, realizar um *teambuilding*. Em primeiro lugar, a reunião presencial irá permitir colmatar grande parte do sentimento de isolamento e permitirá que as chefias tenham a oportunidade de prestar fisicamente o apoio que sentem necessário aos colaboradores da sua equipa. Depois, o *teambuilding* permitirá que os trabalhadores fortaleçam os laços entre colegas de trabalho, pois uma relação positiva entre estes pode ter um impacto muito forte no desempenho dos trabalhadores (Van Wart et al., 2019);
  - II. Sugere-se também a possibilidade de a organização facultar um apoio económico, semelhante ao subsídio de alimentação, mas que seja direcionado apenas para a fazer face às despesas domiciliares inerentes ao teletrabalho em casa (eletricidade, água, internet);
  - III. Propõe-se que, após a sua sinalização, aos trabalhadores com queixas físicas ou psicológicas sejam disponibilizados os serviços necessários (e.g., psicólogo, fisioterapeuta), com um valor reduzido. Nesse sentido, sugere-se que sejam estabelecidos protocolos com clínicas de serviço de psicologia e fisioterapia.
- Em suma, o teletrabalho pode ser muito positivo para muitos trabalhadores, mas a sua adoção e vivência concreta dependem de uma multiplicidade de fatores de cariz individual e organizacional (e.g., existência de filhos em casa, encargos familiares, necessidade da vertente mais social, tipo de personalidade), nesse sentido, será pertinente que a empresa adote medidas que vão ao encontro das necessidades e dificuldades dos seus colaboradores, só assim será possível corresponder às suas necessidades e interesses, o que por si só pode ser também uma vantagem para a empresa, sendo que trabalhadores satisfeitos e realizados tendem também a ser mais produtivos (Aubé et al., 2007; Ahmetoglu et al., 2020).
- Infelizmente, a nossa sociedade tem posto como prioridade os bens a menor custo, deixando para segundo plano o bem-estar do trabalhador, não investindo nestes (Ramos & Serranheira, 2022). É imperativo adaptar a situação/ posto de trabalho em casa do trabalhador, bem como vigiar regularmente o seu bem-estar e a sua saúde, para que este tenha possibilidade de produzir e cumprir os objetivos com que se comprometeu com a

empresa. Deste modo, ao nível da legislação é necessário que esta acompanhe o que realmente se verifica no contexto de trabalho das instalações do empregador, fornecendo os meios e equipamentos necessários à função, garantir que o trabalhador realiza as suas funções no horário de trabalho estabelecido e, não menos importante, pela avaliação dos obstáculos e desafios da atividade e das condições do trabalho em casa.

Deste modo, a curto-prazo será pertinente que AdCL, adapte a situação de trabalho em casa do colaborador, para que o teletrabalho seja adaptado à atividade do trabalhador sem impactar na sua saúde e bem-estar. Depois, uma monitorização regular da saúde do trabalhador, prevenindo eventuais queixas. Bem como munir as chefias para que a execução de funções em teletrabalho seja estabelecida numa base de confiança, pois a monitorização à distância pode apresentar mais desafios e levar a uma avaliação da produtividade do trabalhador “à peça”, gerando mais pressão (Ramos & Serranheira, 2022), o que pode provocar e exacerbar sentimentos de stress e ansiedade para o trabalhador. Nesse sentido, chefias formadas para o tipo de monitorização e acompanhamento à distância na base da confiança e da autonomia adequada podem promover também o bem-estar destes trabalhadores.

Além disso, o trabalhador não deve ser visto como o responsável, tanto pelo seu trabalho, como pela proteção face aos riscos do mesmo. Resumindo o que foi descrito ao longo desta proposta, é importante que a organização crie as condições de trabalho adequadas para a realização do teletrabalho, pois sem estas o colaborador não terá as condições necessárias para executar a sua atividade.

O investimento nos trabalhadores e no seu bem-estar é um investimento com retorno garantido (Ramos & Serranheira, 2022), pois trabalhadores com saúde e satisfeitos tendem também a ser mais produtivos e com uma maior probabilidade de corresponder aos objetivos da empresa (Aubé et al., 2007; Ahmetoglu et al., 2020).

## CAPÍTULO 6

# Conclusões

Face aos objetivos delineados para este projeto e, analisando os dados resultantes das metodologias utilizadas para responder às necessidades dos teletrabalhadores, foi possível retirar diversas conclusões sobre o futuro do teletrabalho, os problemas existentes e considerações futuras para que existam as condições adequadas e necessárias para a atividade do teletrabalhador.

No geral, a análise dos dados reflete uma satisfação significativa com o teletrabalho, apesar dos trabalhadores referirem que este regime apenas continuaria a ser favorável se fosse adotado em formato híbrido, isto é, alguns dias por semana a teletrabalhar e outros presencialmente na organização. Além disso, a percepção dos colaboradores da AdCL é de que a adaptação ao teletrabalho não foi complexa, uma vez que o formato de trabalho da empresa já estava familiarizado com algumas das ferramentas que foram necessárias no teletrabalho (e.g., comunicar por email, telefone ou *Teams*) devido à sua natureza de dispersão geográfica. No entanto, o teletrabalho surgiu na vida destes trabalhadores como consequência da pandemia do COVID-19, o que acarreta consigo alguns enviesamentos da percepção do teletrabalho, tanto ao nível de isolamento, saúde física e psicológica e na articulação trabalho família. No entanto, os trabalhadores tiveram a possibilidade de experienciar o teletrabalho sem isolamento obrigatório, o que permitiu colmatar alguns destes enviesamentos.

Nesse sentido, as vantagens mais referidas e que se demonstraram mais favoráveis à adoção do teletrabalho são a diminuição das deslocações e consequentemente das despesas com o combustível, a facilidade e praticidade da comunicação de trabalho, o aumento da produtividade e da concentração, a melhoria da alimentação, a maior facilidade de conciliação da vida familiar com a vida profissional, além de uma maior facilidade para executar os encargos domésticos, a flexibilidade e o impacto positivo no bem-estar psicológico.

Por outro lado, os trabalhadores também referiram alguns desafios na parte da comunicação e sentimentos de isolamento, a falta de condições ergonómicas, o impacto físico negativo, dificuldades em chefiar e coordenar as equipas à distância e alguma discriminação relativamente aos teletrabalhadores.

Em suma, é possível concluir que a AdCL se apresenta como sendo uma organização com diversos fatores protetores para o bem-estar dos trabalhadores e para a

sua produtividade. Nesse sentido, a empresa apresenta um forte potencial para a adoção do teletrabalho como uma forma de organização de trabalho alternativa ao registo tradicional. Foi após concluir esta assunção, a partir da análise dos resultados tanto das entrevistas como dos questionários, que foram estudadas as propostas de intervenção para o teletrabalho na AdCL. Estas pretendem ir ao encontro da manutenção destes fatores protetores e, pretende-se também, que estes sejam usados a favor do trabalhador e da organização. Além disso, sugere-se também uma intervenção nos maiores desafios e dificuldades sentidas pelos colaboradores, para que o bem-estar e produtividade do trabalhador seja sempre salvaguardado.

## Referências Bibliográficas

- Adil, M. S. & Baig, M. (2018). Impact of job demands-resources model on burnout and employee's well-being: Evidence from the pharmaceutical organisations of Karachi. *IIMB Management Review*, 30(2), 119–133.  
<https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.01.004>.
- Ahmetoglu, G., Scarlett, L., Codreanu, S. C., & Chamorro-Premuzic, T. (2020). The impact of organizational structure and work autonomy in fostering entrepreneurial tendencies and job performance. *Evidence-Based HRM*, 8(1), 128–143.  
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-11-2018-0070>.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>.
- Al-Zyoud, H., Ali, S., & Ahmad, N. (2021). *Determinants of human capital development in saarc countries: role of public infrastructure and institutional quality* (Vol. 59). In Pakistan Economic and Social Review.
- Amel, T. & Kumar, S. (2011). Work-related musculoskeletal disorders: Design as a prevention strategy. A review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 11(4), 255–264. <https://doi.org/10.1023/A:1013344508217>.
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882–897. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>.
- Aubé, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479–495.  
<https://doi.org/10.1108/02683940710757209>.
- Athanasiadou, C. & Theriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Helion*, 7(10), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>.
- Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.  
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.

- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113-129.  
<https://doi.org/10.1111/1468-2370.00058>
- Buunk, A. P. & Vugt, M. V. (Ed). (2008). *Applying social psychology: From problems to solutions*. Sage. <https://dx.doi.org/10.4135/9781446280508>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215.  
<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>.
- Beckel, J. L. O. & Fisher, G. G. (2022). Telework and worker health and well-being: A review and recommendations for research and practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 19(7), 1-32.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>.
- Bhaduri, A. (2012). *Don't hire the best: An essential guide to hiring the right team*. HarperCollins India.
- Buckle, P. (2005). Ergonomics and musculoskeletal disorders: Overview. *Occupational Medicine*, 55(3), 164–167. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqi081>.
- Burgess, C. (2013). Factors influencing middle managers' ability to contribute to corporate entrepreneurship. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 193-201. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.009>.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69–88.  
<https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>.
- Carlson, D. S. (1999). Personality and role variables as predictors of three forms of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 236-253.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1006/jvbe.1999.1680>.
- Carnevale, J. B. & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>.
- Celik, S., Celik, K., Dirimese, E., Tasdemir, N., Arik, T., & Büyükkara, İ. (2018). Determination of pain in musculoskeletal system reported by office workers and the pain risk factors. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 31(1), 91–111. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.00901>.

- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>.
- Chermack, T. J., & Kasshanna, B. K. (2007). The use and misuse of SWOT analysis and implications for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 10(4), 383–399. <https://doi.org/10.1080/13678860701718760>.
- Chiru, C. (2017). Teleworking: Evolution and trends in USA, EU and Romania. Management, and Financial Markets, 12(2), 222-229.
- Cooper, C. D. & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511–532. <https://doi.org/10.1002/job.145>.
- Crawford, J. O., Berkovic, D., Erwin, J., Copsey, S. M., Davis, A., Giagoglou, E., Yazdani, A., Hartvigsen, J., Graveling, R., & Woolf, A. (2020). Musculoskeletal health in the workplace. Best Practice & Research: Clinical Rheumatology, 34(5), 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.berh.2020.101558>.
- Chua, S. L., Chen, D. T., & Wong, A. F. L. (1999). Computer anxiety and its correlates: A meta-analysis. *Computers in Human Behavior*, 15(5), 609–623. [https://doi.org/10.1016/S0747-5632\(99\)00039-4](https://doi.org/10.1016/S0747-5632(99)00039-4).
- Correia, I. & Almeida, A. E. (2020). Organizational justice, professional identification, empathy, and meaningful work during COVID-19 pandemic: Are they burnout protectors in physicians and nurses? *Frontiers in Psychology*, 11, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.566139>.
- Delanoeije, J. & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: A quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795–808. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1774557>.
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.
- Diário da República Eletrónico [DRE], 2022.
- Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho [DGERT], 2020.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar*, 24, 213-225.
- Duriau, V. J., Reger, R. K., & Pfarrer, M. D. (2007). A content analysis of the content analysis literature in organization studies: Research themes, data sources, and

- methodological refinements. *Organizational Research Methods*, 10(1), 5–34.  
[https://doi.org/10.1177/1094428106289252.](https://doi.org/10.1177/1094428106289252)
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.  
[https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565.](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565)
- Elst, T. V., Verhoogen, R., Sercu, M., van den Broeck, A., Baillien, E., & Godderis, L. (2017). Not extent of telecommuting, but job characteristics as proximal predictors of work-related well-being. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(10), e180–e186. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001132>.
- Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19*, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://doi.org/10.2806/467608>
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Editora RH.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., & Relyea, C. (2003). A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *Journal of Social Psychology*, 143(6), 789–791.  
[https://doi.org/10.1080/00224540309600432.](https://doi.org/10.1080/00224540309600432)
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.  
[https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524.](https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524)
- Goh, Z., Ilies, R., & Wilson, K. S. (2015). Supportive supervisors improve employees' daily lives: The role supervisors play in the impact of daily workload on life satisfaction via work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 65–73.  
[https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.009.](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.009)
- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176–187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.003>.
- Golden, T. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 60(11), 1641–1667.  
[https://doi.org/10.1177/0018726707084303.](https://doi.org/10.1177/0018726707084303)

- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The Impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421.  
<https://doi.org/10.1037/a0012722>.
- Golden, T. D. (2012). Altering the effects of work and family conflict on exhaustion: telework during traditional and nontraditional work hours. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 255–269. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9247-0>.
- Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105–112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>.
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>.
- Giménez-Nadal, J. I., Molina, J. A., & Velilla, J. (2020). Work time and well-being for workers at home: evidence from the American Time Use Survey. *International Journal of Manpower*, 41(2), 184–206. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0134>.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.  
<https://doi.org/10.2307/258214>.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286. <https://doi.org/10.1037/h0031152>.
- Hartig, T., Kylin, C., & Johansson, G. (2007). The telework tradeoff: Stress mitigation vs. constrained restoration. *Applied Psychology*, 56(2), 231–253.  
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00252.x>.
- Hawley, L. C., & Cacioppo, J. T. (2010). Loneliness matters: A theoretical and empirical review of consequences and mechanisms. *Annals of Behavioral Medicine*, 40(2), 218–227. <https://doi.org/10.1007/s12160-010-9210-8>.
- Helms, M. M. & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>.
- Hill, E. J., Ferris, M., & Märtingson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home

- office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220–241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3).
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>.
- Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., Baker, M., Harris, T., & Stephenson, D. (2015). Loneliness and social isolation as risk factors for mortality: A meta-analytic review. *Perspectives on Psychological Science*, 10(2), 227–237. <https://doi.org/10.1177/1745691614568352>.
- Hmieleski, K. M. & Ensley, M. D. (2007). A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior*, 28(7), 865-889. <https://doi.org/10.1002/job.479>.
- Isham, A., Mair, S., & Jackson, T. (2021). Worker wellbeing and productivity in advanced economies: Re-examining the link. *Ecological Economics*, 184. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.106989>.
- Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133. <https://doi.org/10.1177/1558689806298224>.
- Kaliniene, G., Ustinaviciene, R., Skemiene, L., Vaiciulis, V., & Vasilavicius, P. (2016). Associations between musculoskeletal pain and work-related factors among public service sector computer workers in Kaunas County, Lithuania. *BMC Musculoskeletal Disorders*, 17(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12891-016-1281-7>.
- Karasek, R., Brisson, Q., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The job content questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.3.4.322>.
- Kolb, D. A., & Fry, R. E. (1974). *Toward an applied theory of experiential learning*. Theories of group process. <https://www.researchgate.net/publication/238759143>.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4), 704-730. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/AMJ.2009.43669916>.

- Kurland, N. B. & Bailey, D. E. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.  
[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9).
- Kurland, N. B. & Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of High Technology*, 13, 107-126.  
[https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(01\)00051-7](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(01)00051-7).
- Kwon, M. & Jeon, S. H. (2017). Why permit telework? Exploring the determinants of California city governments' decisions to permit telework. *Public Personnel Management*, 46(3), 239–262. <https://doi.org/10.1177/0091026017717240>.
- Laila, U. & Hanif, R. (2017). The impact of task level demands, work group level support and affective commitment on emotional exhaustion among services managers: A mediating moderating perspective. *Humanomics*, 33(4), 441–452.  
<https://doi.org/10.1108/H-12-2015-0081>.
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795–827. <https://doi.org/10.1177/0018726709104543>.
- Leite, A. L., Lemos, D. C., & Schneider, W. A. (2019). Teletrabalho: Uma revisão integrativa da literatura internacional. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(3), 186–209. <https://doi.org/10.19094/contextus.v17i3.42743>.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). Plenum Press.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A Meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280-289. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.70.2.280>.
- Madsen, S. R. (2003). The effects of home-based teleworking on work-family conflict. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 35-58.  
<https://doi.org/10.1002/hrdq.1049>.
- Mann, S. & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211.  
<https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>.
- Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., de-Luis-Carnicer, P., & Vela-Jiménez, M. J. (2007). Telework, human resource flexibility and firm performance. *New*

- Technology, Work and Employment, 22(3), 208-223. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00195.x>.
- Maruyama, T. & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450–469.  
<https://doi.org/10.1108/00483481211229375>.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>.
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). Not all telework is valuable. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 37(1), 11–19.  
<https://doi.org/10.5093/JWOP2021A6>.
- Mihalca, L., Irimias, T., & Brendea, G. (2021). Teleworking during the Covid-19 pandemic: Determining factors of perceived work productivity, job performance, and satisfaction. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 620–636.  
<https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/620>.
- Milasi, S., González-Vázquez, I., Fernández-Macías, E. (2020). Science for policy briefs - telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to. *European Commission*, 1-8. [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945\\_policy\\_brief\\_-covid\\_and\\_telework\\_final.pdf](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief_-covid_and_telework_final.pdf). Accessed 1 July 2021.
- Milliken, F. J., Kneeland, M. K., & Flynn, E. (2020). Implications of the COVID-19 pandemic for gender equity issues at work. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1767–1772. <https://doi.org/10.1111/joms.12628>.
- Mirchandani, K. (2000). “The best of both worlds” and “cutting my own throat”: Contradictory images of home-based work. *Qualitative Sociology*, 23(2), 159-182.  
<https://doi.org/10.1023/A:1005448415689>.
- Moens, E., Lippens, L., Sterkens, P., Weytjens, J., & Baert, S. (2021). The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes. *European Journal of Health Economics*, 23, 729-753. <https://doi.org/10.1007/s10198-021-01392-z>.
- Molina, J. A. (2021). The work–family conflict: Evidence from the recent decade and lines of future research. *Journal of Family and Economic Issues*, 42, 4-10.  
<https://doi.org/10.1007/s10834-020-09700-0>.

- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–595. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>.
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions On Communications*, 23(10), 1142-1147. doi: 10.1109/TCOM.1975.1092687.
- Olasanmi, O. O. (2016). Technostress and performance of auditing firms in Nigeria. *Open Journal of Business and Management*, 4(4), 799–819. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2016.44077>.
- Omoredé, A., Berglund, R., & Backstrom, T. (2021). The experience of teleworking on health and wellbeing under covid-19 pandemic. <https://www.researchgate.net/publication/353840005>.
- Ortiz-Lozano, J. M., Martínez-Morán, P. C., & Fernández-Muñoz, I. (2021). Difficulties for teleworking of public employees in the spanish public administration. *Sustainability*, 13(16), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su13168931>.
- Oxenburgh, M. S. (1997). Cost-benefit analysis of ergonomics programs. *American Industrial Hygiene Association Journal*, 58(2), 150-156. <https://doi.org/10.1080/15428119791012991>.
- Powell, A. L. (2013). Computer anxiety: Comparison of research from the 1990s and 2000s. *Computers in Human Behavior*, 29(6), 2337-2381. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.05.012>.
- Pritchard, R. D., Dunnette, M. D., & Jorgenson, D. O. (1972). Effects of perceptions of equity and inequity on worker performance and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56(1), 75–94. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0032135>.
- Ramos, S. & Serranheira, F. (2022). Teletrabalho – riscos e oportunidades. In Crespo, N. e Simões, N. (Coord.). *Mercado de Trabalho em Portugal. Do teletrabalho ao salário mínimo*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora. ISBN 978-989-694-681-4.
- Ranasinghe, P., Perera, Y. S., Lamabadusuriya, D. A., Kulatunga, S., Jayawardana, N., Rajapakse, S., & Katulanda, P. (2011). Work related complaints of neck, shoulder and arm among computer office workers: A cross-sectional evaluation of prevalence and risk factors in a developing country. *Environmental Health*, 10(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/1476-069X-10-70>.

- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>.
- Rocha, C. T. M. & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152–162. <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>.
- Rodríguez-Nogueira, Ó., Leirós-Rodríguez, R., Benítez-Andrades, J. A., Álvarez-Álvarez, M. J., Marqués-Sánchez, P., & Pinto-Carral, A. (2021). Musculoskeletal pain and teleworking in times of the COVID-19: Analysis of the impact on the workers at two Spanish universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), 1–12. <https://doi.org/10.3390/ijerph18010031>.
- Rousseau, D. M. & Barends, E. G. R. (2011). Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 221–235.  
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2011.00173.x>.
- Rymaniak, J., Lis, K., Davidavičienė, V., Pérez-Pérez, M., & Martínez-Sánchez, Á. (2021). From stationary to remote: Employee risks at pandemic migration of workplaces. *Sustainability*, 13(13). <https://doi.org/10.3390/su13137180>.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>.
- Schieman, S. & Badawy, P. J. (2020). The status dynamics of role blurring in the time of COVID-19. *Socius: Sociological Research for a Dynamic World*, 6, 1-14.  
<https://doi.org/10.1177/2378023120944358>.
- Schieman, S., Badawy, P. J., A. Milkie, M., & Bierman, A. (2021). Work-Life Conflict During the COVID-19 Pandemic. *Socius: Sociological Research for a Dynamic World*, 7, 1-19. <https://doi.org/10.1177/2378023120982856>.
- Shockley, K. M., Clark, M. A., Dodd, H., & King, E. B. (2021). Work-family strategies during COVID-19: Examining gender dynamics among dual-earner couples with young children. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 15–28.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000857>.
- Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macías E., & Bisello M. (2020). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*. European Commission, JRC121193. <https://joint-research->

[centre.ec.europa.eu/publications/teleworkability-and-covid-19-crisis-new-digital-divide\\_en](https://ec.europa.eu/publications/teleworkability-and-covid-19-crisis-new-digital-divide_en).

- Song, Y. & Gao, J. (2020). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2649–2668. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00196-6>.
- Staw, B. M. & Cummings, L. L. (1996). *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (Vol.18). JAI Press.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A., & Williams, R. M. (1949). *The american soldier: Adjustment during army life*. Princeton University Press.
- Taskin, L. & Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics*, 62(1), 13–24. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-8710-0>.
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>.
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities*, 15(3), 334–349. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>.
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation. *Sustainability*, 12(23), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su12239804>.
- Trent, J. T., Smith, A. L., & Wood, D. L. (1994). Telecommuting: stress and social support. *Psychological Reports*, 74, 1312-1314. <https://doi.org/10.2466%2Fpr0.1994.74.3c.1312>.
- Vaziri, H., Casper, W. J., Wayne, J. H., & Matthews, R. A. (2020). Supplemental Material for Changes to the Work–Family Interface During the COVID-19 Pandemic: Examining Predictors and Implications Using Latent Transition Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1073-1087. <https://doi.org/10.1037/apl0000819.supp>.
- Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The Benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570–593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>.
- Wahlström, J. (2005). Ergonomics, musculoskeletal disorders and computer work. *Occupational Medicine*, 55(3), 168-176. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqi083>.

- Walker, I. & Pettigrew, T. F. (1984). Relative deprivation theory: An overview and conceptual critique. *British Journal of Social Psychology*, 23(4), 301–310.  
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1984.tb00645.x>.
- Walton, R. E. & Management, S. (1973). Quality of working life: What is it? *Sloan Management Review*, 15, 11-21.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>.
- Wart, M. V., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>.
- Wartono, W., Hudha, M. N., & Batlolona, J. R. (2018). How are the physics critical thinking skills of the students taught by using inquiry-discovery through empirical and theoretical overview? *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(2), 691–697. <https://doi.org/10.12973/ejmste/80632>.
- Westerblad, H., Lee, J. A., Lannergren, J., & Allen, D. G. (1991). Cellular mechanisms of fatigue in skeletal muscle. *American Psychology Society*, 261(2), c195-c209.  
<https://doi.org/10.1152/ajpcell.1991.261.2.C195>.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27(2), 213–229.  
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00096-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00096-9).
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>.



## ANEXOS

### Anexo A – Teaser

O primeiro teaser enviado no mês de janeiro para convidar os teletrabalhadores para a entrevista, bem como para relembrar o preenchimento do questionário.

The screenshot shows an email draft interface. The 'Para' field contains 'todos\_os\_teletrabalhadores@adcl.pt'. The message body starts with a greeting and a reminder to complete a study about remote work. It includes links to a Qualtrics survey and a Google Doodle poll. The email is signed off with thanks for participation. The bottom of the screen shows the Microsoft Word ribbon and a status bar indicating the document was saved at 15:25.

"Bom dia a tod@s,  
Vimos por este meio relembrar que AdCL está ainda a recolher respostas para o estudo "Teletrabalhar na AdCL" até ao final do presente mês.  
Para o seu preenchimento aceda ao seguinte link: [https://iscteiu1.co1.qualtrics.com/ife/form/SV\\_1R32uQheM1pDFSC](https://iscteiu1.co1.qualtrics.com/ife/form/SV_1R32uQheM1pDFSC).  
Para além do questionário, serão realizadas entrevistas (online via zoom) a uma parte dos participantes no estudo. As entrevistas serão confidenciais e voluntárias. Estas terão a duração máxima de uma hora e são muito relevantes para que o estudo possa contribuir para a melhoria do trabalho na empresa.  
Caso esteja disponível para colaborar nas entrevistas inscreva-se no horário que lhe é mais favorável neste link: [https://doodle.com/poll/dp9akpykfnrksnw?utm\\_source=polli&utm\\_medium=link](https://doodle.com/poll/dp9akpykfnrksnw?utm_source=polli&utm_medium=link)

A sua colaboração é muito importante e fará a diferença.  
Agradecemos desde já toda a disponibilidade."

O segundo teaser, enviado 3 dias antes do término do preenchimento do questionário:

The screenshot shows an email draft interface. The 'Para' field contains 'todos\_os\_teletrabalhadores@adcl.pt'. The message body is a reminder about the survey deadline, linking to the same Qualtrics survey as the previous message. It also includes a small Qualtrics advertisement. The bottom of the screen shows the Microsoft Word ribbon and a status bar indicating the document was saved at 15:28.

"Bom dia a tod@s,  
Relembreamos que a data de término para o preenchimento do questionário do estudo "Teletrabalhar na AdCL" se aproxima.  
Para o seu preenchimento aceda ao seguinte link: [https://iscteiu1.co1.qualtrics.com/ife/form/SV\\_1R32uQheM1pDFSC](https://iscteiu1.co1.qualtrics.com/ife/form/SV_1R32uQheM1pDFSC)

Online Survey Software | Qualtrics Survey Solutions

The most powerful, simple and trusted way to gather experience data. Start your journey to experience management and try a free account today.

[iscteiu1.co1.qualtrics.com](http://iscteiu1.co1.qualtrics.com)

## Anexo B – Questionário

26/03/22, 15:39

Qualtrics Survey Software

### Default Question Block

O presente estudo surge no âmbito de uma colaboração com o Iscte – Instituto Universitário de Lisboa e tem como objetivo analisar o impacto do teletrabalho nos trabalhadores da AdCL. Deste modo, se está atualmente em regime de teletrabalho (total ou parcial), pedimos a sua colaboração, que será muito valorizada, através do preenchimento de um breve questionário com duração aproximada de 7 minutos.

A participação neste estudo é voluntária, anónima e confidencial, podendo escolher participar ou não participar.

Se escolher participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação, as suas respostas não serão gravadas.

Os dados destinam-se apenas a tratamento estatístico e nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente.

A sua participação é fundamental, pois vai permitir compreender o impacto do teletrabalho no bem-estar dos trabalhadores, possibilitando à AdCL uma melhor adaptação a este contexto.

Obrigada pela sua participação, e pelo tempo dispensado.

Qualquer dúvida não hesite em contactar a equipa:  
Beatriz Simões (Beatriz\_Coutinho@iscte-iul.pt)  
Sara Ramos (sara.ramos@iscte-iul.pt)

#### Aceito participar

- Sim
- Não

#### Dados sociodemográficos

##### Está a trabalhar atualmente?

- Sim
- Não

##### Realiza pelo menos uma parte do seu trabalho em teletrabalho (total ou parcial)?

- Sim
- Não

##### A decisão de estar em teletrabalho foi:

- Minha, totalmente voluntária
- Por iniciativa minha
- Por vontade de ambas as partes
- Por iniciativa da organização
- Imposta pela organização, contra a minha vontade

##### Em média, quantas horas trabalha por semana?

**No último mês, qual a percentagem aproximada de tempo que esteve em regime de teletrabalho?**

- Até 20% (cerca de 1 dia por semana em teletrabalho)
- Entre 21% e 40% (cerca de 2 dias por semana em teletrabalho)
- Entre 41% e 60% (cerca de 3 dias por semana em teletrabalho)
- Entre 61% e 80% (cerca de 4 dias por semana em teletrabalho)
- Mais de 80% (mais do que 4 dias por semana em teletrabalho)

**As afirmações que se seguem referem-se à sua experiência profissional em teletrabalho.**

Para responder, por favor pense nas suas tarefas profissionais, e avalie com que frequência tem cada um dos seguintes sentimentos, crenças ou comportamentos, utilizando a escala seguinte:

	Nunca 1	Quase Nunca 2	Algumas vezes 3	Às vezes 4	Frequentemente 5	Muito Frequentemente 6	Sempre 7
1. No meu trabalho, sinto-me cheio de energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
2. No meu trabalho, sinto-me com força e vigor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
3. Estou entusiasmado com o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
4. O meu trabalho inspira-me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
5. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
6. Eu sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
7. Eu tenho orgulho no trabalho que faço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
8. Sinto-me envolvido com o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
9. "Deixo-me levar" pelo meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

Indique, por favor, o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta as suas experiências em casa e no trabalho durante o regime de teletrabalho.

	Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Discordo Ligeiramente 3	Não Concordo nem Concordo 4			Concordo Ligeiramente 5	Concordo 6	Concordo Totalmente 7
1. As exigências do meu trabalho interferem na minha vida familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. O tempo que ocupo com o meu trabalho dificulta o cumprimento das minhas responsabilidades familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Algumas tarefas que gostaria de realizar em casa não aparecem feitas devido às minhas exigências profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. O meu trabalho não permite ausências por motivos familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Para cumprir adequadamente os deveres profissionais, tenho de fazer alterações nas minhas atividades familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**A expressão "tecnologia" diz respeito às ferramentas tecnológicas utilizadas em contexto de trabalho, como por exemplo computador, tablet, softwares de gestão e outras aplicações informáticas.**

**Tendo em conta os momentos em que utiliza tecnologia, indique por favor o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem.**

	Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Discordo Ligeiramente 3	Não Concordo nem Concordo 4	Concordo Ligeiramente 5	Concordo 6	Concordo Totalmente 7
1. Estou confiante de que posso aprender competências relacionadas com a tecnologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tenho dificuldade em entender a maioria dos assuntos relacionados com a tecnologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Sinto-me apreensivo quanto ao uso da tecnologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Quando tenho a oportunidade de usar a tecnologia, tenho receio de danificá-la	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Estou certo sobre a minha capacidade de interpretar um resultado vindo da tecnologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. A terminologia tecnológica soa como uma linguagem confusa para mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Evito a tecnologia porque não estou familiarizado com ela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Sou capaz de acompanhar avanços tecnológicos importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Eu hesito em utilizar a tecnologia porque tenho medo de cometer erros que não consigo corrigir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Tendo em conta o seu trabalho, indique em que grau as seguintes afirmações se aplicam a si.**

	A afirmação não se aplica 1	2	3	4	5	6	A afirmação aplica-se completamente 7
1. Considero-me um trabalhador eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. O meu superior vê-me como um trabalhador eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Os meus colegas consideram que sou um trabalhador bastante produtivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Considerando os seus sentimentos em relação ao regime de teletrabalho, avalie a frequência de cada um dos seguintes sentimentos, utilizando a escala que se segue:**

	Nunca 1	Quase Nunca 2	Algumas vezes 3	Às vezes 4	Frequentemente 5	Muito Frequentemente 6	Sempre 7
1. Sinto-me emocionalmente esgotado pelo meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
2. Sinto-me desgastado no fim do dia de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
3. Sinto-me fatigado quando acordo de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

	Nunca 1	Quase Nunca 2	Algumas vezes 3	Às vezes 4	Frequentemente 5	Muito Frequentemente 6	Sempre 7
4. Trabalhar durante todo o dia é realmente uma pressão para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
5. Sou capaz de resolver eficazmente os problemas que surgem no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
6. Sinto-me esgotado pelo meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

**Nas afirmações seguintes, o termo “TIC” refere-se às tecnologias de informação e comunicação como computadores, internet e telemóveis.**

**Indique por favor o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem.**

	Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Não Concordo nem Discordo 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
1. As TIC fazem-me trabalhar mais devagar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. As TIC fazem-me responder mais depressa do que o normal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. As TIC criam muito mais problemas do que eu sentiria de outra forma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Utilizar as TIC diminuem as fronteiras entre a minha vida profissional e a minha vida pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sinto que a minha vida pessoal está a ser invadida pelas TIC.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Considerando as suas tarefas profissionais durante o regime de teletrabalho, indique por favor o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem.**

	Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Não Concordo nem Discordo 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
1. O meu trabalho exige que eu trabalhe depressa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. O meu trabalho exige que eu trabalhe intensamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. No meu trabalho, tenho uma grande quantidade de coisas para fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Não tenho tempo para fazer todo o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tenho demasiado trabalho para fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Sinto que não tenho tempo para terminar o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Tenho de lidar com exigências contraditórias no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Tenho a possibilidade de decidir como organizar o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Tenho controlo sobre o que acontece no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26/03/22, 15:39

Qualtrics Survey Software

	Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Não Concordo nem Discordo 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
10. O meu trabalho permite-me tomar decisões por mim próprio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. No meu trabalho é-me pedido que tome as minhas próprias decisões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Se realmente precisar sei que a minha chefia tomará a iniciativa de me ajudar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. A minha chefia comprehende os meus problemas e necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. A minha chefia reconhece o meu potencial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. A minha chefia tem confiança em mim para defender as minhas decisões, mesmo na minha ausência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Tenho uma boa relação de trabalho com a minha chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Caracterização do estado de saúde****Com que frequência sentiu problemas (fadiga, desconforto, dor, dormência ou inchaço) em alguma parte do corpo, durante os últimos 12 meses?**

	Nunca	Raramente	Alguns dias	Quase todos os dias	Todos os dias
Zona Cervical (Pescoço)	<input type="radio"/>				
Membros Superiores (Ombros, Cotovelos, Punhos, Mãos)	<input type="radio"/>				
Costas (Dorsal, Lombar)	<input type="radio"/>				
Membros Inferiores (Ancas, Coxas, Joelhos, Tornozelos, Pés)	<input type="radio"/>				

**Nos últimos 12 meses, esteve impedido de realizar o seu trabalho normal devido a esse problema?** Sim Não**Considerando o exercício físico como toda a atividade física programada que faça aumentar a frequência cardíaca (como por exemplo: correr, caminhar rapidamente, andar de skate, andar de bicicleta, dançar, fazer desportos de grupo, entre outros).**

	Nenhuma vez	Uma vez por semana	Duas vezes por semana	Três vezes por semana	Quatro vezes ou mais por semana

	Nenhuma vez	Uma vez por semana	Duas vezes por semana	Três vezes por semana	Quatro vezes ou mais por semana
Numa semana típica ou normal, com que frequência realiza algum tipo de exercício físico?	<input type="radio"/>				

**Numa semana típica ou normal, qual a duração total do conjunto das sessões de atividade física realizadas? (ex. se faz dois treinos de 1h na semana, deve indicar 2h)**

**Geralmente onde pratica o exercício físico?**

- No exterior (ex: ar livre, piscina exterior, praia, parque, estádio)
- No interior (ex: ginásio, piscina interior, pavilhão, em casa)

**Geralmente pratica exercício físico**

- Sozinho
- Acompanhado

**Dados sociodemográficos**

**Sexo**

- Feminino
- Masculino

**Idade (anos)**

**Nível de Educação (assinalar o último nível concluído)**

- Ensino básico (9.º ano) ou inferior
- Ensino Secundário (12.º ano)
- Ensino Superior

**Setor de Atividade**

- Banca e Serviços Financeiros
- Comércio, Retalho e Distribuição
- Consultoria, Informática e Atividades Científicas
- Educação e Formação
- Hotelaria, Restauração e Turismo
- Indústria
- Saúde e Apoio Social
- Outro. Qual?

**Qual o vínculo contratual que possui com a AdCL?**

- Sem termo (efetivo)
- Com termo (contrato)
- Independente (recibos verdes)
- Temporário
- Outro

**Há quantos anos trabalha na AdCL?**

**Tem filhos ou outros dependentes?**

- Sim. Quantos?
- Não

**Que idades têm?**

**Em média quantas horas por dia dedica a tarefas domésticas (ex: limpar, cozinhar, compras, cuidados a dependentes)?**

**Como avalia o suporte familiar****Tem um espaço de trabalho em casa só para si?**

- Sim
- Não

**Como caracteriza o seu espaço habitual de trabalho em casa?**

	Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Não Concordo nem Discordo 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
--	-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

	Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Não Concordo nem Discordo 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
1. Trabalho num ambiente confortável em termos de temperatura e humidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Trabalho num ambiente limpo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Trabalho num ambiente livre de riscos para a saúde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. O arranjo físico do local é adequado (ex: mesa, cadeira, suporte postural, ecrã)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. O meu local de trabalho é confortável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. O meu local de trabalho é ergonómico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. O meu local de trabalho é barulhento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. No meu local de trabalho tenho a tecnologia de que preciso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Muito obrigada pela sua participação neste estudo!**

**Clique na seta para terminar o questionário.**

## Anexo C – Guião da entrevista

Tema	Perguntas	Autores
Dados Sociodemográficos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que idade tem?</li> <li>• Qual o seu nível de habilitações e qual é a sua área de formação?</li> <li>• Estado civil</li> <li>• Qual é a composição do seu agregado familiar (<i>Crianças em casa? Com que idade? Quantas?</i>)           <ul style="list-style-type: none"> <li>• É o único a teletrabalhar em casa?</li> <li>• Tem um espaço individual de trabalho em casa? <i>Quão importante para si é ter um espaço em casa onde trabalha exclusivamente?</i></li> </ul> </li> </ul>	
Contexto Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fale-me da sua função na AdCL, qual é o seu cargo? <i>Anos na empresa</i> <i>Anos nesta posição</i></li> <li>▪ No passado, já tinha tido a experiência de teletrabalho? Com que frequência?</li> </ul>	Kurland & Cooper, 2002; Cooper & Kurland, 2002
Processo para a implementação do teletrabalho + Perceção de justiça	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A decisão de teletrabalhar partiu de quem? Como é que lhe foi comunicada? <i>Teve uma participação ativa nessa decisão e no seu planeamento?</i></li> </ul>	Correia & Almeida, 2020
Visão geral do teletrabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode-me descrever alguns dos benefícios que tem sentido por estar em teletrabalho?</li> <li>• E desvantagens? Quais é que considera serem as maiores desvantagens desta modalidade?</li> </ul>	Cooper & Kurland, 2002; Wiesenfeld et al., 2001; Vaziri et al., 2020
Autonomia e suporte (liderança)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como descreveria o seu trabalho em questões de autonomia? <i>Tem tempo e a opção de definir como elaborar o seu trabalho e com quem?</i></li> </ul>	

Relações interpessoais + isolamento

- Como descreveria o suporte dado pela sua chefia?  
*Orientação, planeamento e contacto excessivos? Ou, pelo contrário falta destas características?*
  - Quando tem um problema ou uma dúvida, quanto fácil/ difícil é pedir ajuda e resolvê-lo?
  - Lembra-se de algumas perguntas do questionário que falavam sobre o suporte da sua chefia e a autonomia? Estes foram os resultados. O que acha disto?  
*(1- discordo 5- concordo)*

Vaziri et al., 2020; Aubé et al., 2007

Autoperceção: liderança  
apenas para chefia

- O que tem sido, para si, mais desafiante na liderança à distância?
- Como monitoriza o desempenho da sua equipa? E como o avalia?
- Como caracteriza a autonomia que foi dada aos teletrabalhadores?

Aubé et al., 2007; Vaziri et al., 2020;

Conflito trabalho-família

- Que atividades perturbam mais o seu horário de trabalho em casa?
  - Como é a sua rotina após o término do horário de trabalho?
- Como é a separação do trabalho da família? (*dissipaçao de barreiras?*)  
*Tem alguma calendarização horária definida por si? Se sim, quanto frequentemente não a cumpre?*
  - Como é que o teletrabalho foi encarado pela sua família?
- Existiu alguma modificação significativa no espaço da sua casa para que fosse possível o teletrabalho? *Que impacto teve no seio familiar (conflitos)?*

Hartig et al., 2007;  
Kreiner et al., 2009;  
Grant et al., 2013  
Vaziri et al., 2020;  
Schieman & Badawy, 2020

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lembra-se também de algumas questões sobre este tópico no questionário? As respostas foram estas. O que acha? (1-Discordo 8- concordo)</li> </ul>	
Perceção de saúde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentiu alguma mudança no seu bem-estar físico ou psicológico desde que começou a teletrabalhar?</li> </ul> <p><i>Em que aspetos? E porque é que considera que foi o teletrabalho que fomentou estas queixas? (filhos, stress, possibilidades ergonomicamente favoráveis...?)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agora vou-lhe também mostrar as respostas do questionário relativamente à saúde e à exaustão. O que acha? (0- Muito mau 5 Muito bom)</li> </ul>	Celik et al., 2018; Golden, 2012; Song & Gao, 2020;
Considerações futuras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais foram as suas estratégias para conciliar as novas rotinas e exigências?</li> <li>• Se pudesse mudar alguma coisa para melhorar a sua experiência de teletrabalho, o que seria? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para se manter em teletrabalho, quais são as condições que gostaria de ter?</li> </ul> </li> </ul>	Hawley & Cacioppo, 2010; Vaziri et al., 2020

---

## Anexo D – Categorização das entrevistas

Dimensão	Categorias	Definição	Exemplos (entrevistas)	Total de ocorrências
Fatores Profissionais	Alteração de horário	Se existiu alteração no horário laboral como resultado do teletrabalho em casa	(E.4) "...eu ajusto os meus horários às necessidades normais de casa"	5
	Diferença na Comunicação	Se existiu alguma diferença na forma como os colegas de trabalho e as chefias comunicavam com o teletrabalhador	(E.14) "... mudou um a forma de comunicação, antigamente era sempre presencial... agora é mais digitalmente."	8
	Aumento e melhoria na Comunicação	Se a alteração que resultou do teletrabalho melhorou a comunicação	(E.6) "...tivemos de falar mais, estivemos mais em comunicação uns com os outros, mesmo por causa da dificuldade que sentimos na nossa função de não estar tão por dentro quanto estávamos em presencial"; (E.4) "mudou para melhor... as pessoas aprenderam a ouvir mais"	12
	Facilidade na Comunicação	Se o teletrabalho promoveu uma comunicação sobre o trabalho mais acessível entre os colaboradores e as chefias	(E8) "Online é uma facilidade incrível. Toda a gente está disponível sempre. Deixei de ter dificuldades em agendar reuniões" (E.3) "Até diria que era mais fácil... a	10

		disponibilidade era outra”	
Suporte da Chefia	Se o suporte dado pelas chefias mudou de alguma forma e se os colaboradores se sentem satisfeitos com o mesmo	(E.8) “... está sempre disponível pelos meios de contacto que nós temos” (E.3) “Completamente, 100%. Até fora de horas” (E. 14) “acho que realmente a política da empresa é a ajuda da chefia”	17
Autonomia e Flexibilidade	A autonomia e flexibilidade sentida na organização e gestão do trabalho dos trabalhadores	(E.8) “É uma grande autonomia na gestão de tarefas”	17
Perturbações	Perturbações sentidas em casa que podem prejudicar a produtividade profissional	(E.12) “O facto de os miúdos estarem em casa, era uma das situações que perturbava... acabei por ter que ir executá-lo fora da hora normal de trabalho”.	3
Produtividade	Aumento do nível de produtividade profissional resultante da adoção do teletrabalho	(E.13) “produzo mais porque na empresa há sempre outro tipo de distrações”; (E.5) “Sempre fui defensor do teletrabalho... a eficiência aumenta... sinto-me muito mais produtivo”	9
Concentração	Se a capacidade de concentração se modificou ao teletrabalhar em casa	(E.2) “tem alguns tipos de trabalho que estou a executar que consigo estar muito mais concentrada em	8

		casa... Consigo estar muito mais focada”	
	Condições Ergonómicas	Perturbações sentidas pela falta de condições ergonómicas no local de trabalho em casa (E.12)	6
	Desenvolvimento Tecnológico	Se o teletrabalho fomentou o desenvolvimento tecnológico de algumas ferramentas de trabalho (E.1) “permitiu aqui o adquirir de novos conhecimentos com estas novas plataformas tecnológicas”	7
Fatores Pessoais	Poupança Económica	Se a diferença de estar em teletrabalho possibilitou poupanças ao nível económico (E.3) “... a poupança mensal é significativa; (E.4) “poupança bastante acentuada” (E.8) “Outra vantagem é nesse período de deslocação eu poder reverter ou para trabalhos que tenho que terminar ou para a minha vida pessoal”	11
	Supressão de Deslocações	Tempo ganho com a supressão das deslocações resultantes da adoção do teletrabalho (E.8) “a desvantagem é a falta de interação pessoal... a falta de interação com os outros colegas”	13
	Contacto Social	Relações extratrabalho entre os colaboradores (E.8) “a desvantagem é a falta de interação pessoal... a falta de interação com os outros colegas”	10
	Saúde Física	Impacto da adoção do teletrabalho na saúde física dos trabalhadores (E.12) “... dores de cabeça... dores de coluna”	10
	Saúde Mental	Repercussões do teletrabalho na saúde mental dos colaboradores (E.12) “eu sou uma pessoa de muita interação... de socializar e o facto de estar fechado, acabou	8

Articulação família-trabalho	Maior facilidade de, em teletrabalho, conciliar a vida pessoal e familiar com a vida profissional	por mexer bastante” (E.4) “Maior possibilidade de consolidação da vida pessoal”; (E.13) “Consegue-se perfeitamente conciliar a vida pessoal com a vida profissional”	11
Facilidades Domésticas	Se o teletrabalhador sentiu que era mais fácil executar as suas tarefas domésticas estando em teletrabalho	(E.3) “o facto de estar em casa também permite-nos, especialmente nós mulheres que mos mais aquela função da lida de casa, de ir adiantando as coisas”	9
Amplificação de Despesas	Aumento das despesas domiciliares resultantes do teletrabalho em casa	(E.2) “o aumento dos gastos com a eletricidade... o reforço dos equipamentos da internet... Para além disso, a eletricidade com a recorrência a ACs... fez disparar a conta”	3
Melhoria na Alimentação	Se a adoção do teletrabalho teve um impacto positivo no tipo de alimentação do trabalhador	(E.4) “Alimentome muito melhor em casa” (E.8) “Outra vantagem é poder almoçar em casa e ter uma alimentação mais saudável”	4
Estratégias desenvolvidas	Que tipo de estratégias o teletrabalhador adotou para que fosse possível teletrabalhar em casa	(E.8) “eu tive a minha estratégia, foi organizar muito bem o horário de trabalho, a impor-me limites, nomeadamente ao	7

fim do dia, porque facilmente ficava muito mais do que horário de trabalho e depois não me concentrava noutros assuntos pessoais”

---

## Anexo E – Tabela de correlações

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Engagement no trabalho	(.95)							
2. Exigências do trabalho	.01	(.85)						
3. Exaustão emocional	-.40**	.34*	(.83)					
4. Queixas de saúde físicas	-.31*	.10	.67**	(.84)				
5. Conflito trabalho-família	-.08	.50**	.55**	.38**	(.89)			
6. Autonomia no local de trabalho	.51**	.14	-.41**	-.36**	-.05	(.79)		
7. Condições do local de trabalho	.37**	.07	-.45**	-.36**	-.09	.14	(.69)	
8. Suporte da chefia	.27*	.27*	-.13	-.24	.09	.36**	.22	(.95)

\*\* $p < .001$ , \* $p < .05$