

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES, SOCIAL E DO TRABALHO

Aprender à distância de um *click*: a transmissão de conhecimentos em teletrabalho

Ana Francisca Pinheiro Bento Castro

M

2022



Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências
da Educação

**APRENDER À DISTÂNCIA DE UM *CLICK*: A TRANSMISSÃO DE
CONHECIMENTOS EM TELETRABALHO**

Ana Francisca Pinheiro Bento Castro

Outubro 2022

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora *Marta Santos* (FPCEUP).

AVISOS LEGAIS

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceituais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, o autor declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. O autor declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

AGRADECIMENTOS

Concluindo esta dissertação, não posso deixar de agradecer a todos aqueles que marcaram o meu percurso académico e se revelaram um apoio fundamental para chegar a esta etapa.

Em primeiro lugar, agradeço encarecidamente à orientadora deste trabalho, a **Professora Doutora Marta Santos**, pela presença, dedicação e disponibilidade do início ao fim. Obrigada pelo apoio incansável e por me ter tranquilizado quando precisei.

À **FPCEUP e a todos os docentes** que fizeram parte do meu percurso académico, por todas as oportunidades de crescimento e por todo o conhecimento que me foi transmitido.

Aos meus pais, a quem palavras nunca serão suficientes para agradecer. Devo-vos tudo o que sou, enquanto profissional e enquanto pessoa.

Àqueles que já partiram, mas que estão sempre comigo. Espero encher-vos de orgulho todos os dias.

Ao Fábio, a minha pessoa, a quem, independentemente do que o futuro nos reserva, só tenho a agradecer pelo tanto que sempre faz por mim.

A todos os meus amigos, que são casa, obrigada por serem os meus companheiros de todas as horas.

Um gigante obrigada a todos, de coração!

RESUMO

2020 será, (para) sempre, recordado como o ano em que a pandemia COVID-19 parou o mundo. Dada a sua natureza contagiosa, foram, em muitos países, decretados estados de emergência e implementadas medidas de prevenção e controlo da propagação do vírus, das quais fez parte o distanciamento social. Assistiu-se, então, a um aumento exponencial do trabalho a partir de casa, já que permitiu a continuidade da atividade das empresas durante uma crise de saúde pública.

Com o destaque que o trabalho remoto ganhou nos últimos anos e, tendo em conta que, ao que parece, depois da pandemia, o teletrabalho irá permanecer com uma adesão muito significativa, o presente estudo tem como principal objetivo explorar em que medida o teletrabalho tem influência sobre o processo de transmissão de conhecimentos entre os trabalhadores.

Utilizando uma metodologia de análise de conteúdo temática, baseada em entrevistas semiestruturadas, pretende-se identificar que aspetos do teletrabalho impactam, positiva e negativamente, o ensino e a aprendizagem em contexto organizacional e que estratégias são utilizadas de forma a colmatar a distância. Foram entrevistados seis participantes, do sexo feminino e com idades compreendidas entre os 22 e os 27 anos.

Os resultados indicam que o teletrabalho pode dificultar a transmissão de conhecimentos, pois compromete a comunicação, o estabelecimento de relações interpessoais, o acompanhamento direto e o *feedback* imediato. Contudo, verifica-se que todos estes aspetos dependem de fatores pessoais e da frequência do teletrabalho, sendo que um nível básico de comunicação cara a cara parece ser suficiente para suprir todas essas dificuldades.

Palavras-chave: teletrabalho, transmissão de conhecimentos, relações interpessoais, comunicação, frequência

ABSTRACT

2020 will (forever) be remembered as the year in which the COVID-19 pandemic brought the world to a standstill. Given its contagious nature, states of emergency were declared in many countries and measures were implemented to prevent and control the spread of the virus, including social distancing. There was, then, an exponential increase in the number of people working from home, as it allowed companies to continue their activities during a public health emergency.

With the prominence that remote work has gained in recent years, and bearing in mind that, apparently, after the pandemic, telework will remain with a very significant adherence, the present study aims to explore to what extent telework has an influence on the process of knowledge transfer among workers.

Using a thematic analysis methodology, based on semi-structured interviews, the purpose is to identify what aspects of telework impact, positively and negatively, on teaching and learning in organizational contexts and what strategies are used in order to bridge the distance. Six female participants were interviewed, ranging in age from 22 to 27.

The results indicate that telecommuting can hinder the transmission of knowledge because it compromises communication, interpersonal relationships, direct monitoring, and immediate *feedback*. However, it appears that all these aspects depend on personal factors and the frequency of teleworking, and a basic level of face-to-face communication seems to be enough to overcome all these difficulties.

Keywords: telework, knowledge transfer, interpersonal relationships, communication, frequency

RÉSUMÉ

L'année 2020 restera (à jamais) dans nos mémoires comme l'année où la pandémie de COVID-19 a arrêté le monde. Compte tenu de sa nature contagieuse, l'état d'urgence a été déclaré dans de nombreux pays et des mesures ont été mises en œuvre pour prévenir et contrôler la propagation du virus, notamment l'éloignement social. On a ensuite assisté à une augmentation exponentielle du travail à domicile, car il permettait aux entreprises de poursuivre leurs activités pendant une urgence de santé publique.

Avec l'importance que le travail à distance a pris ces dernières années et, compte tenu du fait que, semble-t-il, après la pandémie, le télétravail restera avec une adhésion très importante, la présente étude a comme principal objectif d'explorer dans quelle mesure le télétravail a une influence sur le processus de transmission des connaissances entre les travailleurs.

En utilisant une méthodologie d'analyse de contenu thématique, basée sur des entretiens semi-structurés, nous avons l'intention d'identifier quels aspects du télétravail ont un impact, positif et négatif, sur l'enseignement et l'apprentissage dans des contextes organisationnels et quelles stratégies sont utilisées afin de combler la distance. Six participants, âgées de 22 à 27 ans, ont été interrogées.

Les résultats indiquent que le télétravail peut entraver la transmission des connaissances, car il compromet la communication, l'établissement de relations interpersonnelles, le suivi direct et le retour d'information immédiat. Cependant, il s'est avéré que tous ces aspects dépendent de facteurs personnels et de la fréquence du télétravail, par lequel un niveau de base de communication face à face semble suffire pour surmonter toutes ces difficultés.

Mots clés: télétravail, transmission des connaissances, relations interpersonnelles, communication, fréquence

ÍNDICE

1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	3
2.1. Teletrabalho	3
2.2.1. Origem, definição e evolução.....	3
2.1.2. Vantagens e desvantagens habitualmente associadas ao teletrabalho	4
2.1.3. Teletrabalho e pandemia.....	6
2.2. Transmissão de Conhecimentos	9
2.3. Transmissão de Conhecimentos em Teletrabalho	12
3. Metodologia.....	17
3.1. Objetivos do Estudo.....	17
3.2. Método.....	17
3.3. Participantes.....	18
3.4. Procedimento	18
3.5. Técnicas de Recolha de Dados	19
3.6. Técnicas de Análise de Dados	20
4. Apresentação e Análise dos Resultados	21
5. Discussão de Resultados.....	33
6. Conclusão	40
Referências Bibliográficas.....	43
ANEXOS	51
Anexo 1. Formulário de Consentimento Informado.....	52
APÊNDICES	54
Apêndice 1. Quadro de Caracterização dos Participantes	55
Apêndice 2. Guião de Entrevista Semi Estruturada	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa temático.....	22
--------------------------------------	-----------

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1	19
-----------------------	-----------

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.....	21
Quadro 2.....	25
Quadro 3.....	26
Quadro 4.....	26
Quadro 5.....	27
Quadro 6.....	29
Quadro 7.....	30

1. Introdução

Sem dúvida que 2020 será, (para) sempre, recordado como o ano em que a pandemia COVID-19 parou o mundo. Em poucos meses, o vírus invadiu o planeta, infetou milhões de pessoas e impactou todos os setores de atividade e a vida de cada um. Sendo um vírus cuja transmissão é, principalmente, através de contacto direto, entre as medidas de prevenção e controlo da pandemia que se revelaram indispensáveis, esteve o evitamento do contacto social próximo com o outro. Desta forma, em muitos países, foram tomadas medidas governamentais de forma a isolar as pessoas nas suas casas, tendo sido decretados estados de emergência nos quais o confinamento era obrigatório e apenas saídas essenciais eram autorizadas.

Ainda que já existisse antes, o teletrabalho ganhou um destaque nunca visto desde a pandemia, já que, entre as medidas implementadas, verificou-se que muitas organizações cuja atividade não fosse considerada essencial – ou seja, que, legalmente, não pudesse seguir de forma presencial – optaram pelo trabalho remoto (Carvalho et al., 2020), uma vez que permite a continuação do negócio mesmo quando o local de trabalho se encontra inacessível (DeSio et al., 2021).

Uma das principais mudanças às quais o teletrabalho obriga está relacionada com a comunicação interna (Castro-Martínez et al., 2022), comunicação essa que exerce um papel fundamental nos processos de transmissão de conhecimentos. As organizações têm-se tornado, cada vez mais, dependentes do aproveitamento eficaz do conhecimento (Martins & Terblanche, 2003 citado por Sikombe & Phiri, 2019). A sua retenção e transmissão no seio organizacional é assumida como estratégica para a sua evolução e permanência (Lamari, 2010, citado por Pereira et al., 2021), tornando-se importante estudar a forma como o conhecimento, tanto explícito como implícito (Taskin & Bridoux, 2010), é construído e como pode ser partilhado.

No entanto, sabe-se que para uma partilha eficaz do conhecimento, nomeadamente de conhecimento implícito, é essencial o contacto entre os trabalhadores (Oliveira et al., 2019) o que significa que, em teletrabalho, este processo se torna mais desafiante.

Assim, tendo em conta que o conhecimento tem vindo a ser reconhecido como um aspeto criticamente importante para o desenvolvimento das organizações, podendo representar uma fonte de vantagem competitiva face a outras (Argote & Ingram, 2000), é fundamental compreender em que medida o teletrabalho impacta o processo da partilha do

mesmo entre trabalhadores, já que, ao que parece, depois da pandemia, o teletrabalho irá permanecer com uma adesão muito significativa (Bérestégui, 2021).

Apesar dos inúmeros estudos recentes sobre teletrabalho e sobre a sua relação com diversos aspetos, ainda parece ser escassa a literatura que se debruça sobre a relação entre teletrabalho e os processos de transmissão de conhecimentos, sendo neste âmbito que se fundamenta a pertinência do presente estudo. Além disso, tendo sido inevitável, por questões de saúde pública, a transmissão de conhecimentos à distância, a pandemia trouxe o contexto ideal para o estudo deste fenómeno.

Relativamente à sua estrutura, o presente trabalho é composto por cinco grandes partes: **(1) o enquadramento teórico**, subdividido em três capítulos – Teletrabalho, Transmissão de Conhecimentos e Transmissão de Conhecimentos em Teletrabalho – nos quais se descrevem os resultados da pesquisa da literatura conduzida sobre cada um destes tópicos, de forma a delimitar o quadro teórico que servirá de base à pesquisa realizada; **(2) a metodologia**, onde, além de se discriminarem os objetivos principais do estudo, se justifica a escolha do método selecionado e se descrevem as opções assumidas relativas aos participantes e às técnicas de recolha e análise de dados; **(3) a apresentação e análise dos resultados**, na qual se apresentam os resultados obtidos através da análise temática do conteúdo recolhido nas entrevistas; **(4) a discussão de resultados**, que, em resposta a cada um dos objetivos delineados, engloba a interpretação dos resultados obtidos à luz da literatura existente; e, por último, **(5) a conclusão**, na qual se enumeram as principais conclusões e reflexões deste estudo, assim como as suas limitações e sugestões para investigações futuras neste âmbito.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Teletrabalho

2.2.1. Origem, definição e evolução

Foi em 1975 que Nilles mencionou o termo “teletrabalho” pela primeira vez como uma estratégia para “curar” problemas sociais e organizacionais. Os trabalhadores têm, desde muito antes da existência de aparelhos eletrônicos, redes *wi-fi* e outro tipo de tecnologias avançadas, realizado parte da sua atividade fora do próprio local de trabalho, nomeadamente a finalização de determinadas tarefas (Bailey & Kurland, 2002). Neste sentido, esta forma de trabalhar não é, de todo, inovadora nem alvo de estudos apenas nos últimos anos. No entanto, alicerçado no crescente desenvolvimento das Tecnologias de Comunicação e Informação (TIC), o teletrabalho tem vindo a tornar-se, cada vez mais, numa realidade (Rocha & Amador, 2018). Esta evolução da tecnologia e do seu uso confortável por parte da generalidade das pessoas tem contribuído para o aumento da escolha deste modo de trabalho, sendo que permitiu que a realização de determinadas atividades deixasse de ser geograficamente restrita a um único espaço (Lupton & Haynes, 2000) e que a distância geográfica não fosse um obstáculo à comunicação entre os trabalhadores (Golden, 2009).

Apesar de não existir consenso na literatura quanto a uma definição de teletrabalho (Peréz, et al. 2002; Bailey & Kurland, 2002), Golden (2009) afirma que o “teletrabalho, como uma forma de trabalho virtual, envolve trabalhar distante do escritório e fazer uso da tecnologia para interagir e comunicar com os outros” (p. 242, tradução livre). Além disso, a Organização Internacional do Trabalho (2011) define teletrabalho como a prática laboral longe da empresa e com recurso a tecnologias de informação. Também Peréz et al. (2002) mencionam que este modo de trabalho implica o uso, por parte do trabalhador, de Tecnologias de Informação e Telecomunicação de forma a conseguir realizar a sua atividade em diversos espaços. Assim, teletrabalho não significa necessariamente trabalhar a partir de casa, mas desde qualquer lugar remoto longe do local de trabalho, que seja conveniente para a sua realização, o que pode até mesmo incluir trabalhar no decurso de viagens (Peréz, et al., 2002; Taskin & Bridoux, 2010). Além disso, é importante mencionar que nem todas as atividades são passíveis deste modo de realização, ou seja, não é tão variada quanto parece a quantidade de profissões ajustáveis ao teletrabalho (O’Mahony & Barley, 1999). Na

Europa, apenas 37% das profissões são passíveis de serem realizadas eficazmente através de trabalho à distância (Joint Research Centre, 2020). Profissões designadas de “trabalho de conhecimento, ou seja, trabalhos que implicam a interpretação, comunicação e manipulação de dados relacionados com uma variedade de contextos” (Taskin & Bridoux, 2010, p.1, tradução livre) são aquelas que mais facilmente se adaptam ao trabalho remoto. Além da importância de se ter em conta se a atividade é adaptável ou não ao teletrabalho, são também alvo de estudos as características do próprio trabalhador. Apesar de ainda ser necessária bastante pesquisa neste tópico, nem todos os indivíduos se sentem confortáveis com o contacto à distância e com todas as limitações que o teletrabalho acarreta (Golden, 2009). Assim, o teletrabalho não pode ser encarado como algo que irá resultar com todos os tipos de trabalho e com todos os trabalhadores, uma vez que estão implicadas as características das tarefas e determinados fatores individuais que exercem uma influência na capacidade e vontade dos trabalhadores de se adaptarem ao trabalho remoto, nomeadamente a sua autodisciplina, traços de personalidade e motivação (Bérastégui, 2021). Ademais, o sucesso do trabalho remoto depende, em parte, da capacidade do trabalhador realizar a sua atividade com pouca supervisão e contacto social (Baruch, 2001).

2.1.2. Vantagens e desvantagens habitualmente associadas ao teletrabalho

Tendo o teletrabalho sofrido um aumento exponencial nas últimas décadas (Golden, 2009) são vários os autores que estudam quais as vantagens e desvantagens do trabalho realizado remotamente, quer para o próprio trabalhador, como para as empresas.

Para os trabalhadores, o benefício que mais se destaca na literatura é a flexibilidade horária (Golden, 2009; Bailey & Kurland, 2002; Pérez et al., 2002). O teletrabalho permite que as empresas respondam às necessidades dos trabalhadores em terem uma maior flexibilidade que lhes permita um melhor e mais saudável equilíbrio trabalho-família (Golden, 2009; Bailey & Kurland, 2002). Estudos mostram que o teletrabalho está associado a uma diminuição do conflito entre o trabalho e a família (Hill et al., 1998), assim como a um decréscimo nos níveis de stress (Golden, 2009) e a um aumento da satisfação com o trabalho (Dubrin, 1991). Assim, a flexibilidade inerente ao teletrabalho que permite que os trabalhadores tenham uma maior autonomia na escolha dos seus horários, das suas pausas (Bailey & Kurland, 2002) e das suas tarefas são apontadas como benefícios para os trabalhadores.

São também apontadas vantagens para a própria empresa. De acordo com Shin et al. (2000), um dos maiores ganhos para as empresas está relacionado com uma redução de

custos indireta, determinada pela diminuição das despesas relativas a espaço e outras utilidades em comparação com o trabalho presencial (Golden, 2009). Também Pérez et al. (2002) mencionam aspetos como uma maior produtividade e menor taxa de ausência em teletrabalhadores que, naturalmente, são pontos positivos para a eficácia organizacional.

Se, por um lado, as vantagens emergentes do teletrabalho funcionam como motores do aumento acentuado deste modo de atuação, por outro lado, este é retardado por desafios inerentes ao teletrabalho que devem ser tidos em conta e acautelados com a devida antecedência. Em termos logísticos, estes desafios traduzem-se na forma como se organiza e divide as tarefas. A flexibilidade, apesar de vantajosa, pode, ela mesma, originar dificuldades de coordenação de horários entre os diferentes trabalhadores (Pérez et al., 2002) e levar a um aumento das distrações, uma vez que a presença da família vai ter impacto no trabalho e as interrupções podem ser frequentes (Golden et al., 2006; Golden, 2009). Mas, para além destes aspetos mais funcionais da realização do trabalho, existem consequências negativas para os trabalhadores que não podem, de forma alguma, ser desconsideradas. Em primeiro lugar, algo muito presente na literatura está relacionado com o isolamento social e profissional a que o teletrabalho leva (Cooper & Kurland, 2002; Golden et al., 2008; Bailey & Kurland, 2002), o que pode, em alguns trabalhadores, conduzir a uma menor satisfação com o trabalho (Golden, 2009), ao contrário do que se disse anteriormente. Aliado a isto, os estudos mostram que o teletrabalho pode ter um impacto negativo no quão os trabalhadores se identificam e se sentem parte de uma organização, uma vez que é alterado o contexto social, psicológico e físico da mesma (Thatcher & Zhu, 2006). De acordo com estes autores, esta preocupação com fatores relacionados com a identidade tem sido mais prevalente desde que se começou a admitir que os aspetos psicológicos do trabalho têm consequências reais para as organizações, no qual também está incluída a necessidade de aprovação externa que leva os trabalhadores, quando estão em teletrabalho, a trabalharem mais horas de forma a reforçar a sua identidade enquanto trabalhadores (Bartel, Wrzesniewski, & Wiesenfeld, 2004; Brocklehurst, 2001, citado por Thatcher & Zhu, 2006). Já Mann e colaboradores (2000) afirmaram que o teletrabalho “tem um impacto emocional significativo nos colaboradores, com o surgimento de emoções negativas como solidão, irritação, preocupação e culpa” (Sio et al., 2021, p. 3919, tradução livre). Deste modo, as desvantagens para os trabalhadores são predominantemente psicológicas (Hobbs & Armstrong, 1998).

Contudo, quando se fala em teletrabalho, a frequência é um aspeto de extrema relevância que deve ser tido em consideração. A maioria dos regimes de teletrabalho ronda uma frequência alternada entre menos de 20% (ocasional) e mais de 90% (permanente) do

número total de horas de trabalho (Taskin & Bridoux, 2010). De acordo com estes autores, uma frequência elevada está relacionada com uma menor satisfação com o trabalho e menor identificação com a organização, uma vez que, quanto mais tempo o trabalhador se mantém fora do local de trabalho, mais peso terá o isolamento social e profissional. Neste sentido, a quantidade de tempo de trabalho remoto é uma variável que tem sempre influência em todas as outras. Muitos autores mencionam que o ideal para os trabalhadores é optarem, não por teletrabalho a tempo inteiro, mas sim apenas alguns dias por semana ou por mês, uma vez que uma frequência alternada iria contribuir para uma maior satisfação com o trabalho (Golden, 2009) e os trabalhadores não estariam longe do local de trabalho tempo suficiente para que o efeito negativo deste modo de atuação fosse tão expressivo (Bailey & Curland, 2002). Tendo em conta estes aspetos, empresas que oferecem a opção de trabalho remoto acabam mesmo por aconselhar os trabalhadores a trabalhar presencialmente pelo menos uma vez por semana de forma que as consequências não sejam tão acentuadas (Peréz et al., 2002). Aliás, de facto, existe um risco acrescido dos danos psicossociais quando se teletrabalha a tempo inteiro (Bérestégui, 2021). Num estudo levado a cabo por DeSio e colaboradores (2021), os participantes, trabalhadores em teletrabalho a tempo inteiro, reportaram um crescente de comportamentos não saudáveis, como aumento número de cigarros por dia ou de consumo de comida, indicadores de um aumento dos níveis de stress psicológico. Contudo, até ao momento, não se verifica a existência de protocolos preventivos das doenças mentais dos teletrabalhadores (De Sio et al., 2021), o que é uma grande ausência quando queremos ter em conta a saúde e segurança dos trabalhadores.

2.1.3. Teletrabalho e pandemia

Foi no princípio de 2020 que a Organização Mundial de Saúde declarou a doença COVID-19 uma pandemia mundial que obrigou os governos a implementarem medidas excepcionais e urgentes de controlo da propagação do vírus SARS-Cov-2 (o seu agente etiológico), de forma a reduzir o risco de transmissão individual. Estas medidas passaram, nomeadamente, pelos confinamentos, com o fecho de escolas, universidades, serviços não essenciais, restrições de circulação, de forma a promover o distanciamento social, interrompendo as cadeias de transmissão e atrasando ou inibindo o contágio entre indivíduos. Assim, numa tentativa, tanto de impedir a rápida propagação do vírus e, consequentemente, reduzir a alta taxa de mortalidade associada à COVID-19, como de atenuar as consequências negativas da pandemia na economia, assistiu-se, em 2020, ao aumento, sem precedentes, do trabalho realizado a partir de casa a tempo inteiro (Office of National Statistics, 2020). Já

em 2009, Golden afirmou que o facto de ser possível realizar totalmente o trabalho a partir de outras localizações leva a que o teletrabalho seja uma opção aliciante para as empresas continuarem a operar em situações problemáticas de saúde pública, o que, de facto, se verificou com a COVID-19. Aquando das restrições decorrentes do estado de emergência em Portugal, verificou-se que 58% das empresas tinham os trabalhadores em teletrabalho (INE, 2020). Assim, este modo de atuação fez parte das estratégias a que as empresas recorreram como forma de minimizar os prejuízos e o impacto da pandemia, tornando-se um recurso imprescindível perante esta situação (Antunes & Fischer, 2020).

Porém, apesar de, antes da pandemia, se prever que a evolução tecnológica conduziria, eventualmente, à adoção cada vez mais intensa do teletrabalho, com a COVID-19, trabalhar ou não remotamente, assim como o número de vezes por semana em que isso aconteceria, deixou de ser uma escolha arbitrária dos trabalhadores ou das organizações e tornou-se uma obrigatoriedade por questões de saúde pública. Além do mais, aquela que seria uma necessária adaptação contínua e espaçada no tempo transformou-se no “desconforto de se adaptar de forma rápida e sem precedentes” (Carvalho et al., 2020, p. 38), já que a rapidez com que o vírus se instalou levou à necessidade de uma mudança repentina que não deixou tempo para um planeamento adequado.

A implementação adequada do teletrabalho implicaria a consideração de uma série de precauções de forma a evitar as possíveis consequências negativas: em termos de segurança e saúde ocupacional, seria importante precaver aspetos como as condições para a realização do trabalho em casa em termos de equipamento disponível e da ergonomia do espaço que, se não for adequada, pode levar a lesões músculo-esqueléticas; e, também, questões relacionadas com a proteção de dados e as políticas de privacidade, uma vez que há uma obrigação de proteger os trabalhadores de ciberataques quando trabalham nos seus computadores pessoais ligados à sua rede de *internet* pessoal (Bérestégui, 2021). Além disso, seria crucial uma mudança nas práticas de gestão tradicionais já que o teletrabalho acarreta, logicamente, mudanças na realização do trabalho (Taskin & Bridoux, 2010), assim como um envolvimento dos próprios trabalhadores no planeamento e implementação do teletrabalho e das suas diretrizes, quer em termos de organização do trabalho quer ao nível do enquadramento legal da atividade (Bérestégui, 2021).

O contexto pandémico engloba, também, outras particularidades que o cenário pré-pandemia não tinha e estas não devem ser descartadas. Em primeiro lugar, sabe-se que a pandemia teve e tem repercussões na saúde mental das pessoas, não só enquanto trabalhadores, mas, enquanto cidadãos que são. Estudos mostram que os níveis de ansiedade,

depressão e stress aumentaram com a pandemia, sendo que a maioria das pessoas sofreram intensas adaptações emocionais resultantes do medo de contágio, perda de entes queridos, distúrbios de sono e efeitos a longo prazo resultantes da quarentena (Huang & Zhao, 2020; Xiao et al., 2020b; Inchausti et al., 2020; Lin et al., 2020 citado por Duran & Erkin, 2021). Neste sentido, inevitavelmente, o teletrabalho imposto por um contexto pandémico irá repercutir-se de forma diferente nos trabalhadores, uma vez que houve um aumento de problemas de saúde mental espoletados pelas condições impostas pela pandemia (Alzueta et al., 2020). Para além disso, a decisão de trabalho remoto podia, de facto, não estar nas mãos dos trabalhadores, mas estava certamente nas mãos da organização que, por norma, fornecia orientações e apoio formal aos colaboradores (Wiesenfeld, Raghuram, & Garud, 1999, citado por Thatcher & Zhu, 2006). Assim, tendo sido o teletrabalho imposto por questões de saúde pública, é provável que, inicialmente, os trabalhadores estivessem, de alguma forma, reticentes, uma vez que se veem obrigados a encontrar alternativas e a desenvolver novas rotinas de trabalho, ao contrário do que acontece quando este tem um carácter voluntário (Thatcher & Zhu, 2006). Outra particularidade é a presença dos filhos em casa (Kinsman, 1987, citado por Bailey & Kurland, 2002) que, com o confinamento, foi uma condição inevitável para as famílias, devido ao fecho dos infantários e das escolas. Ora, isto é um desafio que, pré-pandemia, na maioria dos casos, não existia, uma vez que os filhos não estariam em casa durante o horário de trabalho e, de facto, verificou-se que os níveis de stress psicológico associado ao teletrabalho foram mais elevados em trabalhadores com filhos comparativamente àqueles que não são pais (Duran & Erkin, 2021). Na verdade, estudos mostram que 72% dos trabalhadores se encontram num estado de stress psicológico como resultado de vários meses a trabalhar remotamente (Empreinte Humaine, 2020, citado por Bérastégui, 2021). Estes níveis de stress podem estar relacionados com uma série de aspetos inerentes ao teletrabalho durante a pandemia, tais como: um maior número de horas de trabalho diárias, uma vez que, pela falta de oportunidade de planeamento, a produtividade poderia diminuir; a inexistência de convívio social devido às regras de distanciamento; uma maior carga de trabalho; e fronteiras difíceis de estabelecer entre o trabalho e a família pelo facto da casa se tornar o local de trabalho, o que leva a que os trabalhadores não se consigam abstrair da sua atividade e, conseqüentemente, a um equilíbrio trabalho-família que não é descrito como ideal (Bérastégui, 2021; De Sio et al, 2021).

A questão que se impõe é a seguinte: será que o teletrabalho irá ser um modo de atuação em contínuo crescimento no futuro? A contínua aceitação que se vê por parte das empresas em adotar o teletrabalho sugere que é expectável que as percentagens continuem a

aumentar (Golden, 2009) e parece uma probabilidade real que o teletrabalho se mantenha e não volte às percentagens pré-pandémicas (Bérestégui, 2021). É facto que, pós-pandemia, os trabalhadores não irão ser os mesmos e a sua relação com o seu trabalho irá mudar (Carvalho et al., 2020), mas se o teletrabalho veio para ficar, não se pode descartar o seu devido planeamento e as organizações devem inteirar-se dos desafios e alterações necessárias para que o teletrabalho seja possível (Bérestégui, 2021).

2.2. Transmissão de Conhecimentos

Sobretudo após a emergência sanitária, o teletrabalho tem sido alvo de vários estudos, nomeadamente a sua influência na satisfação com o trabalho, a conciliação trabalho-família, os seus efeitos na saúde mental durante o confinamento, entre outros. Apesar de ainda existir uma grande carência de bibliografia, um dos impactos importantes do uso cada vez mais acentuado do teletrabalho é a sua influência na partilha de conhecimentos entre os trabalhadores (Golden, 2009).

A temática da transmissão de conhecimentos em contexto laboral não é algo que possa ser considerado recente, tendo sido já alvo de variados estudos. De acordo com Thébault (2013, p.28), a transmissão de conhecimentos é definida como “o conjunto de trocas acerca das práticas profissionais, ao longo da realização do trabalho, entre os indivíduos com percursos, experiências e idades diversas” e é um processo que se revela essencial para a construção de conhecimento coletivo nas organizações (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Cabrera & Cabrera, 2005; Foss et al., 2010, citado por Taskin & Bridoux, 2010).

O conhecimento tem sido cada vez mais percecionado como um recurso valioso (Calo, 2008), nomeadamente aquele que é interno e transmitido pelos trabalhadores com mais experiência que possuem competências críticas para a execução da atividade de trabalho. Existe, então, um paradigma dominante no qual os autores se focam: a comparação *novato/perito*. O termo *novato* aplica-se aos trabalhadores que são inexperientes numa determinada atividade ou novo método de trabalho, não o realizando de forma totalmente automatizada e necessitando de mais informações para o processo de tomada de decisão quando comparados com os *peritos* (Delgoulet, 2015). Estes distinguem-se dos novatos pelo acesso mais rápido ao conhecimento, pela capacidade de antecipação dos imprevistos das situações, essencialmente pelos “modelos mentais do domínio profissional que mobilizam”

(Delgoulet, 2015, p. 101). O estatuto de *novato* não está diretamente relacionado com a idade do trabalhador, sendo que qualquer experiente pode assumir a posição de *novato* aquando da aprendizagem de um novo domínio, como por exemplo, a introdução de novas tecnologias na atividade de trabalho (Gollac et al., 2014, citado por Delgoulet, 2015). Neste sentido, a ideia central nesta distinção prende-se, de certa forma, com a experiência através da qual se adquirem conhecimentos, competências e saberes essenciais para o desempenho de uma atividade.

Os processos de transmissão destes conhecimentos são complexos e requerem tempo e conteúdo, uma vez que, de um modo geral, o conhecimento é coletivo (Tsoukas & Vladimirov, 2001) e encontra-se disseminado por toda a organização, o que se traduz numa partilha que não ocorre apenas ao nível individual (Levitt & March, 1988; Starbuck, 1992; Walsh & Ungson, 1991, citado por Argote & Ingram, 2000). É, de facto, um desafio para as organizações garantir a propagação fluida dos saberes profissionais e dos conhecimentos valiosos que os trabalhadores mais experientes, melhor do que ninguém, possuem (Calo, 2008; Thébaud, 2014). Isto porque, de facto, um trabalhador experiente numa determinada atividade conhece o real da mesma e quais os verdadeiros desafios inerentes, uma vez que a suscetibilidade de imprevistos e as exigências do dia-a-dia está sempre presente.

O conhecimento pode ser transmitido por vias informais ou formais de transmissão e pode ser partilhado de forma propositada ou surgir como consequência à medida que se realiza a atividade (Roberts, 2000). O facto é que o meio através do qual os trabalhadores adquirem mais conhecimentos e saberes-fazer corresponde às redes de contacto informais que se estabelecem ao longo do tempo (Abrams et al., 2003). De facto, o que se verifica nas empresas portuguesas é que, na sua maioria, os trabalhadores aprendem a realizar a atividade no dia-a-dia de trabalho, mais do através de uma transmissão planeada, de carácter formal (Cardim, 2005). O método mais usual deste tipo de aprendizagem *on-the-job* é a existência de um mentor, ou seja, um trabalhador experiente que tem a responsabilidade de ensinar e partilhar com o *novato* os conhecimentos necessários ao desempenho da atividade (Dessler, 2017).

Uma grande parte do conhecimento que as organizações possuem é conhecimento tácito (Nonaka, 1991, citado por Argote & Ingram, 2000) ou também designado de conhecimento implícito. A transmissão deste tipo de conhecimento revela-se complexa devido à dificuldade de o formalizar, sendo algo que deriva das experiências pessoais e que está enraizado nas ações do dia-a-dia (Nonaka & Takeuchi, 2007). Corresponde a conhecimentos que estão internalizados, que têm um carácter pessoal e subjetivo, e que os

trabalhadores têm dificuldade em verbalizar, como é o caso das crenças, dos modelos mentais (Nonaka et al., 2000, citado por Taskin & Bridoux, 2010) e dos saberes-fazer como as competências específicas do contexto (Alavi & Leidner, 2001, citado por Oliveira et al., 2019). Numa relação de interdependência (Nonaka & Takeuchi, 1995, citado por Lamari, 2010) com o conhecimento implícito, existe, também, uma dimensão explícita que, ao contrário da primeira, é fácil de formalizar e verbalizar através de fórmulas, manuais de procedimentos ou ações específicas (Nonaka, Toyama & Nagata 2000, citado por Taskin & Bridoux, 2010) e que, eventualmente, os trabalhadores podem internalizar, transformando-se em conhecimento tácito (Nonaka & Takeuchi, 2007). Ao contrário do conhecimento explícito, que é facilmente partilhado entre os indivíduos sem que perca o significado, o conhecimento tácito é de difícil transmissão e constitui um dos maiores desafios inerentes à transmissão de conhecimento em contexto laboral (Calo, 2008). A forma mais eficaz de transmissão de conhecimento implícito passa pelas interações sociais entre os trabalhadores (Koskinen et al., 2003), através das quais se espera que seja externalizado. Assim, o processo de construção e partilha de conhecimentos parece resultar de ciclos de combinações, internalizações, socializações e externalizações (Nonaka, 1994, citado por Oliveira et al., 2019).

Atualmente, a capacidade de criação e transmissão de conhecimentos nas organizações influencia, em grande parte, o seu sucesso (Abrams et al., 2003). O conhecimento deve ser partilhado entre os indivíduos, de forma a ser aproveitado como recurso valioso que é (Calo, 2008). Este revela-se uma fonte de vantagem competitiva para as organizações (Argote & Ingram, 2000), nomeadamente o conhecimento implícito que, tendo em conta as suas características, fornece uma autenticidade à organização por ser difícil de replicar por parte dos seus concorrentes (Modi & Mabert, 2007; Schoenherr et al., 2014, citado por Sikombe & Phiri, 2019) e é um componente essencial do processo de inovação (Roberts, 2000). É, então, importante a implementação de estratégias com o objetivo de reter e transmitir os conhecimentos nas organizações (Calo, 2008), sendo estes “assumidos como estratégicos para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas” (Lamari, 2010, citado por Pereira et al., 2021, p. 232).

Tratando-se de um processo complexo, dependente de um conjunto de variáveis, Thébault (2014) desenvolveu, combinando a literatura existente com os dados encontrados em contexto, um modelo de transmissão profissional dividido em três elementos principais: (i) conciliação da transmissão com a atividade de trabalho; (ii) co-construção uma relação; e (iii) combinação de saberes profissionais. A primeira dimensão (i) relaciona-se com o facto

das atividades de transmissão e produção ocorrerem em simultâneo, o que significa que os protagonistas devem conciliá-las da melhor forma na tentativa de nenhuma ficar comprometida. No entanto, na prática, em situações mais complicadas, a transmissão nunca é prioridade em relação à produção (Thébault, 2014). Co-construir uma relação (ii) é, também, um componente da partilha de conhecimentos, enfatizando a dimensão coletiva e a importância das intervenções de todos os intervenientes no processo de aprendizagem. A transmissão está dependente do contexto de relação que se estabelece entre quem ensina e quem aprende, no sentido em que contribui para um ajustamento entre os protagonistas através do que cada um sabe acerca do funcionamento do outro. Por último, a combinação de saberes profissionais (iii) relaciona-se com o facto da transmissão do conhecimento não se restringir apenas ao conhecimento técnico necessário ao desempenho da atividade. É um processo, também, diacrónico, podendo combinar conteúdos de experiências passadas e futuras e não apenas relativas ao presente ou à situação específica durante a qual ocorre a transmissão.

2.3. Transmissão de Conhecimentos em Teletrabalho

Um aspeto imprescindível do trabalho passa pelo contacto entre a equipa que, de acordo com alguns autores, parece funcionar, também, como um preditor de uma gestão eficaz (Beauregard et al., 2019). No trabalho presencial, a comunicação tem condições para acontecer face a face, ao contrário do teletrabalho, no qual é necessária a utilização de meios de comunicação virtual, de forma que seja possível manter a conexão entre os trabalhadores (Mann & Holdsworth, 2003).

Durante a pandemia COVID-19, nomeadamente aquando dos períodos de confinamento obrigatório, a aprendizagem remota tornou-se uma alternativa inevitável (Naciri et al., 2020). De acordo com o estudo de Mouratidis e Papagiannakis (2021), a importância da aprendizagem *online* aumentou, de facto, comparativamente ao período pré-pandemia. Assim, serviços de videoconferência, como o *Zoom*, e plataformas de mensagens instantâneas, como é o caso do *Whatsapp*, funcionaram como um recurso crucial à aprendizagem à distância (Pratama et al., 2020). Estão até mesmo disponíveis, e surgem como uma ferramenta importante, utilizada em variadas instituições, *softwares* desenvolvidos especificamente para a colaboração de equipas, como o *Microsoft Teams* (Hilburg et al., 2020). Estas combinam todas as funções mais comuns: reuniões por voz e

vídeo, *chats* privados, otimização de agenda e partilha de documentos. Neste sentido, tendo em conta que a comunicação à distância implica necessariamente a utilização de meios tecnológicos (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020), estes acabam por se revelar imprescindíveis no processo de transmissão de conhecimentos em teletrabalho, sendo que, sem os mesmos, esta não seria possível. O *e-learning* possibilita a que a distância geográfica não seja um entrave à aprendizagem (DeRouin et al., 2004) e à aquisição de informação relevante ao desempenho da atividade.

Parece, contudo, haver uma dificuldade acrescida na transmissão de conhecimentos aquando do trabalho à distância comparativamente à comunicação presencial (Golden, 2009), existindo evidências de que o teletrabalho pode afetar negativamente este processo nas organizações (Taskin & Bridoux, 2010).

Como já referido em tópicos anteriores, a transmissão de conhecimentos em contexto organizacional inclui tanto a transmissão de conhecimento tácito como de conhecimento explícito, sendo ambos relativos ao conhecimento relacionado com a tarefa ou “conhecimento técnico” (Taskin & Bridoux, 2010, p. 2506, tradução livre). De forma a compreender a influência que trabalhar remotamente tem na transmissão de conhecimentos entre trabalhadores, esta distinção revela-se essencial.

As novas tecnologias, com todas as suas funcionalidades, como partilha de ecrã, quadros interativos, envio de ficheiros e gravação de tela (Almarzooq et al., 2020; Hilburg et al., 2020), facilitam a partilha de informação que é possível traduzir em dados, ou seja, conhecimento explícito, revelando-se práticas e confortáveis quando a aprendizagem acontece em direto (Pratama et al., 2020). Ainda assim, sendo crucial, aquando da aprendizagem da atividade, o apoio mais frequente de um mentor e, até mesmo, da restante equipa, revela-se uma das desvantagens do teletrabalho (Harpaz, 2002). Para além da comunicação ser muito menos frequente (Fonner & Roloff, 2010), trabalhar sozinho significa a ausência de uma supervisão constante (Medina-Rodríguez et al., 2020), o que impossibilita a existência de um *feedback* imediato e de adaptação contínua da comunicação tendo em conta o destinatário (Koskinen et al., 2003).

A transmissão de conhecimento implícito fica, também, aquém daquilo que seria ideal (Roberts, 2000). Para este processo, sabe-se que a estratégia mais eficaz passa pela comunicação cara a cara (Terhost, 2018, citado por Oliveira et al., 2019), que diminui a probabilidade de má interpretação daquilo que está a ser comunicado (Koskinen et al., 2003). Ademais, Roberts (2000) refere ainda que, dada a importância do conhecimento implícito na

assimilação de conhecimento explícito, a utilização de tecnologias de informação pode, conseqüentemente, afetar a transmissão de parte deste tipo de conhecimento.

Relativamente ao conhecimento implícito em si, há aspetos que são dificilmente transmitidos sem a existência de um processo de demonstração (Roberts, 2000), o que permite compreender a dificuldade da sua transmissão quando a atividade não é realizada presencialmente. É verdade que muito daquilo que é o processo de transmissão de conhecimentos engloba uma aprendizagem através da observação, de forma que haja sucesso na realização dos procedimentos necessários à realização da tarefa (Guimaraes & Dallow, 1999, citado por Golden, 2009). Apesar da existência dos manuais de procedimentos, instruções e informação relevante que é passível de ser traduzida em palavras (conhecimento explícito), para além da observação, os trabalhadores acabam por recorrer, na grande maioria das vezes, a fontes informais, como às chefias ou aos colegas, do que a “fontes impessoais” (Abrams et al., 2003, p. 64, tradução livre). Devido ao isolamento profissional durante o teletrabalho, o número de oportunidades informais de aprendizagem reduz significativamente (Cooper & Kurland, 2002).

De acordo com Taskin e Bridoux (2010), há ainda outro tipo de conhecimento que é transmitido através do processo de socialização organizacional. Este processo de transmissão de conhecimento através da socialização contribui, também, para a contínua construção de conhecimento (Roberts, 2000). A socialização inclui os processos formais e informais através dos quais os colaboradores apreendem as normas, valores e comportamentos específicos e normativos de uma organização que, apesar de serem mais evidentes nas fases iniciais, são constantes ao longo da permanência na mesma (Cunha et al., 2016). Assim, no seio das organizações, existe também um conhecimento que é socialmente construído, relacionado com os valores, crenças e regras partilhadas que são transmitidas maioritariamente por processos informais de transmissão, nomeadamente as interações entre os trabalhadores (Van Maanen & Schein 1979; Kaërreman & Alvesson 2001, citado por Taskin & Bridoux, 2010).

Em conjunto com a construção cognitiva deste conhecimento social, são desenvolvidas relações formais e informais entre os membros da organização (Chao et al., 1994, citado por Taskin & Bridoux, 2010), que contribuem para o estabelecimento de uma relação de confiança entre os mesmos (Roberts, 2000). Tendo em conta que o ser humano é um ser naturalmente social, este é um elemento importante do seu desenvolvimento pessoal e profissional, particularmente quando o trabalhador integra um determinado posto (Rodrigues, 2022). De acordo com Bucater (2016), um dos principais desafios de uma

liderança à distância é envolver as dimensões do comportamento humano, como o relacionamento interpessoal e a confiança. Esta confiança é uma variável importante, visto que a literatura mostra que níveis mais elevados de confiança estão associados a uma maior partilha de conhecimentos entre os trabalhadores (Abrams et al., 2003).

No entanto, esta dimensão social do conhecimento, que funciona como um facilitador da transmissão de conhecimento tácito e explícito, acaba por ser negativamente impactada pelo teletrabalho, uma vez que as interações através de meios de comunicação eletrónicos são menos informais (Taskin & Edwards, 2007) e maiores níveis de confiança são atingidos através da comunicação cara a cara (Roberts, 2000). A falta de ambiente coletivo em teletrabalho tem consequências, quer no desenvolvimento profissional dos colaboradores (Nohara et al., 2010) como no estabelecimento de relações de proximidade que, muitas vezes, tem como base a partilha de informações mais pessoais (Abrams et al., 2015). A comunicação em teletrabalho acaba por se focar apenas em temas relacionados com a própria atividade (Nohara et al., 2010), uma vez que os momentos informais característicos do trabalho presencial não existem.

Em contrapartida, apesar da transmissão de conhecimentos beneficiar de uma interação próxima com os pares, é, também, benéfico algum tempo de trabalho livre de qualquer tipo de distração (Pyoria, 2003).

Em jeito de conclusão, a necessidade de recorrer ao uso de tecnologias que permitem a comunicação à distância pode interferir com a qualidade e a riqueza da mesma (Thatcher & Zhu, 2006), verificando-se uma menor partilha de informação e complexidade das discussões (Lowry et al., 2006). Ademais, impacta as próprias relações (Golden, 2006a), o que torna, naturalmente, as trocas de ideias menos fluídas e intuitivas (Golden 2009). Se, por um lado, parecem existir evidências de que a produtividade aumenta (Pérez et al., 2002; Castro-Martínez et al., 2022; Bucater, 2016), por outro, verifica-se um impacto negativo ao nível do desempenho em equipa (Lupton & Haynes, 2000) e da transferência de conhecimento, uma vez que estes dependem, em parte, da riqueza da relação e da conexão entre os trabalhadores (Beauregard et al., 2019).

Este impacto é tanto maior quanto maior for a frequência do teletrabalho, ou seja, quanto mais tempo os indivíduos realizam a sua atividade em teletrabalho, mais repercussões irá ter na partilha de conhecimentos, construção de conhecimento social e no estabelecimento de relações de qualidade entre os trabalhadores (Taskin & Bridoux, 2010). Assim, de acordo com estes autores, o aspeto do teletrabalho que mais dita a sua influência no processo de transmissão de conhecimentos é a frequência, uma vez que, quanto mais

tempo os trabalhadores passam em teletrabalho, menor a probabilidade de desenvolverem relações de qualidade e construir esquemas mentais e narrativas partilhadas. Isto significa que, num cenário pandémico, em que os trabalhadores se viram obrigados à realização do teletrabalho a tempo inteiro, a expressão deste impacto foi muito significativa. Por outro lado, significa que, voltando à normalidade, a um mundo no qual a pandemia não condicione a vida dos cidadãos e no qual existem tecnologias que permitem a comunicação à distância, a adoção de um regime de trabalho híbrido poderá permitir uma transmissão de conhecimentos tão eficaz quanto em regime totalmente presencial (Beauregard et al., 2019; Pyoria, 2003).

3. Metodologia

3.1. Objetivos do Estudo

O presente estudo tem como objetivo geral compreender em que medida o exercício da atividade em teletrabalho pode ter impacto nos processos de transmissão e partilha de competências e conhecimentos entre trabalhadores.

Neste sentido, foram traçados os seguintes objetivos específicos: (1) identificar os aspetos do trabalho remoto que podem comprometer a transmissão de conhecimentos, (2) identificar as características do teletrabalho que são percebidos como facilitadores da partilha de conhecimentos, e, ainda, (3) compreender as estratégias adotadas pelos trabalhadores para colmatar os desafios inerentes à partilha de conhecimentos durante o exercício da atividade em teletrabalho.

3.2. Método

De forma a concretizar os objetivos propostos, foi selecionada uma metodologia qualitativa. Na ótica da Psicologia do Trabalho, a atividade de trabalho só é passível de ser apreendida atendendo ao ponto de vista de quem realmente executa essa atividade (Lacomblez et al., 1999). Assim sendo, a escolha por uma investigação de natureza qualitativa julgou-se pertinente, uma vez que dá possibilidade de aceder às experiências pessoais de cada participante, com o objetivo de interpretar o significado que cada um lhe atribui (Denzin & Lincoln, 2000). É atribuída uma grande importância à subjetividade dos participantes para produzir conhecimento relativo ao tópico que se pretende estudar (Willig, 2012). Neste sentido, no que concerne à posição epistemológica, o presente estudo adotará uma abordagem fenomenológica, já que o principal objetivo passa pela produção de conhecimento por meio da interpretação dos testemunhos dos participantes no que se refere à sua percepção relativamente ao processo de transmissão de conhecimentos em teletrabalho (Willig, 2012).

3.3. Participantes

A amostra é constituída por 6 participantes, todos do sexo feminino. O intervalo de idades situa-se entre os 22 e os 27 anos. No que se refere às habilitações académicas, todos os participantes possuem o grau de Mestrado, 3 em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, 1 em *Business Analytics*, 1 em Marketing e 1 em Gestão. Foi colocado em apêndice um quadro com informações relativas a cada uma das participantes (cf. Apêndice 1).

Neste sentido, os critérios de inclusão definidos para esta investigação foram: trabalhadores que tenham experienciado a aprendizagem ou ensino de uma função em regime de teletrabalho total ou parcial.

A escolha dos participantes foi através de um método de amostragem não probabilística, mais especificamente, de uma amostragem por conveniência. Assim, a amostra é constituída por indivíduos que se encontravam dispostos a colaborar na investigação.

3.4. Procedimento

Para a prossecução do presente estudo, foi, primeiramente, elaborado o formulário de consentimento informado (cf. Anexo 1), apresentado a cada participante antes da realização da entrevista, no qual estavam descritos o âmbito e objetivos da investigação e garantidos o direito de confidencialidade e tratamento dos dados recolhidos apenas para uso exclusivo do estudo. Foi, de seguida, construído o guião de entrevista semiestruturada (cf. Apêndice 2), cuja estrutura se encontrava dividida em três partes: a primeira parte, focada na caracterização da atividade e do percurso profissional, uma vez que era importante conseguir adaptar a entrevista com base no mesmo; a segunda parte do guião, contendo perguntas relacionadas com o teletrabalho, nomeadamente com o objetivo de compreender qual o contacto que cada participante tem com este modo de trabalho e qual a sua perspetiva relativamente ao mesmo; e, por último, a terceira secção, visando recolher especificamente informação relativa à transmissão de conhecimentos em teletrabalho, de acordo com aquilo que teria sido a experiência de cada um.

Um total de seis entrevistas individuais foram conduzidas. Sendo que os participantes se localizavam em diferentes cidades, estas foram realizadas *online*, com recurso à

plataforma *Zoom* e gravado o áudio com a autorização dos participantes. Segue abaixo uma tabela síntese (cf. Tabela 1) com a data de realização de cada uma das entrevistas e respetiva duração.

Tabela 1

Tabela síntese das datas e duração das entrevistas

Participante	Data	Duração (horas e minutos)
01	19 de abril de 2022	54 min
02	22 de abril de 2022	1 hora
03	11 de abril de 2022	1h e 2 min
04	15 de abril de 2022	1h e 13 min
05	10 de abril de 2022	1h e 4min
06	8 de abril de 2022	1h e 12min

As entrevistas foram realizadas durante o período pandémico, numa fase em que o confinamento não era obrigatório. Assim, é importante referir que o discurso dos participantes relativamente ao teletrabalho se refere, na sua maioria, a períodos de pico do número de casos positivos de COVID-19, durante os quais surgiu a necessidade de uma transmissão de conhecimentos à distância, não existindo abertura para um regime híbrido por questões de saúde pública.

3.5. Técnicas de Recolha de Dados

A recolha de dados foi através da construção e realização de uma entrevista semiestruturada a cada participante, uma técnica subjetiva de análise (Lima, 2004). Este tipo de entrevistas, nas quais o investigador dispõe de um conjunto de questões orientadoras relativamente abertas (Quivy & Campenhoudt, 1998), permite uma maior flexibilidade em termos dos tópicos que se pretende abordar (Henriksen et al., 2012), adaptando e aprofundando os aspetos que se forem revelando pertinentes ao longo da própria entrevista (Willig, 2008). Apesar de não existir uma ordem rígida para a elaboração das questões, um

guião de entrevista é útil para não se perder o foco do objetivo do estudo.

3.6. Técnicas de Análise de Dados

Num primeiro momento, de forma a realizar uma análise mais detalhada e profunda das entrevistas, foi feita a respetiva transcrição dos áudios para documento *Word*. Após uma leitura cuidada do conteúdo escrito das seis entrevistas realizadas, utilizou-se uma metodologia de análise de conteúdo temática, seguindo os pressupostos definidos por Braun e Clarke (2006). De acordo com os autores, este método de análise de dados qualitativos permite uma organização rica e detalhada da informação, através da identificação e análise de padrões (temas) e das relações entre os mesmos. Neste sentido, depois de uma familiarização com o conteúdo das entrevistas, seguiu-se uma fase de codificação manual, na qual foram identificados os principais códigos e associados com diferentes porções dos dados que demonstravam esse código. Posteriormente, o trabalho passou pela transformação destes em potenciais temas, com recurso a representações visuais até culminar no mapa temático final com a representação dos temas, respetivos subtemas e potenciais relações entre os mesmos.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Aquando da realização das entrevistas, em Portugal, já não estava decretado o Estado de Emergência, pelo que, apesar de ainda ser aconselhado o teletrabalho, este já não era obrigatório. Assim, de forma a clarificar a apresentação e análise do conteúdo resultante das entrevistas, torna-se importante, num primeiro momento, apresentar o contexto da situação de cada um dos participantes. Todos são trabalhadores que se encontraram no papel de novatos à distância e tinham um tutor nomeado responsável por essa transmissão. No quadro abaixo (cf. Quadro 1) encontram-se descritas informações contextuais relevantes de cada um dos participantes.

Quadro 1

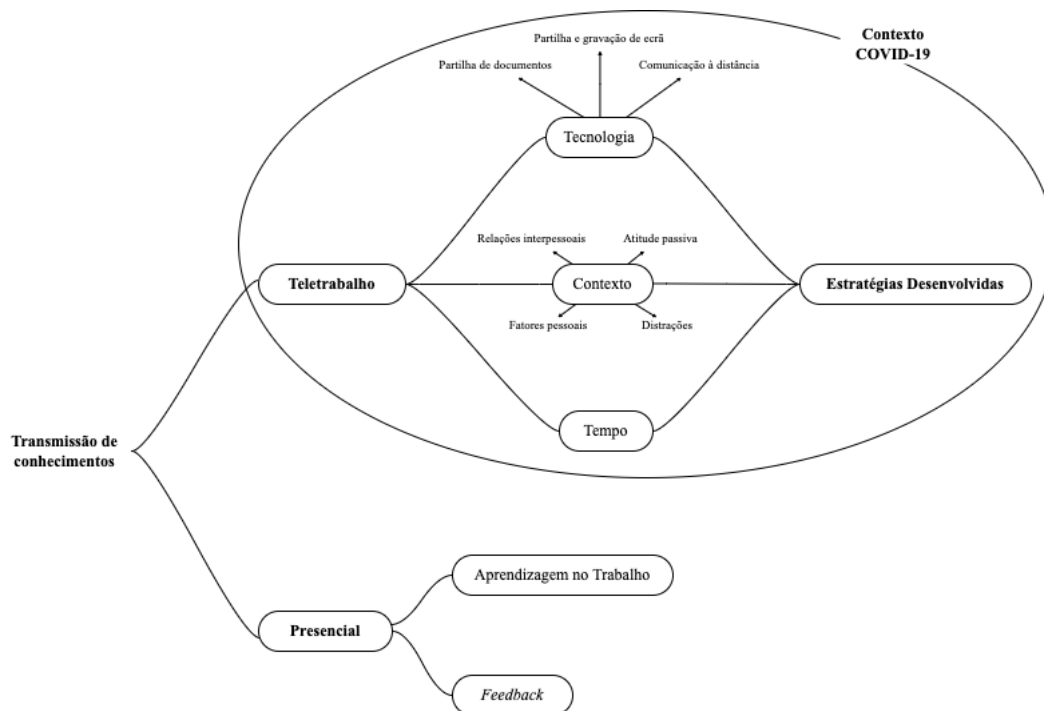
Contexto de trabalho dos participantes

Participante	Contexto
01	<ul style="list-style-type: none">• Iniciou a função de Assistente de <i>Marketing</i> dois meses antes de ser decretado confinamento obrigatório, pelo que a aprendizagem foi maioritariamente em teletrabalho (exemplos das principais aprendizagens: gestão de conteúdos para redes sociais, gestão de relacionamento com clientes e gestão de campanhas)• Está em regime híbrido (dois dias de trabalho presencial e três dias em teletrabalho);• Não tinha experiência de teletrabalho prévia à pandemia;
02	<ul style="list-style-type: none">• Iniciou a função de <i>Downstream</i> três meses antes de ser decretado confinamento obrigatório, tendo a aprendizagem sido maioritariamente em teletrabalho (por exemplo, aprender a utilizar plataformas específicas da empresa para gerir o <i>stock</i> de produto a ser enviado);• Está em aprendizagem de uma nova função (Gestora de Compra) e, simultaneamente, com a responsabilidade de transmitir conhecimento, mas encontra-se em regime totalmente presencial;• Antes do confinamento, a empresa já tinha, e mantém, implementada a opção de teletrabalho, mas, apesar disso, a participante opta por trabalhar em regime totalmente presencial;
03	<ul style="list-style-type: none">• Iniciou a função de Especialista em Recursos Humanos duas semanas antes de ser decretado confinamento obrigatório, pelo que a aprendizagem foi totalmente à distância (exemplos das principais aprendizagens: recrutamento e seleção, <i>onboarding</i> dos novos colaboradores e avaliação de desempenho)• Encontra-se em regime híbrido (três dias de trabalho presencial e dois em teletrabalho);• Não tem responsabilidade principal de transmissão de conhecimentos, mas refere que há um elemento novo na equipa e que todos os elementos acabam por transmitir algum conhecimento;
04	<ul style="list-style-type: none">• Iniciou a função de Especialista em Recursos Humanos dois meses antes de ser decretado confinamento obrigatório, tendo a aprendizagem sido maioritariamente à distância (exemplos das principais aprendizagens: publicação de anúncios de

	emprego, recrutamento e seleção, gestão contratual e processamento salarial);
05	<ul style="list-style-type: none"> • Encontra-se em regime 100% presencial; transmite conhecimentos à distância; • Iniciou a função de <i>Upstream</i> em regime totalmente teletrabalho - trabalho com bases de dados em formato <i>Excel</i> e em plataformas específicas da empresa para acompanhamento das encomendas desde a compra até ao entreposto comercial; • Transmite conhecimentos presencialmente; • Encontra-se em regime híbrido (com número de dias de trabalho presencial flexível);
06	<ul style="list-style-type: none"> • Atualmente, está em fase de aprendizagem da função de Especialista em Recursos Humanos numa outra empresa, fazendo em teletrabalho 90% do tempo – desta forma, aprende maioritariamente à distância – características dos perfis pretendidos para recrutar; • Já tinha tido experiências prévias de teletrabalho.

Clarificado o contexto, assim como a situação de cada um dos participantes, esta secção tem como objetivo apresentar os resultados obtidos da análise temática dos conteúdos das entrevistas semiestruturadas. Resultado desta análise, foi elaborado um mapa que ilustra os temas centrais identificados e respetivos subtemas (cf. Figura 1). No âmbito da transmissão de conhecimentos, a estrutura do mapa divide-se em dois grandes temas: 1) Transmissão de conhecimentos em teletrabalho e 2) Transmissão de conhecimentos presencial. De seguida, serão reportados pormenorizadamente os dados relativos a cada subtema, de acordo com aquilo que foi relatado por cada um dos participantes.

Figura 1 – Mapa temático



1) Transmissão de conhecimentos em teletrabalho

Relativamente ao primeiro grande tema, que espelha o foco do estudo, foram identificados 3 subtemas relacionados com a transmissão de conhecimentos em teletrabalho, nomeadamente: a Tecnologia, o Contexto e o Tempo.

a) Tecnologia

Todos os participantes destacaram o papel e a importância dos meios tecnológicos na comunicação à distância “(...) acabamos por ter uma dinâmica interna muito mais facilitada com recurso a tudo isto, tecnológico que existe.” (Participante 1, idade 23). É com recurso a variadas plataformas *online* que a comunicação entre os colaboradores flui mais facilmente neste modo de trabalho “*ai nós utilizamos muito bem a ferramenta de comunicação e temos muitos grupos... no teams.*” (Participante 3, idade 24); “*não fazia sentido estar a vir de propósito só para estar comigo quando não havia essa necessidade e comunicávamos muito bem por Zoom ou por outra plataforma*” (Participante 1, idade 23). Estas plataformas possibilitam que, mesmo à distância, seja possível um contacto direto e imediato através da realização, a qualquer momento, de videochamadas - “*(...)por causa das questões do Zoom mesmo da nossa aplicação que temos para comunicação interna que é o wechat, facilmente estávamos em videochamada.*” (Participante 4, idade 24) – tornando possível a concretização das reuniões de trabalho via *online* - “*se alguém tiver em casa, fazemos, imagina, quem está presencial está na sala e depois nós temos tipo uns projetores e a pessoa também consegue ver quem é que está na sala e consigo, conseguimos ouvi-la e... é sem stress.*” (Participante 2, idade 27). Além disso, os participantes relataram que, para além da partilha de conhecimentos relacionados com o trabalho, as videochamadas, ainda que não totalmente, - “**Investigador:** *Mas sentes que substitui o que seria presencialmente?* **Entrevistado:** *Não, acho que não. Acho que presencial é muito diferente.*” (Participante 5, idade 23) - permitem fomentar as relações pessoais entre a equipa, um fator que se revelou preponderante na aprendizagem em teletrabalho, como irá ser descrito no tema seguinte - “*E efetivamente há esse momento mais do convívio, um bocadinho para matar as saudades do presencial e que, pronto, acaba por funcionar bem também e que faz, faz parte da própria dinâmica de equipa.*” (Participante 1, idade 23); “*(...) até marcam mais chamadas para nós falarmos de coisas que não têm nada a ver com o trabalho, mesmo cada uma tem sua casa. Tipo olha hoje vamos tomar ‘café’ online ao fim de almoço (...)*” (Participante 3, idade 24); “*(...) por exemplo, nós fazemos às vezes um meeting no Teams e estamos só a conversar sobre coisas, só... (...)*” (Participante 5, idade

23). Ademais, as aplicações têm também funcionalidades descritas como essenciais para a partilha dos saberes, nomeadamente: a possibilidade de aceder a outro computador remotamente - *“acabamos por usar muitas, muitas ferramentas que existem tipo o AnyDesk (...) é como se estivesse com ela presencialmente e ela está aqui a mexer meu computador.”* (Participante 1, idade 23) -, a partilha de ecrã - *“qualquer necessidade em si, partilhamos o ecrã ou entrarmos pelo AnyDesk dele e conseguimos ensinar”* (Participante 1, idade 23); *“pronto, teams, ela partilhava o ecrã dela, eu partilhava o meu e fazíamos assim.”* (Participante 2, idade 27); *“Aí observava muito por videochamada, participava nas reuniões, fazia chamadas e observava a outra pessoa a fazer as coisas, ia a entrevistas e ficava só observar, por exemplo. Era muito assim através do Teams.”* (Participante 3, idade 24) – e a gravação de tela - *“se fosse presencial, provavelmente não iríamos gravar e nós gravámos as sessões todas e foi muito importante para mim para fazer o trabalho de casa e depois, no momento, estava preocupada em ver que ela estava a fazer, mas depois podia rever para apontar as coisas direitinho. (...) nessa parte mais expositiva foi importante, sem dúvida, a parte de ser online, porque podíamos gravar as sessões.”* (Participante 5, idade 23); *“(...) permite depois rever as coisas e não, não tens de estar a apontar todo, estás muito mais concentrada no que estão a dizer e pronto. (...)”* (Participante 5, idade 23); (...) *“e gravar o ecrã que é uma coisa que nós temos vindo a fazer. (...)garantirmos que, que não perdemos aquilo que nos foi ensinado. (...) E até é uma coisa que nós temos vindo a fazer fisicamente (risos).”* (Participante 1, idade 23); *“mesmo com os seus contras, o online acaba por ser bom porque nos dá essa possibilidade de gravar e tirar notas é muito mais facilmente do que presencial.”* (Participante 1, idade 23).

No entanto, ainda que todas estas ferramentas auxiliem e simplifiquem o trabalho neste molde, os participantes relatam que a comunicação à distância não se assemelha a uma comunicação presencial, sendo que acarreta constrangimentos que, presencialmente, não existem *“(...) parece que presencialmente não te importas de estar sempre a chatear porque “ah não sei” e “ah não sei quê” mas por Teams parece que estás sempre a mandar mensagem para a mesma pessoa. (...)”* (Participante 5, idade 23); *“(...) até porque depois surgem outros pontos, outros assuntos e como tu não tens a pessoa ali no momento e naquele momento não queres ligar para ela, não queres estar a incomodar (...)”* (Participante 1, idade 23); *“(...)Há um constrangimento de ok, eu estou a chatear esta pessoa... esta pessoa está...não sei... Eu não sei... acho que cria um bocado esse desconforto de haver toda esta logística por trás. (...)”* (Participante 6, idade 24).

Parece existir uma maior reticência em abordar os colegas de trabalho quando não

estão a exercer a atividade lado a lado, o que de acordo com os participantes, compromete a aprendizagem e a comunicação entre a equipa “(...) Apesar de hoje em dia a comunicação estar muito facilitada entre as pessoas eu sinto que em teletrabalho é muito diferente porque não abordas tantas vezes as pessoas como abordarias se fosse na empresa... (...)” (Participante 5, idade 23); “(...) é a mesma coisa que a comunicação, de mandar mensagem. Sentimos que estamos de alguma forma ali tipo a entrar num... é que... a ocupar o tempo da pessoa. Enquanto presencialmente a pessoa está ao nosso lado e acabamos por perguntar outras coisas extra.” (Participante 1, idade 23). Apesar de “a questão da videochamada e tudo mais ajuda sempre na resolução de problemas ou tirar dúvidas.” (Participante 4, idade 24), as questões acabam também por não ficar tão bem esclarecidas “Tu perguntas em teams, a pessoa meio que te responde e tu tipo “ah ok”. Quando tu vais lá ao pé da pessoa, consegues, não é, falar e perceber... perceber melhor as coisas, não é.” (Participante 2, idade 27).

b) Contexto

No que diz respeito ao segundo subtema, que abrange as características relacionadas com o contexto, os participantes mencionaram aquelas que consideram mais influentes no processo de transmissão de conhecimentos em teletrabalho, nomeadamente: as relações interpessoais, a tendência para assumir uma atitude passiva, a influência dos fatores pessoais e as distrações.

a. Relações Interpessoais

Os participantes relataram que a relação entre a equipa se torna mais difícil de desenvolver quando se encontram em teletrabalho, nomeadamente pela inexistência dos momentos de convívio que surgem presencialmente, como se pode constatar no quadro abaixo (cf. Quadro 2).

Quadro 2

Exemplos de verbalizações sobre a inexistência de momentos de convívio em teletrabalho

“(...)acho que é difícil criar relações à distância. (...) Há um maior distanciamento, Eu acho que é mais difícil criar... mesmo a relação com as pessoas, parece uma relação mais fria e mais distante. (...) aquelas pausas de convivência com as pessoas fazem, fazem falta e fazem diferença.” (Participante 3, idade 24)

“(...) para estarmos em conjunto e trabalhar esse espírito de equipa que às vezes fica um bocadinho também para trás quando é, quando é teletrabalho.” (Participante 1, idade 23)

“(...) acho que também começou a existir mais essa proximidade a partir do momento que começamos a voltar para o escritório (...) há aquela hora de almoço que uma pessoa vai descontrair um bocadinho, vai almoçar...” (Participante 2, idade 27)

“(...) essas conversas informais não acontecem, sem dúvida. (...) (o trabalho presencial) é sempre bom para continuar a cultivar as relações interpessoais (...)” (Participante 4, idade 24)

“(...) (o trabalho presencial) Mas sinto que sim, que ajuda muito a conhecer as pessoas e a criar mais à vontade com elas e em casa não, não tenho isso.” (Participante 5, idade 23)

“(...) eu acho essencial que numa fase de integração haja a componente presencial para tu conheceres as pessoas com quem tu trabalhas (...)” (Participante 3, idade 24)

Ademais, na sua perspetiva, as relações interpessoais exercem uma grande influência na transmissão do conhecimento, nomeadamente no que toca ao esclarecimento de dúvidas e resolução de problemas. No quadro que se segue (cf. Quadro 3), encontram-se exemplos de verbalizações referentes a este aspeto.

Quadro 3

Exemplos de verbalizações sobre a influência das relações na transmissão de conhecimentos

“(...) E as relações interpessoais, sem dúvida. (...) as tuas relações com os teus colegas depois influenciam muito a forma como tu trabalhas e tu sentes-te muito mais à vontade de perguntar e tirar dúvidas e de aprender quando estás com uma pessoa presencialmente do que quando estás em teletrabalho (...)” (Participante 3, idade 24);

“(...) é muita questão da confiança que ganhas com as restantes pessoas, o à-vontade com elas, também facilita depois mesmo no próprio trabalho a resolução de problemas e tudo mais.” (Participante 4, idade 24);

“Como eu ainda estava numa fase de aprendizagem, o que aconteceu foi que eu senti vergonha de estar a ligar para ela a perguntar como é que, como é que tinha que fazer. (...) Daí o teletrabalho... o teletrabalho numa fase inicial, quando estás a ter uma formação, eu acho que, pode ser feito sim, mas às vezes não é o ideal porque ainda não conheces muito bem as pessoas e podes ficar um bocadinho mais receosa de estar a perguntar e podes ficar mais isolada.” (Participante 1, idade 23);

“(...) em teletrabalho se calhar há pessoas que têm mais vergonha de mandarem uma mensagem a uma pessoa que não estão à vontade (...)” (Participante 3, idade 24).

Por último, a comunicação à distância tem impacto na perceção das necessidades de quem está a aprender, assim como se consegue averiguar pelas verbalizações no quadro seguinte (cf. Quadro 4).

Quadro 4

Exemplos de verbalizações sobre o impacto da distância na perceção das necessidades dos novatos

“(a comunicação) Fica comprometida. Até porque as pessoas têm mais dificuldade em criar relações de proximidade e então estão menos à vontade, estão menos cientes das necessidades dos outros porque não

os conhecem tão bem, das dificuldades ou daquilo que eles são melhores a fazer (...)” (Participante 3, idade 24)

“(quais os desafios da transmissão de conhecimentos em teletrabalho) diria que é sentir a pessoa que está a aprender. O que é... perceber ao certo onde é que ela tem dúvidas, onde é que ela se sente perdida porque estou presencialmente para perceber como é que ela fez o processo do início ao fim ou que dúvidas é que surgiram entretanto. (...)” (Participante 4, idade 24)

b. Atitude passiva

Os participantes consideram que outro fator que compromete a transmissão de conhecimentos em teletrabalho é a propensão para uma aprendizagem passiva *“(presencialmente) estamos mais abertos a questionar o porquê e tentar (...) Acho que quando é online, em teletrabalho, temos a tendência para aceitar. Tipo a pessoa está a ensinar e nós ok, apontámos, ok e segue. Quando nós estamos fisicamente a receber essa formação, já somos muito mais ativos em perguntar o porquê e em comunicar outros pontos que vão surgindo.”* (Participante 1, idade 23).

c. Fatores Pessoais

Os fatores pessoais têm também, de acordo com o que foi relatado, influência neste processo da transmissão de conhecimentos. Tudo depende também das características pessoais, tanto de quem transmite, como de quem aprende e do espírito e esforço por parte da própria equipa que, segundo os participantes, tem influência na eficácia de uma comunicação à distância (cf. Quadro 5).

Quadro 5

Exemplos de verbalizações sobre a influência dos fatores pessoais

<i>Caraterísticas pessoais de quem transmite</i>	<i>“É mesmo integrar a pessoa nas videochamadas, nas reuniões e a seguir falar com a pessoa, sempre (...)</i> ” (Participante 3, idade 24)
	<i>“(...) agora se calhar vai haver chefias que têm mais consciência que vai faltar a parte interpessoal e até marcam mais chamadas para nós falarmos de coisas que não têm nada a ver com o trabalho (...)</i> ” (Participante 3, idade 24)
	<i>“(...) agora se calhar vai haver chefias que têm mais consciência que vai faltar a parte interpessoal e até marcam mais chamadas para nós falarmos de coisas que não têm nada a ver com o trabalho (...)</i> ” (Participante 4, idade 24)

Caraterísticas pessoais de quem aprende “Também acho que depende da personalidade... imagina, em teletrabalho se calhar há pessoas que têm mais vergonha de mandarem uma mensagem a uma pessoa que não estão à vontade (...)” (Participante 3, idade 24)

“E depois também depende muito da pessoa que está a aprender. Se ela quando nós estamos juntas ou quando ligamos por videochamada me transmite que teve dúvidas nisto ou naquilo. Há pessoas que por elas mesmas acabam por reter, pronto, se o trabalho está fechado, está fechado e podem não transmitir esses sentimentos que tiveram do outro lado, dúvidas que tenham tido, etc, e eu também não consigo adivinhar, digamos, embora que possa ir... possa perguntar para tentar perceber como é que foi, mas penso que isso também... que causa uma grande diferença.” (Participante 4, idade 24)

Espírito e esforço por parte da equipa “nós a nível interno em equipa conseguimos mesmo em casa estar a desenvolver essa dinâmica, de manter o contato e de efetivamente distribuir tarefas ou ajudar-nos mutuamente” (Participante 1, idade 23)

“(...) eu acho que isso depende muito do próprio esforço que as pessoas fazem e da cultura da empresa na minha perspetiva. (...)” (Participante 6, idade 24)

d. Distrações

Os participantes relataram, também, que a aprendizagem em teletrabalho não é tão produtiva, uma vez que existe um maior número de focos de distração “o que as pessoas estão a fazer e a atenção que elas estão a ter e acho que é uma das barreiras do teletrabalho porque, quando estás fisicamente, sabes que ela está ali, mesmo que só em corpo, ela está aí tipo e tu consegues perceber a postura corporal dela. Em teletrabalho, há coisas que estão a passar aos lados e outros focos de distração ou ela não estar interessada em si e tu não consegues controlar.” (Participante 1, idade 23); “(...) É muito fácil tu distraíres-te com outras coisas que estão a acontecer no teu ecrã, enquanto quando estás no presencial, se alguém estiver a falar para ti, tu estás focado nessa pessoa. (...)” (Participante 6, idade 24). Por outro lado, um dos entrevistados indica que a produtividade é maior quando não existem as conversas informais características do regime de trabalho presencial “Eu sinto que estou mais focada no trabalho, não tenho tantas interrupções, ou seja, essas conversas não acontecem (...)” (Participante 6, idade 24).

c) Tempo

Quanto ao terceiro subtema, todos os participantes que realizaram as entrevistas admitiram que, em teletrabalho, “a aprendizagem é muito mais lenta...” (Participante 3, idade 24) e demora-se “(...)muito mais a fazer as tarefas (...)” (Participante 6, idade 24), uma vez que o presencial tem a vantagem de “(...) poder colocar questões e no imediato obter uma resposta (...)” (Participante 3, idade 24). Um que parece ser dos maiores constrangimentos da transmissão de conhecimentos neste modo de trabalho é o tempo de comunicação, uma vez que os meios tecnológicos que nos permitem comunicar à distância acarretam uma maior latência de resposta e se torna mais difícil compatibilizar disponibilidades e não existe prontamente uma resposta (cf. Quadro 6)

Quadro 6

Exemplos de verbalizações sobre a influência do teletrabalho no tempo de comunicação

<i>Latência de resposta</i>	<p>“Acho que atrasa alguns pontos, quando eles são necessários de avaliação da equipa... acho que eles ficam muito para... muito pendentes porque, lá está, quando não há essa comunicação presencial, a tendência das pessoas é mais ‘respondo daqui a um bocadinho ou respondo amanhã’ e pelo menos na minha opinião é um bocadinho isso que, que acontece.” (Participante 1, idade 23)</p> <p>“É muito mais fácil chegar ao pé da pessoa olha isto, isto... e estás a ver isto... e apontares no ecrã ou mostrares.... é muito mais fácil, não é? Por teams... quer dizer, se a pessoa não está disponível ou... Não sei, mas é muito ...eu acho que a comunicação principalmente é o mais diferente. Não é que não dê por fazer por teams, dá perfeitamente, sem stress nenhum, mas é mais fácil.... pá, às vezes a pessoa está na mesa vais lá, não é... no teams, é um bocado tipo mandas, tens que esperar que a pessoa te responda...” (Participante 2, idade 27)</p> <p>“em termos de comunicação... sim, em teletrabalho é mais difícil. (...) presencialmente mesmo que eu tenha alguns assuntos pendentes, eu consigo com ela pedir “olhe podemos falar aqui 5 minutos?” e falo-lhe sobre todos os temas e resolvemos todas as questões. em teletrabalho é mais difícil.” (Participante 4, idade 24)</p> <p>“(...) há muita burocracia... eu tenho que mandar uma mensagem para ver se a pessoa está disponível, se lhe posso ligar, não sei quê.” (Participante 6, idade 24)</p>
<i>Compatibilizar disponibilidades</i>	<p>“só que às vezes a resposta não é tão rápida como se tivesse presencial, basicamente acho que é essa a diferença, o tempo de resposta pode ser maior.” (Participante 3, idade 24)</p> <p>“Às vezes o acompanhamento é mais difícil de se fazer, também. Porque por vezes a pessoa pode ter dúvidas quando está a fazer o processo e não as consegues esclarecer de forma imediata como se tivesse a outra</p>

d) Estratégias desenvolvidas

Quando questionados sobre as estratégias utilizadas de forma a fazer face aos desafios inerentes à transmissão de conhecimentos em teletrabalho, os participantes relataram, como mencionado anteriormente, que as ferramentas tecnológicas existentes são o que permite o processo fluir. Tendo acesso a estas ferramentas, as estratégias adotadas passam por, nomeadamente, a criação de servidores internos que permitem que todos os colaboradores tenham acesso aos documentos de forma automática e imediata e videochamadas longas e frequentes. Além disso, através da *internet*, os participantes mencionaram que, quando tinham dúvidas, realizavam uma pesquisa autónoma quando não conseguiam esclarecê-las no imediato com algum trabalhador mais experiente. Pode verificar-se exemplos de verbalizações sobre este papel das ferramentas tecnológicas no quadro seguinte (cf. Quadro 7).

Quadro 7

Exemplos de verbalizações sobre as estratégias adotadas com recurso à tecnologia

<i>Servidores internos</i>	<i>“(…) servidor interno onde ambas partilhamos a informação e temos acesso à informação. (...)portanto a nível aqui da questão da comunicação isso foi o que entretanto foi atualizado, digamos, mas que neste momento é mais fácil de não arrastar tanto o trabalho por esse motivo (...)” (Participante 4, idade 24)</i>
<i>Videochamadas longas e frequentes</i>	<i>“aliás, aí que eu passei a ter reuniões todos os dias de equipa, para combater o distanciamento que não... que existia por não estarmos em presencial... todos os dias de manhã tínhamos meia hora de videochamada pelo menos para combater um bocadinho esse afastamento.” (Participante 3, idade 24);</i> <i>“(…) a estratégia que adotamos é a mesma videochamada. Mesmo às vezes cada uma está a fazer o seu trabalho, mas temos a decorrer o vídeo e em caso de alguma dúvida, alguma questão imediata optamos por essa via e esclarecemos.” (Participante 4, idade 24).</i>
<i>Pesquisa autónoma online</i>	<i>“Eu pesquisava muito na Internet. (...) (a pesquisa) Era imediata.” (Participante 4, idade 24);</i> <i>“Por eu estar sozinha em teletrabalho no início quando eu comecei, se calhar também evolui mais por causa disso. Porque eu era obrigada a tentar saber tipo eu não ia logo perguntar.” (Participante 2, idade 27).</i>

De acordo com os participantes, uma estratégia importante durante as chamadas de

vídeo é ligar a câmara “(...) acho que é uma das estratégias a ter a câmara ligada sinceramente (...)” (Participante 6, idade 24); “(...) acho que faz diferença que é ligar a câmara. Não sei porquê há muita gente lá na empresa que não liga a câmara, eu acho que isso faz diferença quando tu queres falar com alguém. (...) acho que as relações estabelecem melhor quando olhamos uns para os outros.” (Participante 5, idade 23).

Por último, tendo em conta que se pode tornar difícil entrar em contacto com o tutor em teletrabalho, uma estratégia usada por quem está numa fase de aprendizagem é ir tomando nota de todas as dúvidas de forma a esclarecê-las num momento só “Nós totalmente temos quase que identificar alguns pontos do tipo quando falar com aquela pessoa ou quando aquela pessoa me ligar, eu vou ‘atacar’ ou vou identificar logo estes x pontos que tenho para, para lhe dizer, para lhe perguntar” (Participante 1, idade 23); “(...) eu juntava as coisas e depois tínhamos aquele momento em que conversávamos e eu expunha as coisas todas.” (Participante 5, idade 23).

2) Transmissão de conhecimentos presencial

No que concerne ao segundo grande tema, Transmissão de Conhecimentos Presencial, foi possível averiguar que, a maioria dos participantes, privilegiam uma aprendizagem presencial - “acho que presencialmente, nesta fase inicial, é preferível” (Participante 1, idade 23); “a nível de ensinar e de assimilar, presencial é muito melhor porque estás mais próximo, consegues tocar nas coisas, tipo não há não há partilhas de ecrãs, é tipo estás mesmo com ecrã da pessoa.” (Participante 2, idade 27); “Eu acho que... se eu tivesse de ensinar uma pessoa do início em teletrabalho, sim, acho que iria dificultar.” (Participante 4, idade 24) -, sendo o regime adotado sempre que possível - “nesse primeiro mês, como forma de adaptação também para eu estar mais enquadrada no ambiente da empresa e perceber como é que funciona as instalações, conhecer as pessoas, eu fiquei totalmente esse mês, totalmente em regime presencial.” (Participante 4, idade 24); “não adoto (regime híbrido) porque olha, também sou nova na função, dá-me jeito estar lá (...)” (Participante 2, idade 27).

Ao que parece, o teletrabalho, apesar de não impedir uma transmissão de conhecimentos bem-sucedida - “não fazia sentido estar a vir de propósito só para estar comigo quando não havia essa necessidade e comunicávamos muito bem por Zoom ou por outra plataforma”; (Participante 1, idade 23); “nunca senti que por não estar fisicamente, não me conseguiam explicar alguma coisa, não.” (Participante 2, idade 27); “(...) eu acho que os conteúdos chegam na mesma (...)” (Participante 6, idade 24) -, não consegue

substituir determinados aspetos que o trabalho presencial confere e cuja ausência compromete, em certa medida, o processo de aprendizagem, nomeadamente a observação - “(...) ou ver os outros a fazerem o seu trabalho e aprender através também da observação (...) Como eu em casa não vejo os outros a fazer o trabalho deles, há um conjunto de informação que escapa, que se perde...” (Participante 3, idade 24) - e as trocas informais do dia-a-dia - “a informação flui muito mais porque as pessoas dizem, sabes? Estás perto e a pessoa diz ‘olha não sei quê’, ‘olha aconteceu aquilo aquilo’” (Participante 2, idade 27); “há temas que surgem na hora, que tu não tens previsão... se calhar essas chamadas que lhe surgiam na hora, alguém ligou para resolver um assunto, não era fácil lembrar-se de me incluir e se calhar se tivesse presencial eu estava ali estava a ouvir ou estava a ver.” (Participante 3, idade 24); “mais que te perguntar, ouvir. Porque quando estás no escritório, ouves muita coisa que te ajuda no teu trabalho e quando estás em teletrabalho não ouves nada porque estás sozinha por isso... (...)” (Participante 2, idade 27); “É o resto, que nós não nos lembramos necessariamente de marcar uma reunião para ensinar que se perde.” (Participante 3, idade 24); “(...) não ficas com um insight tão grande do negócio porque estás isolado (...)” (Participante 5, idade 23).

Por último, dentro deste tema, foi identificado um subtema relacionado com *Feedback* por parte de quem ensina. Um *feedback* contínuo revelou-se um aspeto do processo de aprendizagem muito valorizado pelos novatos “(...) ter *feedback* eu acho que é muito importante... porque tu vais muito a tempo de corrigir os pequenos erros... precisas dessa estimulação... tipo como é óbvio se era a primeira vez que eu estava a fazer as coisas, motiva muito mais (...)” (Participante 3, idade 24); “(...) quando estás no início da tua aprendizagem... eu pelo menos quero perceber se estou a fazer bem ou não as coisas ou se há outras formas de fazer aquilo ou mais rápido ou melhor... portanto ter um *feedback* direto é sem dúvida muito importante quando estamos a aprender.” (Participante 4, idade 24). No entanto, foi evidenciado pelos participantes que o *feedback* é mais evidente presencialmente “porque mais do que o *feedback* para a pessoa perceber, esse *feedback* mostra que a pessoa está preocupada e que és importante”; “*feedbacks* não, lá está, porquê? Porque estás longe.” (Participante 2, idade 27); (se considera que teria mais *feedback* se a transmissão fosse presencial) “Sim. De uma forma informal, mas aconteceria. Acontecia por exemplo numa pausa para o café ou na hora de almoço. Foi das vezes em que eu senti mais que, que a minha coordenadora falava comigo sobre coisas e como é que as coisas estão a correr. Mas como no início, eu estava 100% online, não tinha contacto simplesmente.” (Participante 5, idade 23).

5. Discussão de Resultados

Após identificados os dados e descritos cada um dos temas e respetivos subtemas através da análise do discurso dos participantes, nesta secção serão discutidos estes resultados, tendo em conta cada um dos objetivos definidos para o estudo.

Objetivo 1: Identificar os aspetos do trabalho remoto que podem comprometer a transmissão de conhecimentos.

O primeiro objetivo passa por compreender a perspetiva dos participantes relativamente à forma como a transmissão de conhecimento pode, direta ou indiretamente, ser afetada pelo teletrabalho.

Em primeiro lugar, todos os participantes consideram que o teletrabalho atrasa o processo de transmissão de conhecimentos, já que a comunicação face a face é muito mais direta comparativamente à comunicação através de plataformas *online*. Enquanto presencialmente é possível obter uma resposta imediata, qualquer *chat* através do qual os trabalhadores comuniquem requer uma demora maior no tempo de resposta. Mesmo com a possibilidade de realização de videochamadas que poderiam, em certa medida, atenuar estes constrangimentos, também é mencionado que, à distância, se torna mais difícil e moroso compatibilizar disponibilidades. De facto, a literatura em torno do teletrabalho evidencia que a comunicação presencial é mais facilitada, comparativamente à comunicação via *e-mail*, mensagem, chamada telefónica ou chamada de vídeo (Beauregard et al., 2019), o que, consequentemente, torna a explicação das tarefas mais demorada (Tigan et al., 2022).

Em concordância com o modelo de transmissão profissional proposto por Thébault (2014), um fator que também se revelou muito influente no processo de partilha de conhecimentos foi, sem dúvida, a relação pessoal entre os intervenientes. Os participantes reportaram que a falta de interações sociais inerente ao teletrabalho coloca em causa o estabelecimento de uma relação de proximidade entre os trabalhadores e que esta relação é, muitas vezes, o motor de uma melhor aprendizagem. Os resultados evidenciam que os momentos informais de convívio característicos do trabalho presencial, como as pausas e as horas do almoço, são cruciais e diferenciadores para o desenvolvimento de relações de confiança. O estudo levado a cabo por Golden (2006a) mostra que, de facto, o teletrabalho está associado a relações de menor qualidade tanto com supervisores como com colegas de

equipa, visto que os vínculos interpessoais são fortalecidos pelos encontros presenciais (Golden & Raghuram, 2010).

No presente estudo, é possível perceber que o conhecimento que se transmite parece depender, em grande parte, da relação entre quem ensina e quem aprende, no sentido em que influencia a quantidade e qualidade da comunicação. Os participantes que se viram numa posição de aprendizagem em teletrabalho indicam que, quando não há uma proximidade pessoal, ficam mais relutantes no momento de esclarecer alguma dúvida. Há um maior constrangimento em abordar alguém que não se conhece e uma maior sensação de desconforto e incómodo em “interromper” o trabalho do *expert* para colocar questões. Uma das participantes entrevistadas mencionou mesmo que a sua experiência a partilhar conhecimento à distância foi facilitada, uma vez que a pessoa que estava a aprender a conhecia previamente – *“é uma pessoa que também...que eu já conhecia, portanto tem facilidade em me...’chamar’ se precisar de ajuda”* (Participante 3, idade 24). Este constrangimento advém, também, da necessidade de, num primeiro momento, questionar se a pessoa está disponível e do facto de que uma chamada telefónica ou de vídeo se torna mais demorada, comparativamente a questões que, lado a lado, até seriam possíveis de esclarecer em momentos mais calmos, ainda que possam ser apenas dois minutos.

Quem teve responsabilidade de transmitir o conhecimento, reporta, também, que não conhecer a pessoa a quem se ensina leva a uma menor perceção das suas necessidades de aprendizagem. De acordo com Tigan e colaboradores (2022), em teletrabalho fica em causa uma vertente muito importante da comunicação que passa pelas atitudes não-verbais e pela perceção das emoções e sentimentos do outro.

Em concordância com os resultados do presente estudo, no que se refere a este aspeto das relações interpessoais, a literatura mostra que a confiança entre os trabalhadores, assim como entre estes e os supervisores, aumenta a partilha de conhecimentos entre os mesmos (Beauregard et al., 2019), melhorando a probabilidade do conhecimento transmitido ser compreendido o suficiente para colocar em prática (Abrams et al., 2015).

Neste sentido, segundo Castro-Martínez e colaboradores, torna-se crucial implementar estratégias de forma a fomentar as relações à distância. De facto, em concordância com o estudo realizado por estes autores, os resultados mostram que, mesmo após a pandemia, depois de comprovado o sucesso dos meios de comunicação à distância, os participantes continuam a demonstrar preferência por uma comunicação cara-a-cara.

Em terceiro lugar, o teletrabalho é descrito como um obstáculo à aprendizagem informal, ao que se aprende com as conversas no local de trabalho e com a observação.

Assim, o que os resultados mostram é que, por meio das TIC, apesar dos constrangimentos de comunicação, uma aprendizagem formal é exequível. No entanto, havendo uma redução do número de oportunidades de interação com os colegas à distância, a vertente informal é aquela que fica maioritariamente comprometida, o que resulta na perda de transmissão de muito conhecimento implícito. Os relatos permitem concluir que os novatos consideram que uma grande parte da aprendizagem das tarefas surge pela observação e pela escuta ativa, pelo que o teletrabalho limita a partilha deste conhecimento, a aprendizagem com os colegas de trabalho e o estabelecimento de relações profissionais. Realmente, as redes informais são o principal meio através do qual os trabalhadores adquirem informação e aprendem como realizar a sua atividade (Abrams et al., 2015), o que torna a comunicação presencial mais rica (Beauregard et al., 2013). Se, em teletrabalho, estas conexões informais ficam comprometidas, conseqüentemente a aprendizagem também. A partilha de conhecimento implícito fica aquém do que seria ideal, visto ocorrer, na sua maioria, durante os processos de socialização (Koskinen et al., 2003) promovidos presencialmente.

Além disso, e em concordância com Beauregard e colaboradores (2019), é perceptível que o facto do trabalho diário não ser diretamente visível leva a que as situações do dia-a-dia que surgem e desaparecem rapidamente passem ao lado da aprendizagem, uma vez que, muitas vezes, essas situações não abrem espaço para uma partilha via chamada de vídeo.

Como consequência da comunicação muito menos frequente (Fonner & Roloff, 2010), os participantes mencionam que se perdem informações relevantes não só relativamente às atividades da sua função, mas também sobre o próprio contexto organizacional, que até podem ter impacto, direto ou indireto, no seu próprio trabalho.

Outro constrangimento que se destacou relaciona-se com o *feedback*. O *feedback*, tanto positivo como negativo, foi descrito por todos os entrevistados como um aspeto crucial da aprendizagem, uma vez que, respetivamente, lhes confere um sentimento de valorização, aumenta a motivação e lhes permite melhorar o seu desempenho. É um facto que *feedback* construtivo é essencial à aprendizagem e motivação dos trabalhadores (Ilgan et al., 1979), sendo importante que ocorra logo após a aprendizagem da tarefa (Chur-Hansen & McLean, 2006). O que se verifica é que, à distância, sendo que não há uma supervisão e acompanhamento constantes, torna-se mais difícil a existência de um *feedback* imediato. Além disso, constata-se que, muitas vezes, o *feedback* é obtido informalmente em momentos de convívio que não existem no teletrabalho.

À luz do que indicam Beauregard e colaboradores (2019), o teletrabalho não é um fator totalmente impeditivo da transmissão de conhecimentos, uma vez que são suficientes

algumas interações cara a cara para nutrir as relações interpessoais, o que permite a adoção de um regime de trabalho híbrido sem comprometer a transferência de conhecimentos. Efetivamente, segundo os testemunhos dos participantes, a influência de todos os fatores mencionados é mediada pela frequência com a qual se trabalha remotamente, sendo que sentiram mais o impacto da distância quando se viram obrigados a teletrabalhar a tempo inteiro devido à pandemia. Assim, verifica-se que, para o desenvolvimento de uma relação de confiança, o contacto não precisa de ser presencial todos os dias - “*desde que vou ao escritório que tenho muito mais à vontade para falar com as pessoas mesmo por Teams.*” (Participante 5, idade 24) – e que alguns dias por semana em casa não têm tanto impacto na falta das trocas informais.

Para além destes aspetos, em concordância com o que a literatura indica (Beauregard et al., 2019), os relatos dos participantes sugerem uma associação entre a eficácia da transmissão de conhecimentos em teletrabalho e determinadas características pessoais, tanto do *expert* como do novato. Constata-se que, à distância, os aprendizes mais introvertidos ficam reticentes em tomar a iniciativa de abordar o tutor, o que compromete a sua aprendizagem, nomeadamente no que toca ao esclarecimento de dúvidas. Por outro lado, com pessoas mais sociáveis, comunicativas e autónomas, isto não se revela um constrangimento. Na verdade, existem, na literatura, autores que referem a motivação, as competências de comunicação, a autonomia e a autodisciplina como características favoráveis à transmissão de conhecimentos em teletrabalho (Beauregard et al., 2019; Daniels et al., 2001). De qualquer forma, as organizações têm que organizar estes processos para todos os trabalhadores, independentemente das suas características pessoais.

No entanto, é possível perceber que faz, maioritariamente, parte da responsabilidade de quem ensina promover o processo de transmissão de conhecimentos, ainda que à distância de um ecrã. Com o obstáculo da inexistência de uma interação face a face e de um acompanhamento total, os entrevistados referem que é importante que, quem ensina, integre o aprendiz em todas as situações e procedimentos possíveis, sobretudo as que constituam boas oportunidades de aprendizagem, partilhe informações relevantes do dia-a-dia de trabalho e esteja disposto e seja capaz de prestar maior atenção às suas necessidades e de se mostrar totalmente presente e disponível, promovendo confiança, motivação e *feedback* constante à distância. Ademais, em concordância com Mann e colaboradores (2000), é relatado que a chefia pode ter um impacto no desenvolvimento da relação interpessoal, já que, se promover reuniões regulares, pode reduzir o sentimento de isolamento social, mesmo para falar de assuntos que nada tenham que ver com a atividade em si e que fomentam as

relações. Offstein e colaboradores (2010) indicam que a liderança é um fator de grande peso na eficácia do teletrabalho. Contudo, esta coordenação é, de facto, um desafio para os líderes, desafio este que Felstead e colaboradores (2002) atribuem à falta de visibilidade e presença, havendo uma necessidade de adaptação da parte dos supervisores (Bucater, 2016).

Por último, o que a maioria dos participantes relata é que, em teletrabalho, há um maior número de focos de distração, quer relacionados com o ambiente familiar, como com a utilização do próprio computador. A concentração torna-se mais difícil e, mesmo para quem transmite o conhecimento, há uma dificuldade acrescida em perceber se a pessoa está a ouvir e assimilar o conhecimento. Em concordância, Mello (2007) reconhece as distrações inerentes ao ambiente doméstico como uma das desvantagens do trabalho a partir de casa. Por outro lado, a participante 6 menciona que a sua produtividade aumenta quando trabalha a partir de casa, sem as conversas informais características do trabalho presencial, que também constituem, em si mesmas, distrações. De facto, alguns autores mencionam que, fora do escritório, os trabalhadores podem conseguir focar-se mais nas suas tarefas, uma vez que o trabalho presencial também envolve bastantes distrações e interrupções, por meio das interações com os próprios colegas de trabalho (Fonner & Roloff, 2010; Mann et al., 2000; Tahavori, 2014 citado por Vilarinho et al., 2021).

Objetivo 2: Identificar as características do teletrabalho que são percecionados como facilitadores da partilha de conhecimentos.

No que concerne ao segundo objetivo, identificar características do trabalho remoto que possam contribuir para uma transmissão de conhecimentos mais eficaz, não há quem considere que o teletrabalho facilite este processo. De acordo com os participantes, aquilo que surgiu da transmissão à distância posta em prática em resposta a uma crise de emergência (Hodges et al., 2020), foi a ideia inovadora da gravação de tela aquando da partilha de conhecimento *online*, que possibilita, no momento, uma maior atenção por parte do aprendiz que, sabendo que irá poder aceder ao conteúdo mais tarde, sente menor pressão para tirar notas e coloca um maior foco no que está a ser dito, principalmente, quando os conteúdos são maioritariamente teóricos - *“mesmo com os seus contras, o online acaba por ser bom porque nos dá essa possibilidade de gravar e tirar notas é muito mais facilmente do que presencial.”* (Participante 1, idade 23); *“Ainda hoje tenho os videozinhos e quando tenho dificuldades vou lá.”* (Participante 2, idade 27); *“(…) depois podia rever para apontar as coisas direitinho. (...) nessa parte mais expositiva foi importante, sem dúvida, a parte de ser*

online, porque podíamos gravar as sessões” (Participante 5, idade 23).

Neste sentido, pode dizer-se que o conhecimento explícito (Nonaka, Toyama & Nagata 2000, citado por Taskin & Bridoux, 2010) é facilmente transmitido aos novatos através das plataformas de comunicação digital. Os entrevistados sublinham que, ainda que a partilha de conhecimentos possa ser presencial, é uma estratégia que o teletrabalho trouxe e que veio para ficar. A participante 5 vai precisamente de encontro a este aspeto, mencionando que, mesmo aquando do ensino presencial, foi utilizada a plataforma de comunicação digital para que as informações ficassem gravadas - *“foi presencial, mas, ao mesmo tempo, estávamos em meeting no Teams porque dava para gravar”* (Participante 5, idade 24).

Objetivo 3: Compreender as estratégias adotadas pelos trabalhadores para colmatar os desafios inerentes à partilha de conhecimentos durante o exercício da atividade em teletrabalho.

Relativamente ao último objetivo do estudo, os entrevistados dão bastante ênfase à digitalização da atividade enquanto uma das estratégias que colocam em prática aquando de uma transmissão de conhecimentos à distância. Os recursos digitais surgem como a estratégia mais óbvia e preponderante, nomeadamente as variadas plataformas de videoconferência disponíveis e que incluem diversas funcionalidades. É através das mesmas que se torna possível a realização de reuniões por voz e vídeo, a partilha de documentos, a gravação e partilha de tela, as trocas diretas de mensagens, sem as quais a transmissão de conhecimentos não seria, de todo, possível. As chamadas de vídeo são descritas pelos participantes como o principal recurso para comunicar e partilhar conhecimentos à distância. Em coerência com as estratégias propostas por Hilburg e colaboradores (2020), os participantes referem que é importante conectar tanto o áudio, como o vídeo. Num cenário de teletrabalho a tempo inteiro, há entrevistados que referem ter estado conectados por vídeo durante todo o dia de trabalho como que em tentativa de substituição de um trabalho lado a lado, o que, em certa medida, resolveria o impacto da ausência das trocas informais e do acompanhamento presenciais.

Sendo as relações interpessoais um dos constrangimentos mais mencionados, para além da partilha de conhecimento relativo à realização da atividade, as videochamadas são, também, utilizadas como meio para fomentar essas relações, o que, como referido anteriormente, porderá ter um efeito positivo no ensino e na aprendizagem. Potter (2003)

menciona que é através do uso criativo das tecnologias de comunicação que é possível tentar substituir as interações cara-a-cara. Assim, os entrevistados recorrem ao que eles próprios designam por “videochamadas informais” de forma a conseguirem momentos de convívio, como se das pausas usuais do trabalho presencial se tratassem. De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (2020), esta estratégia apresenta uma relação positiva com o sentimento de pertença à organização e tem-se revelado benéfico para o bem-estar dos colaboradores.

Por último, sendo que, por vezes, em teletrabalho, a comunicação com a chefia é mais demorada, os participantes referem que uma das estratégias passa pela pesquisa mais autónoma através da *internet*, nos casos em que não é possível esclarecer a dúvida no imediato com a mesma, aspeto também mencionado por Castro-Martínez e colaboradores (2022). Assim, derivado dos constrangimentos ao nível da comunicação, a aprendizagem em teletrabalho acaba por ser mais autónoma do que presencialmente.

Este papel da tecnologia é, de facto, mencionado por diversos autores nas suas investigações sobre teletrabalho e aprendizagem à distância (Almarzooq et al., 2020; Hilburg et al., 2020; Pratama et al., 2020). No entanto, a maioria da literatura existente em torno do *e-learning* não se debruça sobre o contexto organizacional, mas sobre o contexto escolar. No local de trabalho, muitas vezes, a realização da atividade não abre espaço a uma aprendizagem formal, o que requer que a transmissão de conhecimentos ocorra no próprio dia-a-dia de trabalho, de forma mais rápida e imediata (DeRouin et al., 2004). Neste sentido, surge a necessidade de repensar a transmissão de conhecimentos virtualmente, uma vez que, como mencionado anteriormente, a comunicação não é tão imediata.

6. Conclusão

O presente estudo reflete a forma como a Transmissão de Conhecimentos, um processo de extrema importância em qualquer atividade, é influenciada pelo trabalho remoto e destaca algumas das estratégias adotadas pelos trabalhadores, numa tentativa de diminuir o impacto negativo que aprender e realizar o trabalho à distância possa ter neste processo. Apesar do teletrabalho se tratar de uma prática já existente há algumas décadas, nos últimos anos, com o desenvolvimento rápido da tecnologia, tem-se assistido a um aumento da adoção deste modo de trabalho. As TIC foram o grande impulsionador da passagem para o teletrabalho e continuam a ser um motor da sua eficácia (Lupton & Haynes, 2000). Para além deste progresso da área tecnológica, no ano de 2020, o trabalho à distância revelou-se a solução para dar resposta a uma crise de emergência de saúde mundial, a pandemia COVID-19 (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Rodrigues, 2022). Se as características da atividade assim o permitissem, o ideal era que o máximo de trabalhadores exercesse a sua atividade a partir de casa, cumprindo o distanciamento social necessário, o que iria abrandar a propagação do vírus. Assistiu-se, então, a um aumento considerável do teletrabalho a partir de casa e a tempo inteiro, uma vez que foram, globalmente, impostas regras de distanciamento social e confinamento obrigatório (Antunes & Fischer, 2020). Assim, no que se refere ao processo de transmissão de conhecimento, o *e-learning* ganhou importância e teve um grande impacto como resposta à pandemia (Almeida, 2021).

A partir dos resultados desta investigação, é possível obter uma imagem parcial das características do teletrabalho que interferem na aprendizagem, sendo que os participantes destacam os constrangimentos de comunicação, uma vez que, presencialmente, esta é mais rápida e imediata. Além disso, surge o impacto da falta de interação social entre os colaboradores que, por si só, leva à perda de muito do conhecimento que seria transmitido cara a cara através das trocas informais e dificulta a criação de relações interpessoais que, de acordo com os mesmos e com a literatura existente, se revela importante para uma transmissão de conhecimentos mais rica. É, também, mencionada a falta de um acompanhamento tão direto do trabalho que dificulta a correção de eventuais erros que o novato possa cometer e, ao mesmo tempo, leva a que o mesmo perca oportunidades de aprendizagem por observação do *expert* no dia a dia. Comparativamente a uma aprendizagem presencial, a transmissão de conhecimentos à distância está, também, associada à falta de *feedback* por parte de quem ensina e a uma atitude mais passiva por parte

de quem aprende. Por último, é relatado que, fora do escritório, existe um maior número de distrações que podem comprometer a aprendizagem. No entanto, os momentos informais do contexto empresarial constituem, em si mesmos, distrações, o que divide as perspetivas relativamente a este aspeto, podendo haver um maior foco nas tarefas quando se trabalha a partir de casa.

Todos estes aspetos dependem, contudo, de fatores pessoais e da frequência com a qual se teletrabalha. Por um lado, nem todas as pessoas se adaptam a um trabalho remoto, seja devido à falta de interações sociais, à falta de separação entre ambiente de trabalho e familiar ou mesmo a determinados traços de personalidade (Bérastégui, 2021). Assim, determinadas características pessoais parecem impactar a transmissão de conhecimentos em teletrabalho, havendo necessidade de adaptação por parte de todos os intervenientes e de um esforço para que a distância não comprometa, pelo menos em parte, uma boa aprendizagem. Por outro lado, as consequências que podem advir da aprendizagem da atividade em teletrabalho poderão ser ultrapassadas se o teletrabalho não for adotado a tempo inteiro, mas sim com uma frequência menor.

Quanto a estratégias que tornem possível e otimizem a transmissão de conhecimentos, os entrevistados destacam a recorrente utilização de aplicações de reuniões virtuais, tanto para temas relacionados com o trabalho como para fomentar as relações interpessoais, e das diversas funcionalidades de que estas ferramentas tecnológicas dispõem, como a gravação de tela, a partilha de ecrã, a câmara de vídeo, quadros interativos e partilha de documentos. É, então, com recurso a estas funcionalidades que se aprende e transmite conhecimento em teletrabalho.

No geral, o teletrabalho não é impeditivo de uma transmissão de conhecimentos eficaz, nomeadamente quando se fala de conhecimento explícito. Aliás, a obrigatoriedade de trabalhar à distância devido à pandemia trouxe uma estratégia – a gravação de tela – que se revelou bastante útil para o armazenamento e retenção de conhecimento importante. O desafio prende-se com a construção e partilha de conhecimento tácito. Este é adquirido pela experiência, encontrando-se enraizado nos trabalhadores mais experientes e é transmitido, maioritariamente, através das trocas informais (Miguez & Naranjo-Zolotov, 2022), uma vez que muitas vezes há uma dificuldade de verbalização do mesmo (Pereira et al., 2021). Assim, o que se verifica nos relatos dos entrevistados é que, no caso de não existirem variáveis contextuais, como foi o caso da COVID-19, que impeçam uma ida ao escritório, há uma priorização de uma transmissão de conhecimentos presencial.

É também um facto que a percentagem de empresas e de trabalhadores que aderem

ao teletrabalho não irá voltar aos valores pré-pandêmicos, uma vez que este está associado a uma grande variedade de vantagens. Aquilo que se verifica na literatura é que, em atividades facilmente adaptáveis ao teletrabalho, a transmissão de conhecimentos não é um entrave à implementação do mesmo, sendo que alguns dias no escritório e níveis básicos de comunicação cara a cara são suficientes para compensar os efeitos negativos do teletrabalho na qualidade e quantidade de conhecimento partilhado (Beauregard et al., 2019; Coenen & Kok, 2014).

Quanto às limitações do presente estudo, destacam-se as relacionadas com a amostra, no que toca à quantidade de participantes e às suas características. Apesar de alguns dos entrevistados já se terem encontrado no papel de *experts*, tendo tido a responsabilidade de transmitir conhecimentos a alguém menos experiente, na sua maioria encontravam-se em fase de início de carreira, o que significa que a maioria dos seus relatos são relativos a momentos de aprendizagem e não de ensino. Além disso, o facto de a amostra ser composta apenas por participantes do sexo feminino constitui uma limitação, uma vez que não permite retirar conclusões relativamente ao indicador género. Uma amostra pequena também não permitiu aprofundar o tema de uma forma tão abrangente quanto se gostaria. Por último, considera-se que seria importante ter havido acesso à atividade de trabalho realizada pelas participantes, de forma a retirar exemplos concretos de tarefas, no sentido de compreender quais podem ser mais fáceis e difíceis de transmitir.

Para investigações futuras em torno desta temática, considera-se que seria relevante estudar, em maior proporção, a perspetiva de trabalhadores com mais experiência no papel de quem transmite o conhecimento, de forma a obter uma caracterização mais completa da influência do teletrabalho na transmissão de conhecimentos. Além disso, seria interessante complementar este estudo com uma amostra do sexo masculino de forma a perceber se se verifica uma diferença entre géneros nesta temática. Uma outra proposta seria estudar este tema relativamente a uma única atividade em específico, aprofundando, também, a influência do tipo de tarefas nesta temática.

Referências Bibliográficas

- Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Perspectives*, 17(4), 64-77. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.11851845>
- Almarzooq, Z. I., Lopes, M., & Kochar, A. (2020). Virtual learning during the COVID-19 pandemic: a disruptive technology in graduate medical education. *Journal of the American College of Cardiology*, 75(20), 2635-2638. <https://doi.org/10.1016/j.jacc.2020.04.015>
- Almeida, C. F. (2021). Formação Profissional à Distância e sua Relevância na Aquisição de Soft Skills no Contexto da Pandemia por COVID-19 [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto.
- Alzueta, E., Perrin, P., Baker, F. C., Caffarra, S., Ramos-Usuga, D., Yuksel, D., & Arango-Lasprilla, J. C. (2020). How the COVID-19 pandemic has changed our lives: A study of psychological correlates across 59 countries. *Journal of clinical psychology*, 77(3), 556-570. <https://doi.org/10.1002/jclp.23082>
- Antunes, E. D., & Fischer, F. M. (2020). A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 45(38). <https://doi.org/10.1590/2317-6369000025920>
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- 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(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- 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>
- Beauregard, A., Basile, K., & Canonico, E. (2013). Home is where the work is: A new study of homeworking in Acas—and beyond. *Acas research paper*, 10(13), 1-99. <https://www.researchgate.net/publication/259053477>
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canónico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. In R. N. Landers (Ed.), *The Cambridge handbook of technology and employee behavior* (pp. 511-543). Cambridge: Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1017/9781108649636.020>

- Belzunegui-Eraso, A. & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bérastégui, P. (2021). Teleworking in the aftermath of the Covid-19 pandemic: enabling conditions for a successful transition. *ETUI Research Paper-Policy Brief*. Disponível em: <https://www.etui.org/publications/teleworking-aftermath-covid-19-pandemic>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bucater, A. (2016). Liderança a distancia: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto [Tese]. Universidade Metodista de São Paulo.
- Calo, T. J. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 403-416. <http://dx.doi.org/10.1177/009102600803700403>
- Carvalho, A. C. L., Bliacheriene, A. C., & Araújo, L. V. (2020). Quando um vírus nos desafia: pandemia, novas tecnologias e teletrabalho—desafios do século XXI. *Revista Controle: Doutrinas e artigos*, 18(2), 21-41. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7671516>
- Chur-Hansen, A., & McLean, S. (2006). On being a supervisor: The importance of feedback and how to give it. *Australasian Psychiatry*, 14(1), 67-71. <https://doi.org/10.1080/j.1440-1665.2006.02248.x>
- Coenen, M., & Kok, R. A. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564-576.
- Cooper, C. & Kurland, N.B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 511–532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2016). Cultura: O software mental. In *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª Ed., pp. 618-662). Editora RH.
- Daniels, K., Lamond, D. and Standen, P. (2001). Teleworking: frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1151-1185. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00276>
- De Sio, S., Cedrone, F., Nieto, H. A., Lapteva, E., Perri, R., Greco, E. & Buomprisco, G. (2021). Telework and its effects on mental health during the COVID-19 lockdown. *European Review for Medical and Pharmacological Sciences*, 25(10),

3914-3922. DOI: 10.26355/eurrev_202105_25961

- Delgoulet, C. (2015). Novato: uma categoria homogénea? *Laboreal*, 11(2), 99–103. DOI: 10.15667/laborealxi0215cdpt
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2000). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. *Handbook of Qualitative Research*, 2, 1–28. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2008-06339-001>
- DeRouin, R. E., Fritzsche, B. A., & Salas, E. (2004). Optimizing e-learning: Research-based guidelines for learner-controlled training. *Human Resource Management*, 43(2-3), 147-162. <https://doi.org/10.1002/hrm.20012>
- Dessler, G. (2017). Training and Developing employees. In *Human Resource Management* (15th Ed., pp. 231-271). Boston: Pearson Education Inc.
- Dubrin, A.J. (1991). Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: A reserach note on work in progress. *Psychological Reports*, 68, 1223–1234. <https://doi.org/10.2466/pr0.1991.68.3c.1223>
- Duran, S., & Erkin, Ö. (2021). Psychologic distress and sleep quality among adults in Turkey during the COVID-19 pandemic. *Progress in Neuro-Psychopharmacology and Biological Psychiatry*, 107, 110254. <https://doi.org/10.1016/j.pnpbp.2021.110254>
- Felstead, A. and Henseke, G. 2017. Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology Work and Employment*, 32(3), 195-212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Golden, T. D. (2006a). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 319-340. <https://doi.org/10.1002/job.369>
- Golden, T. D. (2009). Applying technology to work: Toward a better understanding of telework. *Organization Management Journal*, 6(4), 241-250. <https://doi.org/10.1057/omj.2009.33>
- 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. (2006a). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69: 176–187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.003>
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2-3), 74-80. <http://dx.doi.org/10.1108/00438020210418791>
- Henriksen, M. G., Englander, M., & Nordgaard, J. (2022). Methods of data collection in psychopathology: the role of semi-structured, phenomenological interviews. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 21(1), 9-30. <https://doi.org/10.1007/s11097-021-09730-5>
- Hilburg, R., Patel, N., Ambruso, S., Biewald, M. A., & Farouk, S. S. (2020). Medical education during the coronavirus disease-2019 pandemic: learning from a distance. *Advances in Chronic Kidney Disease*, 27(5), 412-417. <https://doi.org/10.1053/j.ackd.2020.05.017>
- Hill, E.J., Miller, B.C., Weiner, S.P. & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/ life balance. *Personnel Psychology*, 51: 667–683. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00256.x>
- Hobbs, D., & Armstrong, J. (1998). An Experimental Study of Social and Psychological Aspects of Teleworking: The Implications for Tele-Education.
- Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, T., & Bond, A. (2020). The difference between emergency remote teaching and online learning. *Educause review*, 27(1-12). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10919/104648>
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of applied psychology*, 64(4), 349-371. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349>
- INE. (2020). *COVID-19: acompanhamento do impacto da pandemia nas empresas*. Lisboa, Portugal: INE, Instituto Nacional de Estatística.
- Joint Research Centre (2020). *Who can telework today? The teleworkability of occupations in the EU*. Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- Koskinen, K. U., Pihlanto, P., & Vanharanta, H. (2003). Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context. *International journal of project management*, 21(4), 281-290. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00030-3](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00030-3)
- Lacomblez, M., Santos, M. e Vasconcelos, R. (1999). A contribuição da psicologia do trabalho num projeto de melhoria das condições de desempenho da atividade

- profissional. IV Simpósio sobre comportamento organizacional. da Associação Portuguesa de Psicologia: Coimbra, 21-23 de Outubro.
- Lamari, M. (2010). Le transfert intergénérationnel des connaissances tacites: les concepts utilisés et les évidences empiriques démontrées. *Télescope*, 16(1), 39-65. Disponível em: <http://archives.enap.ca/bibliotheques/telescope/Telv16n1p39.pdf>
- Lima, J. A. A. (2004). *Bases teóricas para uma Metodologia de Análise Ergonômica*. 4º Congresso Internacional de Ergonomia e Usabilidade de Interfaces Humano Tecnologia: Produtos, Programas, Informação, Ambiente Construído. Disponível em: <http://www.ergonomianotrabalho.com.br/analise-ergonomica-bases-teoricadas-para-umametodologia.pdf>
- Lowry, P. B., Roberts, T. L., Romano Jr, N. C., Cheney, P. D., & Hightower, R. T. (2006). The impact of group size and social presence on small-group communication: Does computer-mediated communication make a difference? *Small Group Research*, 37(6), 631-661. <https://doi.org/10.1177/1046496406294322>
- Lupton, P., & Haynes, B. (2000). Teleworking—the perception-reality gap. *Facilities*, 18(7/8), 323-327. <https://doi.org/10.1108/02632770010340726>
- Mann, S. and 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>
- Medina-Rodríguez, C. E., Casas-Valadez, M. A., Faz-Mendoza, A., Castorena-Robles, A., Gamboa-Rosales, N. K., & López-Robles, J. R. (2020, Dezembro). *Decision management in the telework context: Trends, challenges and implications*. Sixth International Conference on e-Learning (econf20) DOI: 10.1109/econf51404.2020.9385494.
- Miguez, R. C. D. S. & Naranjo-Zolotov, M. (2022). *Business not as usual: Understanding the drivers of employees' tacit knowledge sharing behavior in a teleworking environment*. Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI). <https://doi.org/10.23919/CISTI54924.2022.9820089>
- Mouratidis, K., & Papagiannakis, A. (2021). COVID-19, internet, and mobility: The rise of telework, telehealth, e-learning, and e-shopping. *Sustainable cities and society*, 74, 103182. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.103182>
- Naciri, A., Baba, M. A., Achbani, A., & Kharbach, A. (2020). Mobile Learning in Higher Education: Unavoidable Alternative during COVID-19. *Aquademia*, 4(1), ep20016. <https://doi.org/10.29333/aquademia/8227>

- Nohara, J. J., Acevedo, C. R., Ribeiro, A. F., & da Silva, M. M. (2010). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *INMR-Innovation & Management Review*, 7(2), 150-170. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162-171. Disponível em: <https://memberfiles.freewebs.com/84/90/65819084/documents/The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf>
- O'Mahony, S. & Barley, S. R. (1999). Do digital telecommunications affect work and organizations? The state of our knowledge. *Research in Organizational Behavior*, 21, 125-161.
- OIT (2020a). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica*. Organización Internacional del Trabajo.
- Oliveira, M., Garcia, P. S., Gomes, F., Bissani, M., & Curado, C. (2019, Setembro). *The Effects of Knowledge in the Creation and Sharing of Knowledge*. European Conference on Knowledge Management. DOI:10.34190/KM.19.070
- Organização Internacional Do Trabalho. (2011) *Conheça a OIT*. <https://www.ilo.org/brasil/brasil/conheca-a-oit/lang--pt/index.htm>
- Pereira, C., Delgoulet, C., & Santos, M. (2021). Os conhecimentos como património individual e coletivo nos contextos de trabalho. *Trabalho, património e desenvolvimentos*. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/133851/2/466041.pdf>
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & de Luis Carnicer, M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775-783. [https://doi.org/10.1016/s0166-4972\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/s0166-4972(01)00069-4)
- Potter, E. (2003). Telecommuting: The future of work, corporate culture, and American society. *Journal of Labor Research*, 24(1), 73-84. <https://doi.org/10.1007/s12122-003-1030-1>
- Pratama, H., Azman, M. N. A., Kassymova, G. K., & Duisenbayeva, S. S. (2020). The Trend in using online meeting applications for learning during the period of pandemic COVID-19: A literature review. *Journal of Innovation in Educational and Cultural Research*, 1(2), 58-68. <https://doi.org/10.46843/jiecr.v1i2.15>
- Pyöriä, P. (2003). Knowledge work in distributed environments: issues and illusions. *New technology, work and employment*, 18(3), 166-180. <https://doi.org/10.1111/1468->

[005X.00119](#)

- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva. Disponível em: <https://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/manualinvestig.pdf>
- Roberts, J. (2000). From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(4), 429-443. <https://doi.org/10.1080/713698499>
- Rocha, C. T. M. D., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos Ebape. Br*, 16, 152-162. <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Rocha, D. & Amador, S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos Ebape.Br*, 16(1), 152-162. <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Rodrigues, C. (2022). A influência do teletrabalho nas relações laborais. *The Trends Hub*, (2). <https://doi.org/10.34630/tth.vi2.4648>
- Shin, B. et al., 2000. Telework: existing research and future directions. *Journal of Organisational Computing and Electronic Commerce* 10(2), 85–101. https://doi.org/10.1207/S15327744JOCE1002_2
- Sikombe, S., & Phiri, M. A. (2019). Exploring tacit knowledge transfer and innovation capabilities within the buyer–supplier collaboration: A literature review. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1683130>
- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516600>
- Taskin, L., & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: lessons from the public sector. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 195-207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00194.x>
- Thatcher, S. M., & Zhu, X. (2006). Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. *Academy of Management Review*, 31(4), 1076-1088. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22528174>
- Thébault, J. (2014). A transmissão profissional: processo de elaboração de interações formativas em situação de trabalho. Uma pesquisa realizada junto à equipe de cuidados em saúde de um centro hospitalar universitário. *Laboreal*, 10(2), 83-87. <https://doi.org/10.4000/laboreal.4970>

- Țigan, E., Blaga, R. L., Isac, F. L., Lungu, M., Milin, I. A., Tripa, F., & Gavrița, S. (2022). Analysis of Sustainable Communication Patterns during the Telework Period in Western Romanian Corporations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 9796. <https://doi.org/10.3390/ijerph19169796>
- Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge?. *Journal of management studies*, 38(7), 973-993. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00268>
- Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? *Revista do Serviço Público*, 72(1), 133-162. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.4938>
- Willig, C. (2012). Perspectives on the Epistemological bases for Qualitative Research. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds), *APA Handbook of Research Methods in Psychology: Foundation, planning, measures, and psychometrics* (pp. 5-21). Washington: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13619-002>

ANEXOS

Anexo 1. Formulário de Consentimento Informado

Formulário de Consentimento Informado

Esta investigação surge no âmbito da dissertação de mestrado de Ana Francisca Pinheiro Bento Castro, em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, orientada pela Professora Doutora Marta Santos, que será apresentada na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

O principal objetivo deste estudo é compreender em que medida o exercício da atividade em teletrabalho pode ter impacto nos processos de transmissão e partilha de competências e conhecimentos entre trabalhadores.

Este estudo não lhe trará qualquer despesa ou risco. A sua participação é voluntária, podendo retirar-se a qualquer momento ou recusar participar, sem que tal ação tenha consequências para si.

As informações serão recolhidas por meio de uma entrevista que será gravada para uma melhor compreensão e análise dos dados. Qualquer informação recolhida será tratada de forma confidencial, garantindo o sigilo da identidade de cada participante, e para uso exclusivo do presente estudo. O seu nome e local de trabalho não serão identificados em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. A gravação será destruída num prazo máximo de quatro meses, aquando da data de entrega e posterior defesa da dissertação.

Está previsto um momento de devolução dos dados a todos os participantes, em que poderá ter acesso aos resultados finais da investigação antes que ela seja publicada.

Obrigada pela sua colaboração!

Assinatura (investigador)

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

de anonimato que me são dadas pela investigadora.”

Data: __/__/2022

Assinatura (participante)

APÊNDICES

Apêndice 1. Quadro de Caracterização dos Participantes

Participante	Gênero	Idade	Área de Formação	Habilitações Literárias	Ocupação Profissional	Antiguidade na Organização (meses)	Antiguidade no cargo atual (meses)
01	Feminino	23	Gestão de Marketing	Mestrado	Especialista de Marketing	17	17
02	Feminino	27	Gestão	Mestrado	<i>Merchandising</i>	32	6
03	Feminino	24	Psicologia das Organizações	Mestrado	Especialista em Recursos Humanos	17	6
04	Feminino	24	Psicologia das Organizações	Mestrado	Especialista em Recursos Humanos	17	17
05	Feminino	23	<i>Business Analytics</i>	Mestrado	<i>Up Stream</i>	12	12
06	Feminino	24	Psicologia das Organizações	Mestrado	Especialista em Recursos Humanos	1	12

Apêndice 2. Guião de Entrevista Semi Estruturada

Dados Sociodemográficos

Género:

Idade:

Habilitações Literárias:

Área de formação:

Ocupação profissional:

Antiguidade na organização:

Antiguidade no cargo atual:

Questões

1ª Parte | Caracterização da Atividade e do Percorso Profissional

1. Pode descrever a sua função e as tarefas que desempenha? (descrição de um dia normal de trabalho)
2. Gostaria de perceber o seu percurso profissional. (Explorar experiências profissionais anteriores)
 - a. Qual foi a sua primeira experiência de trabalho? Há quanto tempo? E quanto tempo durou?
 - b. Há quanto tempo realiza a função atual nesta empresa?
 - c. Exerceu esta função em alguma outra organização/local de trabalho?
3. Equipa de trabalho.
 - a. Faz parte de alguma equipa? Se sim, por quantos elementos é constituída a sua equipa direta de trabalho?
 - b. Assume uma função de liderança na equipa?
 - c. Trabalha diretamente com alguém ou maioritariamente sozinho?
 - d. Encontra-se no papel de novato (a aprender a função) ou perito (já realiza a sua função de forma autónoma)?
 - i. Encontra-se com responsabilidade de transmitir a alguém os conhecimentos necessários ao exercício da sua função?
 - ii. Alguma vez teve responsabilidade de ensinar alguém?
 - e. Como é a dinâmica entre os elementos da equipa?
 - i. O seu trabalho depende do trabalho dos restantes elementos da equipa?

- ii. Tem de estar sempre em contacto com os restantes elementos ou com algum elemento para a realização da sua função?
 - iii. Existem reuniões de equipa? São espontâneas ou previamente agendadas?
- f. Como funcionava a dinâmica da equipa nas suas experiências profissionais anteriores?

2ª Parte | Teletrabalho

1. Quando foi o seu primeiro contacto com o teletrabalho?
 - a. Como adotou esta modalidade de trabalho? Foi uma escolha voluntária ou da organização?
2. A transição para o teletrabalho foi algo estruturado por fases após ter sido adotado repentinamente de forma urgente para travar a pandemia?
3. Considera que a organização tinha as condições necessárias para a transição para o teletrabalho?
4. Considera que a organização fornece as ferramentas e o suporte necessário para teletrabalhar?
5. Como foi a sua adaptação a esta modalidade de trabalho? Como decorreu o processo de transição?
6. A partir de onde é que teletrabalha?
7. Com que frequência teletrabalha?
 - a. Tem dias pré-definidos para trabalhar presencialmente?
 - b. Tem um horário fixo ou flexível?
 - c. Durante a pandemia, com que frequência teletrabalhava?
8. Quais as diferenças que sentiu relativamente ao teletrabalho antes da pandemia?
9. Realizou a sua função em teletrabalho desde o início?
10. Consegue executar todas as tarefas em teletrabalho? E de forma igual?
11. Equipa de Trabalho
 - a. Considera que o teletrabalho afeta as relações interpessoais com os seus colegas e chefias (espírito de equipa e comunicação)? Porquê?
 - i. Está em contacto constante com a equipa?

- ii. Tem alguma plataforma específica da empresa para comunicar entre os trabalhadores?
 - iii. Têm reuniões frequentes? São pré-agendadas?
 - iv. Sente que a comunicação entre a equipa fica comprometida?
12. No geral qual a sua perspetiva sobre esta modalidade de trabalho?
- a. Quais as vantagens que verifica/verificou durante o teletrabalho?
 - b. Quais as desvantagens que verifica/verificou durante o teletrabalho?
 - c. Considera que existem pontos a melhorar neste modo de trabalho? Se sim, quais?
 - d. Considera que ficou com perceção diferente do teletrabalho depois da pandemia?

3ª Parte | Transmissão de Conhecimentos em Teletrabalho

1. Que informação organizacional (procedimentos importantes, cultura, apresentação da organização) é passada aos novos trabalhadores e quem a transmite normalmente?
 - a. Está acautelada esta transmissão para situações de teletrabalho?
2. Como aprendeu/está a aprender a realizar a sua função? (essencialmente através de trocas informais de conhecimento no dia a dia com um mentor ou com a chefia ou colegas, com formação anterior ou com formação preparada pela empresa)
 - a. Considera ser o modo mais eficaz para aprender/ensinar?
3. O que acha que é mais difícil e essencial aprender para alguém que se inicia na função? (exemplos)
 - a. Considera essencial a aprendizagem por observação na sua função?
4. Teve de aprender/ensinar enquanto esteve em teletrabalho?
 - a. Exemplos de algo que tenha aprendido/ensinado.
 - b. O que se transmite normalmente?
 - c. Como é que essa transmissão é/foi feita? (existe um momento reservado para essa transmissão – sessões de aprendizagem por exemplo - ou é no dia-a-dia à medida que vai executando as tarefas?)
 - i. Que mecanismos são utilizados?

- ii. Quem ensina/ensinou: considera que a pressão temporal influencia a disponibilidade e abertura para transmitir conhecimento? Ter de executar as tarefas e ensinar ao mesmo tempo; a transmissão aplica-se a diversos colaboradores ou a cada um isoladamente?; sente que os novos colaboradores assimilam a informação?;
 - iii. Quem aprendeu: se tem hipótese de colocar dúvidas mesmo estando em teletrabalho; quem lhe transmite o conhecimento; ter de trabalhar e aprender ao mesmo tempo; a transmissão aplica-se a diversos colaboradores ou a cada um isoladamente?
 - d. Existe alguma estratégia utilizada pela equipa para que em teletrabalho essa transmissão de conhecimentos seja eficaz? (por exemplo, reuniões agendadas para ponto de situação e distribuição de tarefas)
5. Que diferenças sente relativamente à transmissão de conhecimentos presencialmente? Quais as razões destas diferenças? (se se aplicar)
 - a. (se a empresa tiver um programa de formação definido) a duração, informação transmitida é a mesma na formação virtual e presencial?
 - b. Considera ambas as formas igualmente eficazes?
 6. Quais os aspetos do teletrabalho que considera que facilitam a transmissão de conhecimentos?
 7. Quais os aspetos do teletrabalho que considera que dificultam a transmissão de conhecimentos? (aspetos como por exemplo, a flexibilidade horária, a frequência)
 - a. Quais considera serem os principais desafios?
 - b. E os principais desafios decorrentes do teletrabalho em contexto de pandemia da COVID-19?
 - c. Considera que a organização tem em conta estes aspetos? Houve momentos de discussão e de *feedback*? (exemplos)
 8. Destaca alguma estratégia que tenha utilizado para colmatar as dificuldades mencionadas?