
**TELETRABALHO, COVID-19 E CONSEQUÊNCIAS SOBRE O BEM-
ESTAR FÍSICO E PSICOLÓGICO DOS COLABORADORES E
MANAGERS: UM ESTUDO DE CASO NA SEG AUTOMOTIVE
PORTUGAL**

Jéssica da Silva Azevedo

Dissertação
Mestrado em Economia

Orientado por
Professora Doutora Maria da Conceição Pereira Ramos

2023

(Página intencionalmente em branco)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero deixar um especial agradecimento à Professora Doutora Maria da Conceição Pereira Ramos, por toda a disponibilidade, profissionalismo, dedicação, espírito crítico e partilha de conhecimento, que foram fundamentais para o desenvolvimento desta investigação.

Aos meus pais, por todo o suporte e pelas palavras de apoio, carinho, incentivo e confiança partilhadas ao longo deste percurso.

Agradeço também a receptividade da SEG Automotive Portugal e a disponibilidade e prestabilidade dos entrevistados, o que elevou a pertinência deste estudo.

Aos docentes que fizeram parte deste percurso, por toda a sabedoria partilhada, pela motivação, exigência, mas essencialmente, por nos tentarem conceder o melhor ensino.

Por último, mas não menos importante, agradeço a toda a minha família e amigos por toda a força e carinho.

Aos que não mencionei, mas que participaram, direta ou indiretamente na realização deste sonho, o meu sincero agradecimento.

RESUMO

A pandemia Covid-19 estimulou a mudança tecnológica no mundo laboral, pressionando as empresas ao desenvolvimento de novas formas de trabalho. Estas mudanças tecnológicas são essenciais, dado que o trabalho tem vindo a sofrer transformações, tornando-se progressivamente mais flexível. Um exemplo desta realidade é o teletrabalho, que assume cada vez mais relevância no mundo laboral. Contudo, existe uma literatura escassa relativamente ao impacto deste novo regime no bem-estar físico e psicológico dos colaboradores e *managers*.

Assim, embora o teletrabalho possa ser benéfico para a grande maioria das empresas e para a economia do país, a presente dissertação tem como objetivo principal analisar o impacto da adoção do regime de teletrabalho no bem-estar físico e psicológico dos colaboradores e *managers*. Neste sentido, recorreu-se a uma abordagem qualitativa, efetuada através de entrevistas semiestruturadas a colaboradores e *managers* da empresa SEG Automotive Portugal que, se encontram, atualmente, em regime híbrido.

Os resultados revelam que para a maioria dos entrevistados a adaptação foi bastante rápida e sem dificuldades, dado que grande parte das reuniões já eram efetuadas remotamente. Relativamente ao impacto do teletrabalho na vida profissional, a maioria considera ser positivo, salientando uma melhoria na gestão do tempo. No que respeita ao impacto do teletrabalho na vida pessoal, à exceção de um entrevistado, todos declaram um impacto positivo, no sentido em que proporciona maior flexibilidade, bem como maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Em relação ao impacto do teletrabalho na saúde física, quer os colaboradores, quer os managers consideram um impacto negativo, uma vez que as pessoas se tornaram mais sedentárias, conduzindo ao aumento das dores de costas e tendinites. Sob o ponto de vista dos colaboradores, o teletrabalho teve um impacto positivo na saúde mental, contudo os *managers* consideram que alguns colaboradores foram afetados psicologicamente por este regime, devido ao isolamento.

Códigos JEL: I18; D13; J24; J62. (<https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>)

Palavras-chave: Bem-estar; Teletrabalho; Covid-19; Empresas; Managers; Colaboradores

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has stimulated technological change in the world of work, putting pressure on companies to develop new ways of working. These technological changes are essential, given that work has been undergoing transformations, becoming progressively more flexible. An example of this reality is teleworking, which is increasingly important in the world of work. However, there is a scarcity of literature regarding the impact of this new regime on the physical and psychological well-being of employees and managers.

Thus, although teleworking can be beneficial for the vast majority of companies and for the country's economy, the main objective of this dissertation is to analyze the impact of adopting the teleworking regime on the physical and psychological well-being of employees and managers. In this sense, a qualitative approach was used, carried out through semi-structured interviews with employees and managers of the company SEG Automotive Portugal who are currently in a hybrid regime.

The results reveal that, for most of the interviewees, the adaptation was quite quick and without difficulties, given that most of the meetings were already held remotely. Regarding the impact of teleworking on professional life, the majority considered it to be positive, highlighting an improvement in time management. With regard to the impact of telework on personal life, with the exception of one respondent, all declared a positive impact, in the sense that it provides greater flexibility, as well as greater balance between personal and professional life. Regarding the impact of teleworking on physical health, both employees and managers considered it to be negative, since people became more sedentary, leading to an increase in back pain and tendinitis. From the point of view of employees, teleworking had a positive impact on mental health, however managers consider that some employees were psychologically affected by this regime, due to isolation.

JEL Codes: I18; D13; J24; J62. (<https://www.aeanweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>)

Keywords: Well-being; Telework; Covid-19; Companies; managers; Collaborators

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	<i>iii</i>
RESUMO	<i>iv</i>
ABSTRACT.....	<i>v</i>
ÍNDICE DE QUADROS.....	<i>viii</i>
1. Introdução	<i>1</i>
2. Revisão de literatura.....	<i>4</i>
2.1. Conceptualização e características do teletrabalho	<i>4</i>
2.1.1. Tipos de teletrabalho	<i>5</i>
2.1.2. Vantagens e limitações do teletrabalho.....	<i>6</i>
2.2. TIC no trabalho e consequências ao nível da saúde e bem-estar	<i>11</i>
2.3. Empresas e o bem-estar dos colaboradores	<i>12</i>
2.3.1. Dimensões do bem-estar dos colaboradores	<i>12</i>
2.3.2. Teletrabalho e semana de quatro dias de trabalho	<i>13</i>
3. Metodologia.....	<i>15</i>
3.1. Procedimentos Metodológicos.....	<i>15</i>
3.2. Técnica de recolha de dados.....	<i>16</i>
3.3. Caracterização da empresa	<i>17</i>
3.4. Descrição dos entrevistados.....	<i>19</i>
3.4.1. Caracterização dos participantes no estudo: Colaboradores	<i>19</i>
3.4.2. Caracterização dos participantes no estudo: <i>Managers</i>	<i>21</i>
3.5. Análise do conteúdo das entrevistas	<i>21</i>
3.5.1. Colaboradores	<i>23</i>
3.5.2. <i>Managers</i>	<i>28</i>
4. Apresentação e Discussão dos Resultados.....	<i>33</i>
4.1. Resultados Obtidos - Colaboradores	<i>33</i>
4.1.1 Relação entre o trabalhador e o teletrabalho.....	<i>33</i>

4.1.2. Vantagens e desvantagens do teletrabalho	39
4.1.3. Relação com a organização em regime de teletrabalho	44
4.1.4. Questões gerais relativas à organização do trabalho.....	48
4.1.5. Percepção quanto ao regime futuro de trabalho ideal para cada colaborador	53
4.2. Resultados obtidos - <i>Managers</i>	55
4.2.1 Relação da empresa com o teletrabalho.....	55
4.2.2 Percepção enquanto líder	56
4.2.3 Vantagens e desvantagens do teletrabalho	59
4.2.4 Bem-estar dos colaboradores	61
4.2.5 Questões gerais relativas à organização do trabalho.....	62
5. Conclusão	64
6. Contributos da investigação	69
Referências.....	71
Anexos.....	81
Anexo I - Guião da entrevista aos colaboradores	81
Anexo II - Guião da entrevista aos <i>managers</i>	83

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Caracterização dos colaboradores.....	19
Quadro 2 - Caracterização dos <i>managers</i>	21
Quadro 3 - Relação entre o trabalhador e o teletrabalho	23
Quadro 4 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho	24
Quadro 5 - Relação com a organização em regime de teletrabalho.....	25
Quadro 6 - Questões gerais relativas à organização do trabalho.....	26
Quadro 7 - Percepção quanto ao regime futuro de trabalho ideal para cada colaborador.....	28
Quadro 8 - Relação da empresa com o teletrabalho.....	29
Quadro 9 - Percepção enquanto líder	29
Quadro 10 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho.....	30
Quadro 11 - Bem-estar dos colaboradores	31
Quadro 12 - Questões gerais relativas à organização do trabalho.....	32
Quadro 13 - Resumo da relação entre o trabalhador e o teletrabalho.....	39
Quadro 14 - Benefícios do teletrabalho	39
Quadro 15 - Dificuldades do teletrabalho.....	41
Quadro 16 - Medidas colocadas em prática pela empresa que auxiliaram na adoção ao teletrabalho.....	44
Quadro 17 - Medidas a implementar na empresa com vista a melhorar o bem-estar dos colaboradores.....	46
Quadro 18 - Percepção em relação à semana de 4 dias de trabalho.....	48
Quadro 19 - Sugestões de melhoria em relação ao teletrabalho e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.....	50
Quadro 20 - Percepção quanto ao regime futuro de trabalho ideal para cada colaborador...	53
Quadro 21 - Ferramentas para a execução do teletrabalho.....	55
Quadro 22 - Gestão do tempo de trabalho do teletrabalhador	55
Quadro 23 - Ferramentas de comunicação.....	56
Quadro 24 - Desafios na gestão dos colaboradores em teletrabalho.....	56
Quadro 25 - Impacto do teletrabalho na saúde.....	57
Quadro 26 - Iniciativas para garantir um ambiente de trabalho remoto mais eficiente.....	58
Quadro 27 - Benefícios do teletrabalho	59
Quadro 28 - Dificuldades do teletrabalho.....	60

Quadro 29 - Medidas colocadas em prática.....	61
Quadro 30 - Percepção em relação à semana de 4 dias de trabalho.....	62

1. Introdução

Em dezembro de 2019, surge a pandemia Covid-19 na cidade de *Wuhan*, na China, propagando-se de imediato por todo o mundo (Wang et al., 2020). Em janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde declara o novo coronavírus uma emergência de saúde pública de relevância internacional (OMS, 2020).

A pandemia Covid-19 provocou alterações sem precedentes ao nível da vida quotidiana dos indivíduos, assim como no contexto laboral, onde as empresas viram-se obrigadas a adaptar as suas estratégias para a continuidade do trabalho. Assim, de modo a reduzir a proliferação do vírus e evitar a interrupção das atividades económicas, em março de 2020 o Presidente da República declarou o Estado de Emergência em Portugal, onde o regime de teletrabalho passou a ser obrigatório sempre que as funções dos colaboradores permitissem.

As empresas recorrem cada vez mais ao teletrabalho com o intuito de conceder uma maior flexibilidade aos seus colaboradores (Perry, Rubino, & Hunter, 2018). Illegems e Verbeke (2004); Perry et al. (2018), reconhecem que o trabalho remoto é bastante admirado pelos colaboradores das empresas, verificando-se um aumento da sua utilização, de forma a atrair e preservar talento.

Atualmente, o teletrabalho não é mais um regime obrigatório (Conselho de Ministros, 2022), contudo a Eurofound (2020) apontou que existe uma elevada probabilidade de crescimento. Em conformidade, Bae e Kim (2016) e Melo e Abreu e Silva (2017), declaram que com o decorrer dos anos, o teletrabalho será uma tendência ascendente, salientando a relevância de investigação sobre este regime de trabalho. A Randstad (2022) antecipa que o trabalho remoto permaneça, embora, em 2022, haja uma maior aposta em regimes híbridos. No entanto, estudos apontam que o limiar psicológico, que gera experiências e sensações distintas nos colaboradores, é no período semanal em que estes se encontram em regime de teletrabalho (e.g., Gajendran & Harrison, 2007). Desta forma, é fundamental e oportuno investigar o impacto do teletrabalho no bem-estar físico e psicológico dos colaboradores, de modo a planear soluções para estimular resultados positivos e suavizar resultados negativos.

De acordo com Pescud et al. (2015), a “saúde e bem-estar no local de trabalho podem ser vistos como um conceito amplo composto pela satisfação pessoal, a satisfação vida-trabalho e a saúde em geral, que é uma combinação de saúde mental/psicológica e saúde física/fisiológica” (p.2). Deste modo, os colaboradores valorizam locais de trabalho onde se

sentem realizados e o bem-estar perdura na sua totalidade. Segundo o estudo de Liu et al. (2019), para se verificar um nível de bem-estar elevado no local de trabalho os trabalhadores devem-se encontrar realizados com a função que desempenham, o trabalho deve ser relevante e, ainda, necessitam de estar motivados para se manterem na empresa. Neste sentido, garantir o bem-estar dos colaboradores de uma empresa é imprescindível, visto que estes ao se sentirem realizados com o seu trabalho apresentarão níveis de motivação mais elevados, contribuindo para um aumento da produtividade (Liu et al., 2019).

Dada a atualidade e progressiva utilização do teletrabalho como uma ferramenta de inovação crucial nas empresas considerou-se oportuno investigar este tema (Karia & Asaari, 2016). Assim, o objetivo geral do presente estudo passa por caracterizar e analisar o impacto da adoção deste regime no bem-estar físico e psicológico dos colaboradores da empresa em estudo, dada a escassa literatura existente nesta temática.

É fundamental definir a pergunta de partida desta investigação, à qual pretendemos dar resposta no final do estudo, sendo esta: Qual o impacto do teletrabalho no bem-estar físico e psicológico dos colaboradores e *managers* ?

De modo a ser possível dar resposta à questão inicial é necessário estabelecer objetivos específicos. Assim, pretende-se analisar a perceção dos teletrabalhadores em relação à adaptação a este regime de trabalho; o impacto do teletrabalho na vida profissional e pessoal dos teletrabalhadores; o impacto do teletrabalho na saúde física e mental, sob o ponto de vista dos colaboradores e *managers*; identificar as vantagens e desvantagens do teletrabalho, analisando os pontos de vista dos colaboradores e *managers*; reunir algumas medidas adotadas pela empresa para assegurar o bem-estar dos colaboradores e, por último, reunir sugestões de melhoria que possam ser úteis para empresas que pretendam adotar este regime de trabalho.

A metodologia aplicada assenta numa abordagem qualitativa, efetuada com recurso a entrevistas semiestruturadas a colaboradores e a *managers* da empresa em análise que, permanecem, atualmente, em trabalho remoto, possibilitando o contacto direto com os participantes.

O presente estudo estrutura-se em seis secções distintas. Primeiramente surge a introdução, onde é exposta a motivação, o objetivo do estudo, bem como a questão de investigação. A secção 2 incide sobre a revisão de literatura, onde consta uma breve contextualização teórica do teletrabalho, particularmente a apresentação dos conceitos fundamentais, a posição de alguns autores em relação a esta temática e questões relativas às

vantagens e limitações do teletrabalho. A secção 3 apresenta a metodologia utilizada para a concretização da questão de investigação. A secção 4 destina-se à apresentação e discussão dos resultados obtidos. Por fim, apresentam-se as principais conclusões do estudo, bem como as limitações e sugestões para investigações futuras e, ainda os contributos desta investigação.

2. Revisão de literatura

2.1. Conceptualização e características do teletrabalho

A globalização do trabalho remoto foi súbita e emergente, convertendo-se, assim, numa obrigação para grande parte da população. Ainda que na literatura constem inúmeras investigações direcionadas ao teletrabalho, prévias à Covid-19, (e.g., Bailey & Kurland, 2002; Felstead & Henseke, 2017), a pandemia colocou diversos colaboradores em situação de teletrabalho, perante condições não estudadas anteriormente (Buomprisco et al., 2021). Considera-se que o teletrabalho venha a perdurar em numerosos postos de trabalho (Randstad, 2022; Sytch & Greer, 2020).

O teletrabalho surgiu em 1857, quando Edgard Thompson referiu que, através da utilização do sistema privado de telégrafo poderia controlar a utilização de equipamentos à distância (Kugelmass, 1995).

Para Nilles (1997), o teletrabalho reside em trazer o trabalho até aos colaboradores, ao invés de estes necessitarem de se deslocar para o trabalho. Segundo o autor, define-se por atividades periódicas realizadas externamente ao escritório principal, quer seja em casa ou num centro de teleserviço e, ainda, pelo facto de ser possível evitar viagens de trabalho, devido à tecnologia de informação.

De acordo com a Eurofound (2010), o teletrabalho consiste em operar totalmente ou em parte fora do local de trabalho, nomeadamente na casa do colaborador ou na forma móvel; envolve a utilização de tecnologia de informação; a existência de um contrato de trabalho e a comunicação entre o colaborador e a empresa.

Segundo Goulart (2009), o teletrabalho conduziu a diversas mudanças, nomeadamente ao nível organizacional. Neste sentido, é crucial assegurar relações de confiança entre as pessoas que constituem a empresa, dado que aumenta a imprescindibilidade de confiar poder de decisão e autonomia. O autor acrescenta ainda que o trabalho remoto agiliza o ritmo e o tempo de trabalho, e beneficia a empresa e o colaborador relativamente à qualidade do serviço e à produtividade.

Com o crescimento do trabalho remoto foram diversas as terminologias que surgiram em todo o mundo. Neste sentido, para um melhor entendimento deste tópico, Goulart (2009), apresentou algumas definições (pp. 24-26):

Trabalho Autónomo (*Working Solo*): Profissionais que exercem atividade de forma liberal, tais como médicos, arquitetos, psicólogos e advogados e, ainda, os de reduzido nível técnico.

Centro Satélite (*Satellite Office Center*): Edifício de escritórios, onde os colaboradores se deslocam para trabalharem.

Centro Local (*Telecenter*): Assemelha-se ao Centro Satélite, no entanto pode acolher colaboradores de organizações distintas.

Negócios em casa (*Home Based Business*): Negócios próprios gerados preferencialmente por eventuais empreendedores, que têm a sua habitação como sede administrativa e operacional das atividades que desenvolvem, sem qualquer vínculo com empresas.

Escritório Virtual (*Virtual Office*): Consiste no espaço de trabalho onde os indivíduos dispõem de todo o material necessário para realizarem as suas funções, tais como portáteis e telefones. Este escritório não se situa num local específico, podendo ser o escritório da organização, um hotel, ou até mesmo uma casa.

Escritório em casa (*Home-Office*): Engloba o espaço de trabalho e todo o material necessário para o exercício da sua função, tais como telefone, computadores e móveis adequados. Em determinados países já existem imóveis preparados para o exercício desta modalidade.

Teletrabalho (*Telecommuting / Telework*): Processo de mover o trabalho até aos trabalhadores, ao invés de estes terem de se deslocar ao local de trabalho; atividade efetuada fora da empresa um ou mais dias por semana, quer seja na residência ou em outro local utilizado para trabalho; substituição das deslocações diárias efetuadas para o local de trabalho, com recurso a tecnologias de informação, como portáteis, telefones, entre outros.

Teletrabalhador (*Teleworker, Telecommuter*): É o colaborador da empresa que exerce a sua atividade à distância pelo menos alguns dias da semana, recorrendo a equipamentos adequados para assegurar a comunicação com a empresa.

Trabalho Flexível (*Flexible Working*): Compreende quer os locais e as horas de trabalho flexível, bem como as formas de contrato laboral. Pode também se relacionar com a utilização flexível do escritório, no sentido em que os colaboradores partilham as suas secretárias de trabalho.

2.1.1. Tipos de teletrabalho

Diferentes autores têm-se dedicado ao estudo dos variados tipos de teletrabalho, assim, Kurland e Bailey (1999), efetuaram uma pesquisa relativamente às vantagens e dificuldades das diversas formas de teletrabalho e constaram quatro tipos:

- ***Home-based telecommuting***: Colaboradores que realizam regularmente a sua atividade profissional na residência, estabelecendo ligação com a empresa através das telecomunicações. Não se incluem os colaboradores independentes ou que não apresentam qualquer ligação com as instalações da empresa.
- ***Satellite offices***: Trabalho efetuado fora dos escritórios convencionais da empresa, num local oportuno para o colaborador, reduzindo os custos de deslocações. Este escritório é equipado pela empresa e poderá dispor de serviços administrativos secundários.
- ***“Neighborhood work center”***: Trabalho efetuado em instalações que podem ser arrendadas por diversas empresas. No entanto, os colaboradores das empresas operam em locais de trabalho separados. Assim, trata-se de uma alternativa ao trabalho na residência, evitando o deslocamento aos escritórios centrais da empresa.
- ***“Mobile workers”***: Colaboradores que trabalham a partir de diversos locais, nomeadamente aviões, residência, hotéis, aeroportos, interagindo com a empresa através das tecnologias de informação.

2.1.2. Vantagens e limitações do teletrabalho

Existe uma vasta literatura relacionada com as vantagens e desvantagens do trabalho remoto, quer do ponto de vista da empresa, quer do teletrabalhador.

Um estudo divulgado em maio de 2020, que se serviu de dados do *Current Population Survey* (CPS), analisou o efeito e os resultados de curto-prazo da pandemia nos teletrabalhadores e nos seus vencimentos. De acordo com o estudo, a Covid-19 conduziu a uma redução nas horas de trabalho e a um aumento de indivíduos desempregados.

Uma investigação efetuada por Lasfargue e Fauconnier (2015) em França, apuraram que o teletrabalho teve um efeito positivo na qualidade de vida de 95% dos entrevistados, a qualidade de vida familiar aumentou para 89% da amostra e, ainda, 88% afirmaram que existia um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, na medida em que dispunham de mais tempo para estar com a família.

Segundo Goulart (2009), o teletrabalho oferece vantagens a três níveis, nomeadamente ao nível da organização, individual e da sociedade. Em relação ao primeiro, esta modalidade proporciona uma diminuição dos custos nas instalações; aumento e melhoria da produtividade; e maior concentração do colaborador no trabalho. Quanto ao nível individual, o teletrabalho concede uma melhor gestão do tempo, permitindo ao teletrabalhador trabalhar no conforto da sua residência; estar mais presente na vida dos

filhos; praticar exercício físico, entre outras. Por último, relativamente ao nível da sociedade, o trabalho remoto permite uma diminuição da poluição, devido à redução de veículos a circular para o local de trabalho (Goulart, 2009). O autor acrescenta que o colaborador em regime de teletrabalho obtém um conhecimento mais preciso do seu trabalho, determinando de melhor forma o seu ritmo, de acordo com as suas dimensões psicológicas, biológicas e sociais. Assim, o teletrabalhador vivencia uma maior satisfação em relação ao seu trabalho e uma melhor qualidade de vida (Goulart, 2009).

Charalampous et al (2019) argumentam que o teletrabalho está associado a maior satisfação no trabalho, maior envolvimento e responsabilidade, maior autonomia, emoções mais otimistas e menor exaustão.

De acordo com um estudo de Macêdo et al. (2020), sobre ergonomia, o teletrabalho é um instrumento eficiente para o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, contribuindo para o bem-estar do colaborador.

Figueiredo et al. (2021) consideram que o teletrabalho permite uma maior flexibilidade de horário; maior autonomia; menores deslocações; aumento da concentração, motivação e satisfação ao nível profissional; diminuição de gastos; melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional; diminuição do risco de acidentes e doenças. Segundo os autores, na perspetiva das empresas, as vantagens estão associadas ao aumento da produtividade; retenção de talentos; redução de custos; descentralização dos serviços; absentismo bastante reduzido; aumento da motivação e flexibilidade ao nível organizacional.

Sob o ponto de vista de Petcu et al. (2021), o teletrabalho apresenta vantagens a três níveis: colaboradores, empresas e gestão do trânsito. As vantagens do teletrabalho para os colaboradores, estão associadas à maior flexibilidade; redução de custos; maior autonomia e aumento das oportunidades para indivíduos que apresentam limitações físicas. Já para as empresas, os benefícios estão relacionados com a economização do espaço de escritório; redução do absentismo e o aumento da produtividade. Por último, possibilita a redução de deslocações associadas ao trabalho e em altura de maior congestionamento.

Ao nível da sociedade, o trabalho remoto possibilita a inclusão de indivíduos com insuficiência física (Goulart, 2009). Segundo o disposto no nº2 do artigo 5º da Lei nº4/2019, de 10 de janeiro, em Portugal, a legislação exige que as grandes empresas insiram pelo menos 2% de indivíduos portadores de incapacidade física no quadro funcional, de modo a aumentar a incorporação desses indivíduos no mundo empresarial. Neste sentido, verificar-se-á uma redução dos custos em edifícios adequados a esses colaboradores, sendo vantajoso

quer para a empresa, quer para a sociedade (Goulart, 2009). Além disso, estes indivíduos revelam ser suficientemente competentes para trabalhar neste regime alternativo, permitindo-lhes desenvolver a sua carreira profissional sem preconceitos e obstáculos (Anderson, Bricout, & West, 2001).

Nilles (1997) e Goulart (2009) apresentam algumas vantagens com a adoção do teletrabalho, particularmente uma redução do absentéismo, na medida em que no regime tradicional de trabalho a grande causa da ausência dos colaboradores relaciona-se com a doença, sendo que em regime de teletrabalho o colaborador pode continuar a cumprir a sua atividade; um aproveitamento do tempo perdido no trânsito; flexibilidade em relação ao local e tempo de trabalho; diminuição da taxa de *turnover*; melhoria da qualidade de vida dos colaboradores; aumento da participação na educação dos filhos; diminuição dos custos associados à manutenção do escritório; oportunidade de trabalho para indivíduos com incapacidade física e em período de gestação; redução dos níveis de poluição, devido à diminuição do CO₂. Contudo, os autores também indicam algumas desvantagens inerentes, tais como a redução do contacto físico entre os colaboradores das empresas e a abundante utilização da tecnologia através da comunicação digital.

Goulart (2009) apresentou também algumas vantagens deste regime, como o aumento da produtividade; redução do *turnover* e do absentéismo. Na mesma linha de pensamento, para Anderson, Bricout e West (2001), além de permitir uma redução do absentéismo, atrai e retém talento, caracterizando-se por um forte argumento na difusão da política de benefícios que a empresa proporciona aos colaboradores. Ainda, Kurland e Bailey (1999), apontam para uma maior concentração no trabalho.

Bjarnason (2014) considera que o teletrabalho conduz a um aumento de oportunidades de trabalho, uma vez que o colaborador tem a possibilidade de efetuar as suas atividades fora do ambiente organizacional, por conseguinte a localização geográfica da empresa deixa de ser impeditiva para operar nela.

Na mesma linha, Illegems e Verbeke (2004) acreditam que o teletrabalho ao permitir recrutar e reter trabalhadores, que habitam em locais longínquos à empresa, torna-se uma vantagem competitiva para as organizações. Além disso, esta vantagem é assegurada quando no momento de recrutar colaboradores, estes tenham preferência por este regime de trabalho.

De acordo com Amado (2019) o trabalho remoto possibilita a diminuição das despesas com deslocações, bem como do *stress*; melhor conciliação entre a vida profissional

e a vida pessoal; melhor qualidade de vida e oportunidade de acesso ao emprego para indivíduos portadores de deficiências motoras.

Segundo, Anderson, Bricout e West (2001), a redução do contacto físico entre os colaboradores, considerada uma desvantagem por determinados autores, pode converter-se em uma vantagem, visto que o colaborador pode gerir de melhor forma o seu horário, dividindo o seu tempo entre o escritório e o teletrabalho, relacionando-se semanalmente com a equipa de trabalho. Assim, o colaborador é capaz de evitar o isolamento social e, ao mesmo tempo, reduzir a exaustão de um *full-time* no escritório da empresa.

Mello (1999) aponta riscos relacionados com o teletrabalho como a sobrecarga de informações e a escassa supervisão durante o período de adaptação, podendo causar tensão ou *stress* nos colaboradores. Além disso, a automação do trabalho nem sempre se encontra associada a uma diminuição da carga horária, mas sim a horários de trabalho mais flexíveis.

Segundo Rebelo (2002), uma vida profissional rodeada de um ambiente familiar traduz-se em um desafio para o teletrabalhador, no sentido em que este deve ser capaz de conciliar de forma adequada a vida profissional com a vida pessoal.

Grande parte dos indivíduos que recusa o teletrabalho deve-se ao facto de sentirem que a adoção deste regime reduz as interações entre os colaboradores, a visibilidade destes na empresa e, ainda, o teletrabalho causa efeitos negativos na progressão de carreira (Baruch, 2000 e Baruch, 2001). Neste sentido, a generalidade dos trabalhadores acredita que o contacto físico favorece a comunicação e possibilita a troca de informação, ideias, auxílio na resolução de determinados problemas e o usufruto de oportunidades de aprendizagem que facilitam o desempenho das funções (Madsen 2003; Pyöriä, 2011).

O teletrabalho no domicílio coloca em causa os limites entre a vida profissional e pessoal, pela sobreposição entre o local utilizado ao nível profissional e o local da vida pessoal, afetando os indivíduos e as famílias nesta situação (Baruch, 2000; OIT, 2020). Ainda que, em alguns casos, o teletrabalho esteja associado a uma redução do *stress* no trabalho, o *stress* com assuntos familiares poderá aumentar, dado que os teletrabalhadores encontrar-se-ão segmentados entre os requisitos do trabalho e as preocupações domésticas (Baruch, 2000, Mustafa & Gold, 2013).

De acordo com Rebelo (2004), Redinha (2007) e a OIT (2017) o teletrabalho pode conduzir ao isolamento, quer físico, quer psíquico do teletrabalhador, visto que a discussão de ideias entre os colegas de trabalho é bastante reduzida; deterioração das competências, uma vez que se verifica o afastamento parcial do teletrabalhador relativamente à empresa;

dificuldade na gestão da sua autonomia, na medida em que a escassa supervisão da empresa face às tarefas a executar pelo trabalhador conduz à sua desorientação; complexidade na gestão da vida profissional e pessoal; problemas de saúde, tais como depressão; *stress* e esgotamento emocional, derivados da intensidade de trabalho.

O teletrabalho pode intensificar a divisão de género, no que concerne às atividades domésticas, com um crescente trabalho doméstico realizado pelas mulheres e a decorrente redução do seu tempo de descanso e entretenimento, aumento do *stress* e incompatibilidade entre as imposições domésticas e do trabalho (OIT, 2020; Olson & Primps, 1984; Wellman et al., 1996). Assim, uma das principais adversidades para os teletrabalhadores poderá ser conciliar o trabalho com os requisitos domésticos, na medida em que existe a possibilidade de influenciar de modo negativo a satisfação destes, bem como a produtividade (Nakrošienė, Buciunienė & Gostautaitė, 2019).

Figueiredo et al. (2021) concluem que o teletrabalho pode afetar negativamente o teletrabalhador, bem como as empresas. No primeiro caso pode levar ao isolamento; dificultar a progressão de carreira; exaustão psicológica; escassez de suporte tecnológico da empresa; maior dispersão e a condições ergonómicas prejudiciais. Para as empresas, verifica-se um custo com a implementação do regime; risco de fuga de informação privada da empresa; adversidades no processo de seleção e recrutamento de colaboradores; dificuldade na coordenação e supervisão do trabalho.

As empresas que tencionam adotar o regime de teletrabalho devem disponibilizar formação aos trabalhadores que elejam este regime e, ainda aos gestores e aos trabalhadores com quem operam diretamente, embora se encontrem em regime presencial. A formação deverá integrar: 1) como garantir a comunicação aberta entre os trabalhadores em regime de teletrabalho e os trabalhadores em regime presencial; 2) o que o supervisor deve fazer para assegurar a sinergia entre os colaboradores nas inúmeras localizações em que se encontrem; 3) a importância da existência de canais formais de comunicação; 4) a relevância da propagação de informação imprescindível para que seja possível o trabalho no domicílio (Cooper & Kurland, 2002; OIT, 2020).

2.2. TIC no trabalho e consequências ao nível da saúde e bem-estar

De acordo com uma investigação da Eurofound (2013), os horários de trabalho, a quantidade de horas que operam e o nível de flexibilidade dos indivíduos apresentam consequências ao nível da sua saúde. Neste sentido, concluíram que o recurso a Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) por parte do teletrabalhador pode afetar a saúde e o bem-estar destes, nomeadamente a ergonomia, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a intensidade de trabalho e o isolamento (Eurofound & OIT, 2017).

A utilização das TIC pode afetar a organização; o tempo e ritmo de trabalho; a quantidade de interrupções e as tarefas efetuadas por estes, conduzindo, por vezes, a um aumento no stress e *burnout* dos colaboradores (Akinwale et al, 2011; Chesley, 2014; Berg-Beckhoff et al, 2017; ETUI, 2017).

Salanova et al (2013) defendem que a utilização das TIC se relaciona com a “technostrain”, onde os indivíduos sentem dúvida, desconfiança, ansiedade, uma elevada necessidade de descansar e falta de produtividade, e com a “technoaddiction”, que se caracteriza pela utilização excessiva de tecnologias. Além disso, a abundante utilização das TIC poderá remeter para problemas associados à visão, tais como cansaço ocular e dores de cabeça (Rosenfield, 2011; Sheppard & Wolffsohn, 2018).

Segundo um estudo da EU-OSHA (2018), geralmente os dispositivos móveis de TIC, nomeadamente computadores portáteis, *tablets* e telemóvel, não levam em consideração os padrões ergonómicos e apresentam uma acomodação limitada para períodos de trabalho extensos. Esta limitação relaciona-se com telas e teclados de dimensões reduzidas e, até mesmo, telas e teclados fixos, impedindo o ajuste de posição necessário, conduzindo a posturas inadequadas e à possibilidade de gerar doenças músculo-esqueléticas. De acordo com o IFA (2016), transportes, residências e locais públicos não são adequados ergonomicamente para a finalidade de trabalho.

2.3. Empresas e o bem-estar dos colaboradores

2.3.1. Dimensões do bem-estar dos colaboradores

O bem-estar trata-se de um termo multidimensional e subjetivo, dado que abrange inúmeros fatores de natureza distinta, divergindo entre os indivíduos, consoante as suas atitudes e pareceres relativamente aos vários aspetos que constituem o trabalho destes (Abelha et al., 2018). O bem-estar pode ainda ser entendido como “(...) uma avaliação cognitiva e afetiva das características situacionais associadas às funções que se desempenham dentro das construções do trabalho” (Vroom, 1995, as cited in Simmons et al., 2020, p.3). De uma forma objetiva, está associado ao grau com que os indivíduos se encontram satisfeitos, ou não, com o trabalho que desempenham (Azziri, 2011, as cited in Rahman et al., 2017). A grande maioria dos autores argumenta que essa satisfação está relacionada com a *performance* do próprio colaborador, o seu compromisso para com a empresa e, por consequência com a *performance* da própria empresa (Kröll & Nüesch, 2017; Rahman et al., 2017; Simmons et al., 2020).

De acordo com Grant et al. (2007), o bem-estar dos colaboradores pode-se dividir em três dimensões, nomeadamente o bem-estar psicológico, físico e social. Relativamente ao primeiro concentra-se nas vivências subjetivas a cada indivíduo, tais como a sua satisfação, podendo ter efeito no rendimento do trabalhador, dado que um défice na sua saúde psicológica afeta de forma negativa o desempenho deste. A ansiedade, cansaço, *stress* e depressão reduzem os recursos cognitivos dos indivíduos, diminuindo a motivação nas atividades que realizam (Muraven & Baumeister, 2000). Em relação à segunda dimensão, estende-se desde a alimentação e exercício físico efetuado por cada colaborador até ao nível da saúde, como peso, diabetes ou pressão arterial. Por fim, a dimensão social reflete as relações sociais estabelecidas na organização, culminando em sentimentos como reciprocidade, rivalidade, cooperação e desprezo (Grant et al., 2007).

2.3.2. Teletrabalho e semana de quatro dias de trabalho

Com a reflexão em torno das formas de trabalho, surgiu o debate relativo à semana de trabalho de apenas quatro dias, previsto no n° 2 do artigo 204° da Lei n° 12/2022, de 27 de junho, que aprovou o Orçamento do Estado para o ano de 2022.

Com a pandemia Covid-19, proprietários de empresas e trabalhadores reconheceram que não é necessariamente a imposição de horários fixos de trabalho e a presença física dos colaboradores nas instalações das empresas, que certifica que estes executem as suas obrigações, dado que mesmo em regime de teletrabalho as obrigações foram cumpridas (Felizardo, 2022).

Segundo a Portaria n° 301/2022 do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, temáticas como a qualidade de vida dos indivíduos, impacto ambiental, custos financeiros e temporais relativos às deslocações para o local de trabalho, equilíbrio entre lazer e vida profissional começam a alcançar uma maior relevância. Nesta linha de pensamento, a semana de trabalho de quatro dias está a ser testada em variados países, particularmente na Islândia, Suécia, Nova Zelândia e Japão.

Relativamente aos benefícios para as empresas, possibilitará uma redução de custos de recrutamento e formação, devido ao menor *turnover*; redução de custos com trabalhadores temporários, dada a redução do absentismo; diminuição dos custos com matérias-primas, tendo em conta a redução de erros e produtos defeituosos e, por último, maior poupança de energia (Governo da República Portuguesa, 2023).

Em relação aos trabalhadores, a adoção deste modelo pode provocar uma redução do desgaste semanal e um aumento no equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Felizardo, 2022). De acordo com o Governo da República Portuguesa, a semana de quatro dias de trabalho permitirá uma redução do número de horas de trabalho semanais; melhoria no bem-estar físico e mental; aumento da competitividade, produtividade e qualidade de vida (Governo da República Portuguesa, 2023).

Segundo a Portaria n° 301/2022 do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, adotando este modelo, o que se deseja é que com o aumento da satisfação no trabalho, uma maior capacidade de recuperar nos dias de descanso e a redução do *stress*, conduzam a ganhos de produtividade, de dedicação e de comprometimento com a empresa, refletindo-se em ganhos quer para os proprietários das empresas, quer para os trabalhadores.

A redução da semana de trabalho, começou a ser testada, em Portugal, dia 5 de junho. O projeto-piloto não impõe que as organizações implementem uma semana de quatro

dias, estabelece, apenas, uma redução da carga horária, sendo negociada entre as empresas e os colaboradores envolvidos, não sofrendo reduções nos salários (Patrício, 2023).

De acordo com a Portaria nº 301/2022 do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, o Estado garante “suporte técnico e administrativo para apoiar a transição”. Em dezembro de 2023, os gestores das empresas vão “refletir sobre a experiência e determinar se vão manter a nova organização, voltar à semana de cinco dias ou adotar um modelo híbrido”, aponta a proposta do Executivo.

Em relação aos trabalhadores, a avaliação passará pelos efeitos da redução da semana de trabalho no seu bem-estar físico e mental, qualidade de vida, modo como é empregue o tempo nos dias de descanso, satisfação no trabalho, grau de compromisso com a organização e ânsia de permanecer (Patrício, 2023).

Relativamente às empresas, o foco da avaliação prender-se-á à produtividade, custos intermédios e lucros, taxa de absentismo, competitividade, reestruturação interna, recrutamento, indicadores financeiros e não financeiros, acidentes de trabalho e consumo de bens intermédios (Patrício, 2023).

3. Metodologia

3.1. Procedimentos Metodológicos

Na literatura existem dois tipos de metodologia, nomeadamente a qualitativa, associada a um tipo de investigação interpretativo e a quantitativa, relacionada com um paradigma de investigação positivista, ou seja, baseia-se no pressuposto de que a realidade existe e pode ser medida. A eleição do tipo de metodologia está dependente de inúmeros fatores, particularmente o tipo de objeto que se tenciona investigar e os recursos ao dispor. De modo a alcançar os objetivos desta investigação optou-se pela metodologia qualitativa. Segundo Sutton e Austin (2015, p.226), “o papel do investigador na pesquisa qualitativa é tentar aceder aos pensamentos e sentimentos dos participantes do estudo”.

De acordo com Denzin e Lincoln (2006), a análise qualitativa compreende uma abordagem interpretativa e naturalista, onde os investigadores analisam fenómenos em situações naturais, com o intuito de interpretar ou compreender, os significados que os indivíduos lhes atribuem.

Para Amado (2014, p. 41), a análise qualitativa “assenta numa visão holística da realidade (ou problema) a investigar, sem a isolar do contexto ‘natural’ (histórico, socioeconómico e cultural) em que se desenvolve e procurando atingir a sua ‘compreensão’ através de processos inferenciais e indutivos (construindo hipóteses durante e depois da análise dos dados)”.

Na ótica de Bogdan e Biklen (1994) a análise qualitativa pretende compreender os problemas, estudando o que cria certas convicções e comportamentos. O investigador deve usar os seus conhecimentos e sensibilidade para assegurar a legitimidade, qualidade e a credibilidade dos dados. Os autores notam que uma das vantagens deste tipo de pesquisa consiste na possibilidade de gerar inúmeras hipóteses de investigação, resultante do recurso a técnicas, tais como entrevistas aprofundadas, observações rigorosas e análise de documentos escritos.

Neste sentido, tendo em conta o descrito anteriormente no que concerne à metodologia qualitativa, considerou-se pertinente a adoção deste tipo de análise, na medida em que permitirá descrever, de modo mais detalhado, a perceção dos teletrabalhadores e *managers* em relação ao impacto do teletrabalho na vida profissional e pessoal, bem como na saúde física e mental; vantagens e desvantagens; medidas adotadas pela empresa para o bem-estar dos colaboradores e, por último, sugestões de melhoria.

3.2. Técnica de recolha de dados

De acordo com Aires (2015), a análise qualitativa serve-se de variadas técnicas de recolha de dados, tais como entrevistas, estudos de caso, materiais empíricos, observação, bem como documentos históricos, interativos e visuais. A técnica da entrevista caracteriza-se por ser a mais completa, dado que possibilita um maior contacto entre o entrevistador e o entrevistado, facilitando a compreensão das afirmações do entrevistado.

Quivy e Campenhoudt (1992) referem que a entrevista permite a recolha de uma vasta quantidade de informação autêntica e profunda, caracterizando-se pelo contacto direto entre duas partes, onde o entrevistado expõe as suas experiências e perceções e o entrevistador evita a dispersão de informação face ao objetivo.

A entrevista favorece o diálogo entre o entrevistador e o entrevistado, permitindo obter uma melhor compreensão da realidade humana. Assim, a utilização desta técnica torna-se pertinente para investigações que pretendam compreender as perceções dos indivíduos (Fraser & Gondim, 2004).

Segundo Sutton e Austin (2014), as entrevistas podem-se definir como estruturadas ou não estruturadas/semiestruturadas. As entrevistas estruturadas dispõem apenas de uma lista de questões claras e concisas, sem lugar a improvisação, permitindo uma maior consistência entre os entrevistados. Por outro lado, as entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas caracterizam-se pela existência de um guião com perguntas definidas, mas o entrevistador pode adaptá-las ou mesmo adicionar questões, se considerar conveniente. Este tipo de entrevistas pretende captar o máximo de informação do participante, através de um diálogo mais natural e intuitivo.

Nesta investigação, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, acompanhadas de um guião previamente elaborado, destinadas aos colaboradores e *managers* da empresa, em regime híbrido.

As questões dos guiões de entrevistas tiveram fundamento nos objetivos desta investigação, assim como na revisão literária. Contudo, uma vez que estávamos perante entrevistas semiestruturadas, a aplicação do guião não foi rígida, alterando a ordem das perguntas sempre que se considerou necessário.

O guião de entrevista referente aos colaboradores divide-se em quatro partes, iniciando com algumas questões introdutórias, de modo a caracterizar os entrevistados. Posteriormente, surgem questões referentes à relação do teletrabalhador com o teletrabalho.

Na terceira parte, as questões direcionam-se para a relação do teletrabalhador com a empresa e, por último surge uma secção referente a questões relativas à organização do trabalho, que pretendem refletir a perceção do teletrabalhador, bem como sugestões de melhoria.

Relativamente ao guião de entrevista dos *managers* da empresa encontra-se dividido em três partes. Tal como o guião dos colaboradores inicia com algumas questões introdutórias, de modo a caracterizar os entrevistados. A segunda parte tem como enfoque a relação da organização com o teletrabalho. Por fim, as questões são relativas à perceção enquanto líder.

Inicialmente contactou-se, via email, a gestora de recursos humanos da empresa, demonstrando o interesse na realização das entrevistas e expondo o principal objetivo com a realização da mesma. Posteriormente definiu-se o número de trabalhadores entrevistados por cada área de negócio, bem como o *email* dos mesmos. Assim, foi dada liberdade e flexibilidade aos entrevistados em optarem pela entrevista via chamada telefónica ou responderem ao guião em modo *offline* e seguidamente procederem ao envio do mesmo. As entrevistas realizaram-se entre os dias 5 e 17 de maio de 2023, tendo a duração variado de 25 a 45 minutos.

3.3. Caracterização da empresa

Com origem na Alemanha, a SEG Automotive retrata mais de um século de inovações no desenvolvimento de motores de arranque e alternadores.¹

Desde setembro de 2016, a SEG Automotive Portugal, sediada em Vila do Conde, opera como o centro de serviços partilhados do grupo SEG Automotive. A subsidiária caracteriza-se como uma microempresa, com 163 colaboradores, prestando serviços à escala global em diversas áreas, tais como Logística, Comunicação, Compras, Controlo de Gestão, Recursos Humanos, Tecnologia de Informação, Finanças e Contabilidade.²

Segundo Albano Magalhães, diretor geral da SEG Automotive Portugal, “O nome é novo, mas a SEG Automotive compromete-se com a continuidade, especialmente no que diz respeito à estratégia das operações e aos nossos colaboradores. Os seus vários anos de experiência, a sua competência e compromisso contribuem significativamente para o nosso

¹ <https://talentportugal.com/seg-automotive-domina-os-desafios-da-mobilidade-futura-connosco/>

² <https://talentportugal.com/seg-automotive-domina-os-desafios-da-mobilidade-futura-connosco/>
<https://www.greatplacetowork.pt/empresas-certificadas/seg-automotive-portugal>

sucesso. Assim sendo, a nossa operação continuará a ser parte importante da rede de produção global, e nós, um empregador sustentável na região de Vila do Conde.”³

A subsidiária da Bosch prosseguiu com a contínua melhoria da eficiência dos motores de arranque e alternadores para veículos ligeiros e comerciais. Importa salientar que um dos momentos altos deste percurso inovador da SEG Automotive foi, no início do século XXI, a invenção do “Start/Stop”.⁴

A SEG Automotive Portugal está a direccionar esforços para contribuir ativamente para a redução das emissões de CO2 em veículos ligeiros e comerciais. Com a criação do “Boost Recuperation Machine” (BRM) a empresa está a desenvolver uma tecnologia híbrida com eficiência de custos e ecologista. Assim, o BRM armazena energia da travagem e utiliza-a por meio de um sistema elétrico de 48 volts, permitindo um impulso nas ultrapassagens e uma economização de combustível.⁵

A cultura da empresa está assente em seis valores, particularmente “Confiança, Excelência, Agilidade na mudança, Compromisso da Equipa, Especialistas em Comunicação e Orientação para o Cliente”.⁶

A empresa adota algumas práticas para assegurar o bem-estar dos colaboradores, tais como o *coffee roulette*, SEGify, WTB e, ainda concedem flexibilidade.

O *coffee roulette*, realizado mensalmente, consiste num momento de convívio entre os colaboradores, permitindo socializar com a equipa de trabalho.

A SEGify trata-se de uma atividade efetuada mensalmente, via remota, em que colaboradores selecionados partilham uma *playlist* de música com os restantes colaboradores.

WTB baseia-se em reuniões semanais, onde todos os colaboradores têm a possibilidade de discutir os mais variados temas.

³ <https://jornaleconomico.pt/noticias/bosch-completa-venda-da-divisao-de-motores-de-arranque-e-alternadores-e-nasce-a-seg-automotive-253854/>
<http://pesadosemercadorias.com/pt/noticia/303/seg-automotive-adquire-divisao-de-motores-da-bosch>

⁴ <https://jornaleconomico.pt/noticias/bosch-completa-venda-da-divisao-de-motores-de-arranque-e-alternadores-e-nasce-a-seg-automotive-253854/>

⁵ <https://jornaleconomico.pt/noticias/bosch-completa-venda-da-divisao-de-motores-de-arranque-e-alternadores-e-nasce-a-seg-automotive-253854/>

⁶ <https://www.greatplacetowork.pt/empresas-certificadas/seg-automotive-portugal>

A flexibilidade divide-se em *flex place*, ou seja, regime de trabalho híbrido; *flex time*, isto é, flexibilidade de horário e, ainda dias extra de férias, nomeadamente Carnaval, 24/12, 31/12, 1 dia por cada dose da vacina contra a COVID-19.⁷

3.4. Descrição dos entrevistados

Optou-se por entrevistar colaboradores dos diversos departamentos existentes na empresa, nomeadamente compras, finanças, controlo, tecnologias de informação (TI) e recursos humanos, de modo a assegurar uma perceção o mais diversificada possível.

De forma a garantir a anonimidade dos entrevistados atribuiu-se uma numeração a cada um.

3.4.1. Caracterização dos participantes no estudo: Colaboradores

Quadro 1 - Caracterização dos colaboradores

Entrevistado	Sexo	Idade	Estado Civil	Profissão	Filhos	Nível de escolaridade	Local próprio teletrabalho ou Partilha o local?	Tempo em Teletrabalho
01	F	26	Casada	Especialista em contabilidade geral	Não	Licenciatura	Sim Não partilha	3 anos e 2 meses
02	F	29	Solteira	Economista	Não	Mestrado	Sim Não partilha	2 anos e 4 meses
03	F	25	Solteira	Gestor de processos	Não	Mestrado	Sim Não partilha	2 anos e 6 meses
04	F	35	Casada	Desenvolvimento de recursos	Sim	Mestrado	Sim Partilha	3 anos e 4 meses

⁷ <https://www.greatplacetowork.pt/empresas-certificadas/seg-automotive-portugal>

				humanos e comunica ção				
05	F	25	Solteira	Analista de contas a pagar	Não	Mestrado	Sim Não partilha	1 ano
06	F	25	Solteira	Analista de compras	Não	Mestrado	Sim Não partilha	10 meses
07	F	41	Casada	Administra dora	Não	Licenciatura	Sim Não partilha	2 anos e 7 meses
08	F	40	Casada	Administra dor da plataform a da loja virtual	Sim	Licenciatura	Sim Partilha	3 anos
09	F	29	Casada	Gestora de comunica ção	Não	Licenciatura	Sim Não partilha	2 anos

Fonte: Elaboração Própria

Os entrevistados são majoritariamente do sexo feminino. Apresentam idades compreendidas entre os 25 e os 41 anos. Relativamente ao estado civil, 5 dos entrevistados são casados e 4 solteiros. Em relação às suas profissões, estes operam em diversas áreas, tais como Contabilidade, Administração, Gestão, Economia, Comunicação e Analista. No que concerne ao número de dependentes, 2 dos entrevistados têm filhos, com idades compreendidas entre os 18 meses e 5 anos.

Todos os entrevistados encontram-se a trabalhar em regime parcial. No que diz respeito ao nível de escolaridade, 4 dos entrevistados são licenciados e 5 são mestres.

Relativamente à posse de um local próprio para o regime de teletrabalho, todos os entrevistados confirmam a sua existência. No entanto, verifica-se que 2 dos entrevistados partilham o local de teletrabalho.

Em março de 2020 foi implementado o regime de teletrabalho na empresa, sendo que os entrevistados que ingressaram na empresa após essa data, começaram a operar já em regime de teletrabalho.

3.4.2. Caracterização dos participantes no estudo: *Managers*

Quadro 2 - Caracterização dos *managers*

Entrevistado	Sexo	Idade	Estado Civil	Profissão	Filhos	Nível de escolaridade	Local próprio teletrabalho Partilha o local?	Tempo em Teletrabalho
010	F	44	Casada	Gestora de pessoas	Sim	Mestrado	Não	2 anos
011	M	51	Casado	Diretor de Informática	Sim	Licenciatura	Sim Não partilha	2 anos

Fonte: Elaboração Própria

3.5. Análise do conteúdo das entrevistas

Após a fase das entrevistas, tratou-se os dados recolhidos através da técnica de análise de conteúdo.

Segundo Bardin (2011, p.48), a análise de conteúdo é definida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

De acordo com Bardin (1994), a análise de conteúdo consiste num método que pode ser utilizado quer na pesquisa quantitativa, quer na qualitativa, porém com aplicações distintas. Na investigação quantitativa, o que é tido em conta é a frequência com que surgem determinadas características do conteúdo. Na pesquisa qualitativa é levado em consideração a presença ou a inexistência de uma certa característica de conteúdo ou de um conjunto de características numa dada parte da mensagem.

Bardin (2011, p.124) defende que a análise de conteúdo prediz três fases essenciais: “pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação”.

A primeira fase é a fase de organização do material fundamental para a recolha dos dados. Deve-se definir os objetivos, assim como os indicadores que possibilitam a interpretação do estudo. Na etapa de exploração do material, seleciona-se as unidades de codificação, aplicando-se mecanismos de codificação, classificação e categorização. Após definida a unidade de codificação, segue-se a classificação em blocos que expõem certas categorias que corroboram ou revogam com o referencial teórico. Nesta fase o material reunido é cada vez mais aprofundado e claro, sendo orientado pelas hipóteses e pela teoria, resultando quadros de referências. Na última fase, o investigador com base nos materiais empíricos, através da sua intuição e reflexão desenvolve-os de modo a torná-los válidos e relevantes. Assim, compete ao investigador ir além do teor dos documentos (Bardin, 2011).

A utilização de *softwares* permite controlar possíveis fragilidades analíticas que possam surgir no procedimento manual de organização e análise, contribuindo para a otimização do tempo do investigador e um aumento na qualidade das análises qualitativas (Mozzato, Grzybovski & Teixeira, 2016).

O NVivo é um *software* que disponibiliza ferramentas específicas, que possibilitam a descodificação de comunicações, auxiliando na compreensão dos dados (Lage, 2011).

Quando o *software* é utilizado adequadamente, facilita a organização dos fundamentos teóricos; a identificação e os procedimentos da amostra; definição e organização das categorias e subcategorias; a análise dos dados; o desenvolvimento teórico; a exposição dos resultados; a intensificação da abrangência e detalhe da investigação (Mozzato, Grzybovski & Teixeira, 2016).

O *software* NVivo não substitui a competência analítica e criativa do investigador, mas fomenta os resultados, uma vez que intensifica o envolvimento do investigador com os fundamentos empíricos, incentivando-o a refletir acerca das informações (Teixeira, 2011). Assim, o investigador deve “possuir amplo campo de clareza teórica. Isto é, não será possível a inferência, se não dominarmos os conceitos básicos das teorias” (Triviños, 1987, p. 160).

Tendo em conta o reduzido número de entrevistas, este software não foi utilizado na exploração dos dados.

3.5.1. Colaboradores

Desta forma, para efetuar a análise dos dados recolhidos aos colaboradores estabeleceu-se categorias, subcategorias e indicadores. Em seguida, surgem as tabelas 3, 4, 5, 6 e 7 com a respetiva análise.

Quadro 3 - Relação entre o trabalhador e o teletrabalho

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Entrevistados
Relação entre o trabalhador e o teletrabalho	Primeiro impacto e adaptação ao teletrabalho	Fácil e rápida adaptação - 4	03, 06, 07, 08
		Difícil e demorada adaptação - 2	01, 05
		Inicialmente um pouco difícil, mas fácil adaptação - 3	02, 04, 09
	Impacto do teletrabalho na vida profissional	Impacto positivo - 5	02, 06, 07, 08, 09
		Impacto positivo e negativo – 3	01, 03, 04
		Impacto negativo - 1	05
	Impacto do teletrabalho na vida pessoal	Impacto positivo - 8	01, 02, 04, 05, 06, 07, 08, 09
		Impacto negativo - 1	03
	Alteração na saúde física	Impacto positivo - 1	08
		Impacto negativo - 6	03, 04, 05, 06, 07, 09
		Sem impacto - 2	01, 02
	Alteração na saúde mental	Impacto positivo – 3	06, 08, 09
		Impacto negativo, inicialmente - 2	01, 03
		Sem impacto - 4	02, 04, 05, 07

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne à relação entre o trabalhador e o teletrabalho, analisou-se o primeiro impacto e adaptação ao teletrabalho e constatou-se que, na generalidade, foi fácil e de rápida adaptação. Relativamente ao impacto do teletrabalho na vida profissional e pessoal, a maioria dos entrevistados considerou um impacto positivo. No que respeita às alterações na saúde física, a grande maioria relata um impacto negativo. Por outro lado, no que se refere às alterações na saúde mental, 4 dos entrevistados mencionam não ter sofrido qualquer alteração, contudo 3 dos colaboradores sentiram uma alteração positiva na saúde mental.

Quadro 4 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Entrevistados
Vantagens e desvantagens do teletrabalho	Benefícios do teletrabalho	Flexibilidade - 8	01, 02, 03, 04, 05, 07, 08, 09
		Melhor gestão da vida pessoal - 7	02, 03, 04, 06, 07, 08, 09
		Aumento da produtividade - 5	03, 04, 05, 06, 07
		Maior concentração - 4	04, 05, 06, 07
		Redução de custos de deslocação - 2	01, 07
		Redução do tempo em deslocações - 9	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09
		Aumento do tempo livre - 4	01, 05, 06, 08
		Melhor qualidade de vida - 2	03, 08
		Equilíbrio entre vida pessoal e profissional - 6	01, 03, 04, 07, 08, 09
		Maior conforto - 2	06, 09
		Melhoria na saúde mental – 1	09
		Maior eficácia no contacto com colegas internacionais - 2	06, 09
	Dificuldades do teletrabalho	Espaço de teletrabalho não é totalmente adequado – 5	01, 02, 03, 04, 07
		Dificuldade em socializar com os colegas locais – 5	01, 05, 06, 08, 09
		Impacto negativo na saúde física - 6	03, 04, 05, 06, 07, 09
		Dificuldade em separar a vida pessoal da vida profissional - 2	05, 09
		Maior sobrecarga de trabalho/dificuldade em “desligar” do trabalho - 6	01, 02, 05, 06, 07, 09
		Custos com material de escritório - 1	07
		Reuniões em horários inoportunos, devido ao fuso horário - 1	09

		Maior distanciamento com a empresa e menos compromisso - 1	04
--	--	--	----

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente aos benefícios do teletrabalho, destaca-se a redução do tempo em deslocações, flexibilidade, melhor gestão da vida pessoal e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

No que respeita às dificuldades do teletrabalho, salienta-se o impacto negativo na saúde física, maior sobrecarga de trabalho, dificuldade em socializar com os colegas locais e, ainda, inadequação do espaço de trabalho em casa.

Quadro 5 - Relação com a organização em regime de teletrabalho

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Entrevistados
Relação com a organização em regime de teletrabalho	Medidas colocadas em prática pela empresa que auxiliaram na adoção ao teletrabalho	Disponibilização de material de escritório para trabalhar a partir de casa - 7	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07
		<i>Daily stretching</i> (alongamento diário) - 5	03, 04, 06, 08, 09
		Reuniões regulares - 2	04, 08
		<i>Coffee roulette</i> em formato online - 3	04, 08, 09
		Contabilização das horas extras em teletrabalho - 1	04
		<i>Breakfast day</i> - 1	08
		Padel - 1	08
		Pausa ativa na ida ao escritório (caminhada à volta do polo da empresa) - 2	08, 09
		SEGify (1h de música organizada pelos colaboradores) - 2	08, 09
		<i>Health day</i> com aulas de yoga - 1	08
	Medidas a implementar na empresa com vista a melhorar o bem-estar dos colaboradores	2 dias fixos no escritório - 1	01
		Ajudas de custo (luz, água, compra de material mais ergonómico) - 1	03
		Existência de um <i>budget</i> para compra de material escritório adaptável ao escritório em casa - 2	02, 04

		Aumento dos benefícios concedidos aos colaboradores (parcerias e descontos) - 1	05
		Aconselhamento psicológico - 1	06
		Aumento dos benefícios direcionados para a saúde (spa, hotel, ginásio, relaxamento) - 1	07
		Aulas de yoga - 1	08
		Opção de agendar sessões de massagem no escritório - 1	07
		Cesta de Natal - 1	07
		Disponibilização de transporte da empresa em eventos externos - 1	07
		Presentear no dia da mulher - 1	07
		Sem medidas de melhoria – 1	09

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à relação com a organização em regime de teletrabalho, analisou-se as medidas colocadas em prática pela empresa que auxiliaram na adoção ao teletrabalho, evidenciando-se a disponibilização de material de escritório para trabalhar a partir de casa, alongamentos diários e o *coffee roulette* em formato online.

Quanto às medidas a implementar na empresa com vista a melhorar o bem-estar dos colaboradores, sublinha-se a existência de um *budget* para compra de material escritório adaptável ao escritório em casa, ajudas de custo, aumento dos benefícios concedidos aos colaboradores (parcerias e descontos), bem como de benefícios direcionados para a saúde (spa, hotel, ginásio, relaxamento).

Quadro 6 - Questões gerais relativas à organização do trabalho

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Entrevistados
Questões gerais relativas à organização do trabalho	Perceção em relação à semana de 4 dias de trabalho	Inicialmente aumentaria a motivação e produtividade dos colaboradores - 1	02
		Medida excelente - 3	01, 03, 09

		Sem opinião formada sobre o assunto, mas com preferência por redução horária diária - 1	04
		Poderia conduzir ao aumento da carga de trabalho diária e do stress - 3	05, 06, 07
		Se as condições e o volume de trabalho forem adequados para os 4 dias, conduziria a um impacto positivo na produtividade e bem-estar geral - 1	08
	Sugestões de melhoria em relação ao teletrabalho e equilíbrio entre vida profissional e pessoal	Aumento dos dias de férias - 1	01
		Semana de 4 dias de trabalho - 1	01
		Gerir os “picos” de trabalho e distribuí-los pela equipa - 1	02
		Ajudas de custo - 1	03
		Fornecer um <i>budget</i> a cada colaborador para aquisição de material de escritório adaptável ao espaço físico em casa - 1	04
		Promover o trabalho em equipa na ida ao escritório - 1	04
		Fornecimento de mais material de escritório, nomeadamente cadeiras ergonómicas - 1	05
		Melhorar a gestão do <i>flex-time</i> , nomeadamente tornar as horas extras pagas - 1	06
		Não ser obrigatória a ida ao escritório	07
		Aumento dos benefícios voltados para o bem-estar - 1	07
		Promover a existência de reuniões a partir de determinada hora, devido aos fusos horários - 1	09

		Sextas-feiras sem reuniões - 1	09
		Sem sugestões de melhoria - 1	08

Fonte: Elaboração Própria

Em relação às questões gerais relativas à organização do trabalho, averiguou-se a percepção dos colaboradores em relação à semana de quatro dias de trabalho, sendo que a resposta, na generalidade, dividiu-se em duas opiniões divergentes. Para uns seria uma medida excelente, no entanto, para outros poderia conduzir ao aumento da carga de trabalho diária e do stress.

No que respeita às sugestões de melhoria em relação ao teletrabalho e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, destaca-se o aumento dos dias de férias, redução da semana de trabalho para quatro dias, fornecer material de escritório ergonómico e promover o trabalho em equipa na ida ao escritório.

Quadro 7 - Percepção quanto ao regime futuro de trabalho ideal para cada colaborador

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Entrevistados
Percepção quanto ao regime futuro de trabalho ideal para cada colaborador	Preferência por regime híbrido	Regime híbrido (1/2 dias no escritório) - 7	01, 02, 03, 04, 05, 06, 09
		1 dia presencial obrigatório e 4 dias em teletrabalho e possibilidade de ir mais vezes ao escritório, se desejado - 1	08
	Preferência por teletrabalho integral	Teletrabalho integral - 1	07

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne à percepção quanto ao regime futuro de trabalho ideal para cada colaborador a resposta mais comum é a preferência pelo regime de trabalho híbrido, nomeadamente trabalhar 1/2 dias no escritório.

3.5.2. Managers

Em seguida, surgem as tabelas dos resultados referentes à análise dos dados recolhidos através de entrevistas aos *managers* da empresa.

Quadro 8 - Relação da empresa com o teletrabalho

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Entrevistados
Relação da empresa com o teletrabalho	Ferramentas para a execução do teletrabalho	Empresa forneceu material de escritório (monitor, cadeira, teclado, rato, tapete) - 2	010, 011
		Formação na utilização das ferramentas de TI - 1	011
	Gestão do tempo de trabalho do teletrabalhador	Trabalho flexível - 1	010
		Idêntica ao escritório: <i>Clock-in</i> , <i>Clock-out</i> na aplicação de gestão de tempo - 1	011
	Ferramentas de comunicação	<i>Teams</i> , <i>email</i> , reuniões periódicas com todos os colaboradores - 1	010
		<i>Teams</i> , <i>Email</i> , Telefone - 1	011

Fonte: Elaboração Própria

A respeito da relação da empresa com o teletrabalho, averiguou-se as ferramentas utilizadas pela empresa para a execução do teletrabalho, sendo essencialmente, o fornecimento de material de escritório (monitor, cadeira, teclado, rato, tapete) e formação na utilização das ferramentas de Tecnologias da Informação (TI).

Em relação às ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa destaca-se o *teams*, *email*, telefone e reuniões periódicas com todos os colaboradores.

Quadro 9 - Percepção enquanto líder

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Entrevistados
Percepção enquanto líder	Desafios na gestão dos colaboradores em teletrabalho	Trabalhar a cultura organizacional e a vinculação dos colaboradores à empresa - 1	010
		Integração e contratação de colaboradores - 1	011
		Manter um espírito de colaboração entre todos os membros da equipa - 1	011
	Impacto do teletrabalho na saúde	Pessoas são mais sedentárias - aumento das tendinites - 1	010
		Impacto psicológico - 1	011
		Ir ao escritório com propósito - 1	010

	Iniciativas para garantir um ambiente de trabalho remoto mais eficiente	Ligação remota eficiente e estável às ferramentas digitais da empresa - 1	011
		Flexibilizar ainda mais o horário de trabalho - 1	011

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente aos desafios na gestão dos colaboradores em teletrabalho, sob a perspectiva dos líderes, são trabalhar a cultura organizacional e a vinculação dos colaboradores à empresa; integrar e contratar colaboradores e manter um espírito de colaboração entre todos os membros da equipa.

Na perspectiva dos *managers*, o teletrabalho afetou psicologicamente os teletrabalhadores e tornou as pessoas mais sedentárias, verificando-se um aumento das tendinites.

Quanto às iniciativas para garantir um ambiente de trabalho remoto mais eficiente, os líderes sugerem a ida ao escritório com um propósito; uma ligação remota eficiente e estável às ferramentas digitais da empresa e flexibilizar ainda mais o horário de trabalho.

Quadro 10 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Entrevistados
Vantagens e desvantagens do teletrabalho	Benefícios do teletrabalho	Flexibilidade - 1	010
		Redução do tempo em deslocações - 2	010, 011
		Redução da poluição - 1	010
		Eleva o valor da empresa para o trabalhador - 1	010
		Confiança: manutenção dos níveis de produtividade - 1	011
		Melhor qualidade de vida - 1	011
		Redução dos custos com deslocações - 1	011
	Dificuldades do teletrabalho	Vínculo do colaborador é mais ténue - 1	010
		Conflitos ficam mais escondidos - 1	010
		Perda de competências sociais fundamentais - 1	010
		Dificuldade em separar a vida pessoal da vida profissional - 1	011
		Dificuldade em “desligar” do trabalho - 1	011

		Maior dificuldade em manter um espírito de união e colaboração - 1	011
--	--	--	-----

Fonte: Elaboração Própria

No que respeita aos benefícios do teletrabalho, sob a perspectiva dos *managers*, salienta-se a redução do tempo e custos com deslocações, redução da poluição e melhor qualidade de vida.

Em relação às dificuldades evidencia-se a perda de competências sociais fundamentais, dificuldade em separar a vida pessoal da vida profissional e a maior dificuldade em manter um espírito de união e colaboração.

Quadro 11 - Bem-estar dos colaboradores

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Entrevistados
Bem-estar dos colaboradores	Medidas colocadas em prática	Programa de ginástica laboral - 1	010, 011
		Pausa ativa - 1	010
		Oferta de fruta no escritório - 1	010
		Dia da saúde com aulas de ioga e uma sessão de pintura para propiciar a parte social - 1	010
		Disponibilidade para acesso em casa às mesmas condições de ergonomia que no escritório - 1	011
		Promoção do exercício físico - 1	011
		Alargamento da cobertura do seguro de saúde para incluir apoio psiquiátrico e psicológico - 1	011

Fonte: Elaboração Própria

Analisou-se as medidas colocadas em prática pela empresa para assegurar o bem-estar dos colaboradores. Face às variadas medidas enumeradas pelos líderes, salienta-se o programa de ginástica laboral, a pausa ativa, a promoção de exercício físico e o alargamento do seguro de saúde para incluir apoio psiquiátrico e psicológico.

Quadro 12 - Questões gerais relativas à organização do trabalho

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Entrevistados
Questões gerais	Percepção em relação à semana de 4 dias de trabalho	Inicialmente aumentaria a motivação e produtividade dos colaboradores, mas depois voltaria à normalização – 1	010
		Fator motivador para os colaboradores em geral, mas poderia ser uma tarefa complexa - 1	011
		Gerar alguma discriminação - 1	011

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à percepção dos líderes em relação à semana de quatro dias de trabalho, um dos entrevistados considera que, inicialmente, poderia verificar-se um aumento na motivação e produtividade dos colaboradores, mas posteriormente voltaria à normalização, justificando através de uma analogia “como a implementação de qualquer medida, tem logo impacto na motivação, mas depois a pessoa entra na normalização e entrando na normalização voltaria à motivação normal” (010, 44 anos). Na mesma lógica, o outro entrevistado sugere que esta redução contribuiria para um aumento na motivação dos colaboradores, mas seria uma tarefa complexa, podendo conduzir à discriminação, dado que as posições de coordenação de equipa poderiam ter de estar disponíveis os cinco dias por semana.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos através da análise do conteúdo das entrevistas efetuadas, de forma a responder aos objetivos gerais e específicos.

4.1. Resultados Obtidos - Colaboradores

4.1.1 Relação entre o trabalhador e o teletrabalho

Dos 9 entrevistados, 4 consideram que o primeiro impacto com o teletrabalho foi fácil e de rápida adaptação.

“Muito positivo. A adaptação foi muito rápida e sem dificuldades (o processo de *onboarding* foi quase todo *online* e correu muito bem. Os colegas também ajudaram muito nesta adaptação).” (06, 25 anos)

“Positivo. Eu trabalho maioritariamente com equipas localizadas noutros países, por isso a maioria das reuniões já eram remotas, logo a adaptação foi fácil (Com a exceção da altura do confinamento, em que as escolas estavam fechadas e estava com o meu filho em casa. Ele tinha na altura 3 anos). A adaptação foi fácil.” (08, 40 anos)

Por outro lado, 3 dos entrevistados caracterizam o primeiro impacto como “estranheza”, “um pouco difícil”, mas de fácil adaptação.

“Inicialmente um pouco difícil, mas a adaptação foi muito boa.” (02, 29 anos)

“O primeiro impacto foi estranheza, era tudo muito desconhecido, ainda estávamos com a “nuvem negra” da pandemia e ainda era difícil perceber o que isto significava e o que ia implicar, mas depois percebi que era algo que resultava muito bem, tanto ao nível de produtividade como de bem-estar. A adaptação foi muito fácil.” (09, 29 anos)

Contudo, 2 dos entrevistados relatam alguma dificuldade no primeiro impacto com o teletrabalho. Consideram ainda, que a adaptação ao teletrabalho foi demorada e gradual.

“Inicialmente foi complicado, no sentido em que à partida não tinha qualquer tipo de experiência prévia na área e por isso grande parte da aprendizagem foi feita virtualmente. A adaptação foi gradual.” (05, 25 anos)

“Inicialmente foi complicado, foi necessário um processo de adaptação e mudança de hábitos. Foi uma mudança drástica, passar de 5 dias no escritório para 5 dias em casa. A adaptação inicial foi demorada, devido também à realidade em que o país se encontrava. Hoje em dia, considero uma adaptação positiva.” (01, 26 anos)

No que respeita ao impacto do teletrabalho na vida profissional, dos 9 entrevistados 5 consideram ser positivo, 3 positivo e negativo e 1 negativo.

“Considero que teve um impacto positivo em comparação com o trabalho anterior, na medida em que o contacto com os colegas de outros países tornou-se muito mais fácil e eficiente (utilização do *Teams* como ferramenta de trabalho).” (06, 25 anos)

“Positivo. Melhoria na gestão de tempo, devido à flexibilidade de trabalhar a partir de casa, evitando assim o tempo de deslocação para o escritório.” (08, 40 anos)

“Muito positivo, porque como trabalho numa multinacional implica que a equipa não está presente em Portugal, estando espalhada pelo mundo, ou seja, o facto do teletrabalho ter-se tornado uma norma tornou na verdade a vida muito mais fácil, pois nós íamos para o escritório e o que eu fazia no escritório era exactamente o que eu faço em casa, ou seja, estar no computador a falar com a minha equipa, dado que só consigo falar com ela através de meios virtuais e agora consigo fazer isso no conforto da minha casa sem o trânsito e tudo o que implica ir para o escritório.” (09, 29 anos)

Contudo, 3 dos entrevistados consideram que existem aspetos positivos e negativos associados ao impacto do teletrabalho na vida profissional.

“Como em tudo, teve/tem aspetos bons e outros menos bons. Há determinadas reuniões ou formações que pessoalmente criam um impacto/atenção maior. Contudo, também nos mostrou que há muitas outras coisas possíveis de se fazer/trabalhar à distância. O teletrabalho gera também algumas diferenças no

relacionamento criado com os colegas de trabalho, devido a não haver a mesma convivência que existia aquando dos 5 dias no escritório.” (01, 26 anos)

“Boa integração na equipa. Mas é mais difícil de conhecer os colegas de outras áreas.” (03, 25 anos)

“Melhorou a minha vida profissional, porque permitiu-me uma maior flexibilidade entre a vida pessoal e profissional, no sentido em que permitiu gerir melhor os compromissos pessoais que vêm impactar a minha vida profissional. Também conduziu a um maior distanciamento entre as pessoas, e uma alteração na cultura organizacional.” (04, 35 anos)

No entanto, 1 dos 9 entrevistados considera, que inicialmente o impacto na vida profissional foi negativo.

“Impactante, principalmente nos primeiros meses de trabalho, no sentido em que levou a uma menor probabilidade/oportunidade para estabelecer laços com toda a equipa.” (05, 25 anos)

As declarações proferidas pelo entrevistado 08 vão ao encontro das conclusões retiradas por Nilles (1997) e Goulart (2009), que afirmam que a adoção do regime de teletrabalho, permitiu um aproveitamento do tempo perdido no trânsito, bem como uma maior flexibilidade em relação ao local e tempo de trabalho.

A investigação efetuada por Lasfargue e Fauconnier (2015) em França, apurou que o teletrabalho permitia um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, na medida em que dispunham de mais tempo para estar com a família, o que vai de encontro às declarações do entrevistado 04, quando refere o aspeto positivo deste regime. O entrevistado acrescenta também, que conduziu a um maior distanciamento entre as pessoas, o que está alinhado com as ilações de Nilles (1997) e Goulart (2009), quando afirmam que possibilita a redução do contacto físico entre os colaboradores das empresas.

8 dos 9 entrevistados declaram um impacto positivo do teletrabalho na vida pessoal, no sentido em que apresentam: mais tempo disponível; melhor qualidade de vida; redução

de custos de deslocação; maior flexibilidade, bem como maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

“Na vida pessoal teve um impacto extremamente positivo. Dois dos grandes impulsionadores dessa positividade são a redução de custos de deslocação e o tempo livre ganho.” (01, 26 anos)

“Impacto muito positivo, tendo em conta que o tempo em viagem e o consequente cansaço deixaram de ter tanta relevância.” (02, 29 anos)

“Impacto positivo, porque permitiu-me uma maior flexibilidade e gerir de forma mais ágil a minha vida pessoal.” (04, 35 anos)

“Um impacto muito positivo. Sinto que tenho muito mais tempo para mim (o *flex time* também ajuda muito neste ponto).” (06, 25 anos)

“Melhoria na qualidade de vida e maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.” (08, 40 anos)

“Muito positivo, pois consigo articular determinadas coisas específicas da minha vida pessoal, nomeadamente ter mais tempo para mim; consigo poupar horas do dia que desperdiçava no trânsito, porque vivo a 1h de carro do meu local de emprego, que implicava pelo menos 2h diárias desperdiçadas dentro do carro e, consequentemente implica menos insucesso.” (09, 29 anos)

No entanto, 1 dos 9 entrevistados aponta um impacto negativo, pois há um menor contacto social.

“Menos contacto social.” (03, 25 anos)

A maioria dos entrevistados (6) declara que o teletrabalho teve um impacto negativo na saúde física, 1 refere que teve impacto positivo e 2 sem impacto.

“Saúde psicológica não, mas a saúde física sim, porque efetivamente tenho mais dores nas costas hoje em dia do que anteriormente. Passo mais horas na mesma posição,

não tenho uma cadeira apropriada e, por isso, acabo por adotar posturas que não são tão adequadas.” (04, 35 anos)

“A nível físico sinto que acabo por ter uma vida mais sedentária durante o horário laboral.” (05, 25 anos)

“A nível psicológico, diria que muito melhor. Sinto-me mais feliz e motivada. A nível físico, sinto que acabo por passar a maior parte do dia sentada e sem fazer grandes esforços e, por esse motivo, pratico exercício físico 4 dias por semana.” (06, 25 anos)

“Sim. Em casa acabo por ficar mais horas interrompidas sentada.” (07, sexo feminino)

“Sim. A saúde psicológica sofreu alterações positivas, no entanto a saúde física sofreu alterações negativas. Passamos muito mais tempo sentados, não somos obrigados a deslocar-nos tanto. Em contrapartida temos mais tempo para realizar exercício físico. No entanto, a minha empresa percebeu realmente que o teletrabalho afetava a saúde física dos colaboradores e, por isso começou a implementar algumas medidas de consciencialização, nomeadamente, pausas ativas (parar de x em x horas para ir caminhar, para alongar).” (09, 29 anos)

Contudo, 1 dos entrevistados considera que o teletrabalho teve um impacto positivo na saúde física, no sentido de permitir mais tempo para autocuidado.

“Sim, de forma positiva. Permitindo mais tempo para atividades familiares, *hobbies* e autocuidado.” (08, 40 anos)

Todavia, 2 dos entrevistados consideram que não sofreram nenhum impacto na saúde física.

A resposta do entrevistado 04 à questão relacionada com as alterações sentidas pelos colaboradores na saúde física, resultantes do teletrabalho, estão alinhadas com os resultados do estudo da EU-OSHA (2018). Como apresentado na revisão literária, segundo o estudo, geralmente os dispositivos móveis de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), não levam em consideração os padrões ergonómicos e apresentam uma acomodação limitada

para períodos de trabalho extensos, conduzindo a posturas inadequadas e à possibilidade de gerar doenças músculo-esqueléticas.

Em relação ao impacto na saúde mental, 3 dos entrevistados relatam um impacto positivo, 2 um impacto inicial negativo e 4 sem impacto.

“A nível psicológico, diria que muito melhor. Sinto-me mais feliz e motivada.” (06, 25 anos)

“Sim. A saúde psicológica sofreu alterações positivas.” (09, 29 anos)

Todavia, 2 dos entrevistados referem um impacto inicialmente negativo na saúde mental.

“Foi mais complicado em períodos do confinamento pois estava a 100% em casa. Mas com o regresso à normalidade (sem isolamentos, confinamentos,...) a saúde física e psicológica “voltaram ao normal”.” (03, 25 anos)

“Inicialmente foi uma grande adaptação psicológica por sentir falta da “rotina” do escritório. Mas acredito que foi relacionado também com a situação da pandemia que nos obrigava a estar sempre em casa e não propriamente apenas do teletrabalho.” (01, 26 anos)

Por outro lado, 4 dos entrevistados afirmam não terem sofrido qualquer impacto na saúde mental.

“Saúde psicológica não, mas a saúde física sim, porque efetivamente tenho mais dores nas costas hoje em dia do que anteriormente. Passo mais horas na mesma posição, não tenho uma cadeira apropriada e, por isso, acabo por adotar posturas que não são tão adequadas.” (04, 35 anos)

As inferências da entrevistada 06 são paralelas às de Charalampous et al (2019), que argumentam que o teletrabalho está associado a maior satisfação no trabalho, bem como emoções mais otimistas e menor exaustão.

Quadro 13 - Resumo da relação entre o trabalhador e o teletrabalho

Primeiro impacto e adaptação ao teletrabalho	Fácil e de rápida adaptação - 4
	“Estranheza” e de fácil adaptação - 3
	Dificuldade e adaptação demorada - 2
Impacto do teletrabalho na vida profissional	Impacto positivo - 5
	Impacto positivo e negativo - 3
	Impacto negativo - 1
Impacto do teletrabalho na vida pessoal	Impacto positivo - 8
	Impacto negativo - 1
Alterações na saúde física	Impacto negativo - 6
	Impacto positivo - 1
	Sem impacto - 2
Alterações na saúde mental	Impacto positivo - 3
	Impacto inicial negativo - 2
	Sem impacto - 4

Fonte: Elaboração Própria

4.1.2. Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Quadro 14 - Benefícios do teletrabalho

Benefícios do teletrabalho	Flexibilidade - 8
	Melhor gestão da vida pessoal - 7
	Aumento da produtividade - 5
	Maior concentração - 4
	Redução de custos de deslocação - 2
	Redução do tempo em deslocações - 9
	Aumento do tempo livre - 4
	Melhor qualidade de vida - 2
	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional - 6
	Maior conforto - 2
	Melhoria na saúde mental – 1
	Maior eficácia no contacto com colegas internacionais - 2

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente aos benefícios do teletrabalho, maioritariamente os entrevistados salientam a redução do tempo em deslocações, a flexibilidade de horários, a melhoria na gestão da vida pessoal e um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

“Podemos trabalhar até mais tarde ou noutro horário, uma vez que estamos em casa, sem grandes preocupações do trânsito; gestão com situações familiares (filhos ou familiares doentes que precisem de algum tipo de auxílio).” (02, 29 anos)

“*Work life-balance*; menos tempo em deslocações; mais tempo para a minha vida pessoal” (03, 25 anos)

“O principal benefício é sem dúvida a redução do tempo gasto entre viagens casa-trabalho-casa e que me permite fazer outras atividades/*hobbies*.” (05, 25 anos)

“Não se perde tempo em deslocações e mais tempo para a vida pessoal.” (06, 25 anos)

“Melhoria na gestão de tempo e maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Sem a deslocação para o escritório, tenho mais tempo para atividades familiares, hobbies e autocuidado.” (08, 40 anos)

O aumento da produtividade e do tempo livre também foram considerados como aspetos positivos do teletrabalho, bem como o aumento da concentração e melhoria da qualidade de vida.

“Mais qualidade de vida.” (03, 25 anos)

“Melhoria na qualidade de vida.” (08, 40 anos)

“Aumento do tempo livre: O facto de não “perder” 1h/dia no trânsito permite-me dedicar esse tempo para outras coisas que gosto de fazer.” (01, 26 anos)

“Produtividade, porque nas minhas tarefas de comunicação tem momentos que necessito de estar bastante concentrada e dedicada à escrita e produção de conteúdo

e ao estar em teletrabalho tenho mais calma e mais capacidade de concentração.” (04, 35 anos)

Os entrevistados referem ainda uma redução de custos de deslocação, maior conforto, maior eficácia na comunicação com colegas internacionais e melhoria na saúde mental.

“Redução de custos de deslocação: Permite-me direccionar esse valor monetário para outras coisas, sejam *hobbies* ou outras necessidades.” (01, 26 anos)

“Não perder tempo e dinheiro com deslocação.” (07, 41 anos)

“Maior produtividade e concentração.” (07, 41 anos)

“Melhoria na saúde mental (contributo enorme para a saúde mental).” (09, 29 anos)

“O conforto de estar em casa (principalmente se estivermos sozinhos - menos ruído e distrações) e mais tempo para a vida pessoal.” (06, 25 anos)

De acordo com Nilles (1997) e Goulart (2009) o regime de teletrabalho permite um aproveitamento do tempo perdido no trânsito; flexibilidade em relação ao local e tempo de trabalho; melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, assim como um aumento da participação na educação dos filhos, sendo estas conclusões similares às dos entrevistados.

Goulart (2009) acrescenta ainda que, este regime conduz a um aumento e melhoria da produtividade; uma maior concentração do colaborador no trabalho; melhoria na gestão do tempo, permitindo ao teletrabalhador trabalhar no conforto da sua residência e a possibilidade de ser mais presente na vida dos filhos, o que é concordante com as declarações dos entrevistados.

Quadro 15 - Dificuldades do teletrabalho

Dificuldades do teletrabalho	Espaço de teletrabalho não é totalmente adequado - 5
	Dificuldade em socializar com os colegas locais - 5
	Impacto negativo na saúde física - 6

	Dificuldade em separar a vida pessoal da vida profissional - 2
	Maior sobrecarga de trabalho/dificuldade em “desligar” do trabalho - 6
	Custos com material de escritório - 1
	Reuniões em horários inoportunos, devido ao fuso horário - 1
	Maior distanciamento com a empresa e menos compromisso - 1

Fonte: Elaboração Própria

Todos os entrevistados apontam aspetos negativos relacionados com o teletrabalho.

A maioria dos entrevistados considera que as maiores dificuldades do teletrabalho são a maior sobrecarga de trabalho, o impacto negativo na saúde física e, ainda o facto do espaço de teletrabalho não ser totalmente adequado.

“Acredito que inevitavelmente há uma maior sobrecarga dos trabalhadores, no sentido em que provavelmente há uma redução do número de pausas feitas durante o horário de trabalho (p.e. pausas para lanche) e que se traduzem no aumento de trabalho inevitavelmente.” (05, 25 anos)

“Espaço/ambiente e material (secretária, cadeira). Por vezes, pode ser difícil ter um espaço que cumpra com as regras de ergonomia - a curto prazo não tem impacto mas a longo prazo manifesta-se na saúde física.” (03, 25 anos)

“Montagem de um *setup* adequado ao teletrabalho. Custo com secretária, cadeira, candeeiro, etc.” (07, 41 anos)

“Apesar de ter um espaço para trabalhar, na minha opinião não tem a luz natural suficiente; contudo, tentei improvisar com mais pontos de luz.” (02, 29 anos)

Outras dificuldades que os entrevistados relataram associadas ao teletrabalho são a dificuldade em socializar com os colegas locais, a dificuldade em separar a vida pessoal da vida profissional e um maior distanciamento com a empresa e menos compromisso.

“Falta da “conexão” diária com os colegas de trabalho, seja num café rápido ao início do dia ou a hora de almoço.” (01, 26 anos)

“Redução de *engagement* para com a empresa, porque ao não estarmos tantas vezes no escritório presencialmente acabamos por não viver tanto a cultura da empresa, ver tanto os nossos colegas já existentes, novos colegas e cria um maior distanciamento e menos compromisso.” (04, 35 anos)

“Menor socialização com colegas de outras equipas. Estando no escritório a socialização é natural.” (08, 40 anos)

“Relacionamento social (principalmente com pessoas de outros departamentos que não trabalhamos diariamente).” (06, 25 anos)

“Conexão com a equipa local, porque apesar da minha equipa específica não estar cá, eu tenho colegas em Portugal e faz muita falta conviver com as pessoas.” (09, 29 anos)

“A maior dificuldade é sem dúvida conseguir por vezes desligar/dividir a vida profissional da vida pessoal, no sentido em que por vezes há uma maior tendência de fazer horas extra.” (05, 25 anos)

Por último, reuniões em horários inoportunos, devido ao fuso horário e os custos com material de escritório também foram considerados aspetos negativos do teletrabalho.

“Horários diferentes faz com que por vezes tenhamos uma reunião ao fim da tarde e no outro lado do mundo ainda é de manhã. Portanto, isso às vezes torna difícil a articulação do dia.” (09, 29 anos)

“Custo com secretária, cadeira, candeeiro, etc.” (07, 41 anos)

Segundo Baruch (2000) e OIT (2020), o teletrabalho no domicílio coloca em causa os limites entre a vida profissional e pessoal, pela sobreposição entre o local utilizado ao nível profissional e o local da vida pessoal, afetando os indivíduos e as famílias nesta situação. De facto, constata-se que esta é das principais dificuldades apontadas pelos entrevistados.

De acordo com a investigação da Eurofound (2017) e da OIT (2017), o recurso a Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) por parte do teletrabalhador pode afetar

a ergonomia deste, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a intensidade de trabalho. Estas são também desvantagens apontadas pelos entrevistados.

4.1.3. Relação com a organização em regime de teletrabalho

Quadro 16 - Medidas colocadas em prática pela empresa que auxiliaram na adoção ao teletrabalho

Medidas colocadas em prática pela empresa que auxiliaram na adoção ao teletrabalho	Disponibilização de material de escritório para trabalhar a partir de casa - 7
	<i>Daily stretching</i> (alongamento diário) - 5
	Reuniões regulares - 2
	<i>Coffee roulette</i> em formato online - 3
	Contabilização das horas extras em teletrabalho - 1
	<i>Breakfast day</i> - 1
	Padel - 1
	Pausa ativa na ida ao escritório (caminhada à volta do polo da empresa) - 2
	SEGify (1h de música organizada pelos colaboradores) - 2
	<i>Health day</i> com aulas de yoga - 1

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às medidas colocadas em prática pela empresa que auxiliaram na adoção ao teletrabalho, 7 dos entrevistados referem a disponibilização de material de escritório para trabalhar a partir de casa.

“Facultaram algum material como segundo monitor, cadeira se desejável, *daily stretching*.” (03, 25 anos)

“A empresa forneceu um segundo ecrã a todos os colaboradores de modo a facilitar o teletrabalho.” (05, 25 anos)

“No início do teletrabalho foram fornecidos materiais de escritório, tais como o monitor, cadeira, teclado e rato, no entanto acabei por não usufruir dos mesmos, pois estava em mudança de habitação.” (04, 35 anos)

Adicionalmente, os entrevistados afirmam que com o teletrabalho a empresa proporcionou: *daily stretching*; *coffee roulette*, em formato *online*; *SEGify*; reuniões regulares; pausa ativa na ida ao escritório; *breakfast day*; *padel*; *health day* com aulas de yoga, bem como contabilização das horas extras em teletrabalho.

“*Meetings* diariamente para fazer alongamentos e melhorar postura (*Daily Stretching*), entre outras atividades.” (06, 25 anos)

“Mais reuniões para todos os colaboradores - que inicialmente eram realizadas de forma regular, nomeadamente semanalmente, depois 2 vezes por mês e atualmente é mensalmente. Eventos internos que passaram a ser realizados em formato *online*, nomeadamente o *coffee roulette*, para o facto de combater o distanciamento entre equipas e conhecer os colaboradores da empresa. De 3 em 3 meses um grupo de áreas diferentes são responsáveis por organizar durante 3 meses encontros de cafés entre os colaboradores. No nosso calendário de *Outlook* existem 15 minutos bloqueados todas as manhãs em que aparece uma reunião que ao clicar podemos visualizar vídeos de alongamentos. No início do teletrabalho não existia a possibilidade de contabilizar as horas de trabalho e a empresa assumia que os colaboradores não realizavam horas extras e os seus dias de trabalho eram de apenas 8 horas. Hoje em dia, se trabalharmos em casa mais horas, estas já são contabilizadas. No fundo, a ideia principal foi transpor as regalias que anteriormente eram consideradas presencialmente também para o regime de teletrabalho.” (04, 35 anos)

“Reuniões regulares com a chefia, a equipa e o departamento. Reunião geral para todos os colaboradores. Atividades *team building*. Atividades organizadas pelo departamento onde trabalho (*padel*, *breakfast day*, atividades *outdoor*, etc.). *Daily Stretching*. *Health day* com aulas de yoga. *SEGify* (1 hora de música selecionada e organizada pelos colaboradores).” (08, 40 anos)

“A empresa promove pausas para alongamentos diários. Criaram comunidades virtuais, para colmatar a falta de convívio com as pessoas no escritório, nomeadamente ir tomar café virtualmente ao fim da tarde, com um grupo aleatório de pessoas, permitindo conhecer diferentes colaboradores; temos sessões de música, em que um colaborador, durante o período laboral, é responsável por colocar uma

playlist no *spotify* para todos os colaboradores ouvirem; quando vamos ao escritório promovemos a pausa ativa, ou seja, a hora de almoço pode ser utilizada como cada colaborador quiser, mas é promovido que cada colaborador no fim do almoço dê uma caminhada à volta do polo da empresa, que equivale a aproximadamente 2km, com o intuito de praticar exercício físico e estar em contacto com a natureza.” (09, 29 anos)

Quadro 17 - Medidas a implementar na empresa com vista a melhorar o bem-estar dos colaboradores

Medidas a implementar na empresa com vista a melhorar o bem-estar dos colaboradores	2 dias fixos no escritório - 1
	Ajudas de custo (luz, água, compra de material mais ergonómico) - 1
	Existência de um <i>budget</i> para compra de material de escritório adaptável ao escritório em casa - 2
	Aumento dos benefícios concedidos aos colaboradores (parcerias e descontos) - 1
	Aconselhamento psicológico - 1
	Aumento dos benefícios direccionados para a saúde (spa, hotel, ginásio, relaxamento) - 1
	Aulas de yoga - 1
	Opção de agendar sessões de massagem no escritório - 1
	Cesta de Natal - 1
	Disponibilização de transporte da empresa em eventos externos - 1
	Presentear no dia da mulher - 1
	Sem medidas de melhoria - 1

Fonte: Elaboração Própria

Em relação às medidas a implementar na empresa para melhorar o bem-estar dos colaboradores, os entrevistados sugerem: a existência de um *budget* para compra de material de escritório adaptável ao escritório em casa; ajudas de custo; aumento dos benefícios concedidos aos colaboradores (parcerias e descontos), nomeadamente benefícios direccionados para a saúde (spa, hotel, ginásio, relaxamento).

“Incentivaria a um maior apoio de material de escritório (mesa ajustável, material de escritório).” (02, 29 anos)

“Ajudas de custo (luz, água, para compra de material mais ergonômico).” (03, 25 anos)

“Considero que as medidas existentes na empresa são eficazes, pois procuram sempre soluções para combater as possíveis desvantagens com o regime de teletrabalho. No entanto, a existência de um *budget* para compra de material de escritório ao nosso gosto e adaptável ao nosso escritório em casa seria ideal para assegurar o bem-estar físico.” (04, 35 anos)

“Aumento dos benefícios dados aos trabalhadores, nomeadamente ao nível das possíveis parcerias/descontos disponíveis.” (05, 25 anos)

“Mais opções de benefícios voltados à saúde (spa, hotel, ginásio, relaxamento).” (07, 41 anos)

1 dos entrevistados argumenta que 2 dias fixos no escritório seria ideal para fortalecer relações entre colegas.

“De momento apenas temos 1 dia fixo por semana no escritório, penso que 2 dias fixos seria positivo para fortalecer relações entre colegas.” (01, 26 anos)

Os entrevistados recomendam também as seguintes iniciativas: aconselhamento psicológico; aulas de yoga; opção de agendar sessões de massagem no escritório; cesta de natal; presentear no dia da mulher e, ainda a disponibilização de transporte da empresa em eventos externos, visto que a boleia cria uma dependência no horário de uma das partes.

“Aconselhamento psicológico.” (06, 25 anos)

“O bem-estar dos colaboradores é um fator imprescindível para o bom funcionamento da instituição, não só para a motivação dos colaboradores, mas também para uma boa relação/comunicação entre equipas/departamentos,

aumentando a produtividade e qualidade dos serviços. Cito alguns pontos de melhoria:

- *Family Day* (evento externo de colaboradores e respectivas famílias) não considerou transporte de colaboradores sem carro. A boleia cria uma dependência no horário de uma das partes. A melhor solução seria disponibilizar transporte da empresa para o local do evento e retornos em horários fixos.
- Cesta de Natal era um mimo, mas não recebemos mais.
- Dia da mulher, por exemplo, não recebemos nenhum mimo.
- Ter opção de agendar sessões de massagem no escritório.” (07, 41 anos)

“A empresa já tem muitas medidas implementadas. Gostei muita da iniciativa da aula de yoga no *health day* e gostaria que houvesse a possibilidade de haver mais aulas.” (08, 40 anos)

Contudo, 1 dos entrevistados considera que a empresa está muito alerta para esta temática e sempre que existe a possibilidade de implementar algo, fá-lo.

“Não sinto falta de nada, pois a empresa está muito alerta para esta temática e sempre que existe a possibilidade de implementar algo, fazem-no.” (09, 29 anos)

4.1.4. Questões gerais relativas à organização do trabalho

Quadro 18 - Perceção em relação à semana de quatro dias de trabalho

Perceção em relação à semana de 4 dias de trabalho	Inicialmente aumentaria a motivação e produtividade dos colaboradores - 1
	Medida excelente - 3
	Sem opinião formada sobre o assunto, mas com preferência por redução horária diária – 1
	Poderia conduzir ao aumento da carga de trabalho diária e do <i>stress</i> - 3
	Se as condições e o volume de trabalho forem adequados para os 4 dias, conduziria a um impacto positivo na produtividade e bem-estar geral - 1

Fonte: Elaboração Própria

Quando questionados acerca da semana de quatro dias de trabalho, 3 dos entrevistados referem ser uma medida excelente.

“Acho que permitiria um equilíbrio perfeito entre a vida profissional e pessoal.” (01, 26 anos)

“Excelente!. Deveria ser um medida/beneficio a considerar pela empresa.” (03, 25 anos)

Alguns dos entrevistados consideram que poderia conduzir ao aumento da carga de trabalho diária e do *stress*.

“Gosto da ideia, porém teria que fazer um período de experiência para verificar o impacto e benefícios. Se não houver redimensionamento das tarefas e o trabalho de 5 dias tiver que ser feito em 4 dias, pode gerar mais stress e horas extras.” (07, 41 anos)

“Acredito que poderia trazer vantagens, no entanto, poderia levar ao aumento da carga de trabalho diária, caso não houvesse uma adaptação da carga de trabalho ao número de horas trabalhadas.” (05, 25 anos)

“Os colaboradores iriam estar muito sobrecarregados durante esses 4 dias e iriam acabar por trabalhar mais de 8h diárias.” (06, 25 anos)

1 dos entrevistados refere que inicialmente conduziria a um aumento na motivação e produtividade dos colaboradores.

“Na minha opinião, numa fase inicial iria sentir-se significativamente o aumento da produtividade, uma vez que os colaboradores iriam ver esta medida como mais uma preocupação do bem-estar e qualidade de vida.” (02, 29 anos)

Paralelamente, 1 dos entrevistados afirma que se as condições e o volume de trabalho forem adequados para os quatro dias, seria positivo para a produtividade e bem-estar geral.

“Depende das condições e volume de trabalho. Se o volume de trabalho for adequado para os quatro dias, sim teria um impacto positivo na produtividade e bem-estar geral.” (08, 40 anos)

Por outro lado, 1 colaborador não tem opinião formada sobre o assunto, mas tem preferência por redução horária diária.

“Não tenho uma opinião formada sobre o assunto. Estive recentemente com redução de horário, devido à licença de maternidade e a verdade é que com 6 horas de trabalho diárias conseguia fazer praticamente a mesma coisa que em 8h. Efetivamente não era exatamente a mesma coisa, mas era um volume de trabalho suficiente. Quando voltei a trabalhar 8h não senti que tenho 2 horas de trabalho por dia sem fazer nada, no entanto considero que tendo efetivamente menos tempo para realizar as tarefas e acabamos por nos organizar de forma diferente e priorizamos mais aquilo que é efetivamente necessário e aquilo que é supérfluo, deixando cair as coisas que são supérfluas. Não sei se não seria melhor para mim trabalhar menos horas todos os dias, ou seja, voltar a ter apenas 6h por dia, que me permitiriam todos os dias fazer mais atividades, nomeadamente ir ao ginásio, sem prejudicar a minha vida familiar, do que ter mais um dia por semana totalmente livre. Talvez preferisse trabalhar menos horas por dia para conseguir estar mais presente na vida da minha filha. Considero benéfico termos uma redução da carga de horário semanal, ou seja, ao invés de trabalharmos 40h semanais trabalharmos apenas 35h e gerimos da forma que acharmos melhor.” (04, 35 anos)

De acordo com Felizardo (2022), a adoção deste modelo pode provocar uma melhoria no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o que está alinhado com a afirmação do entrevistado 01.

Quadro 19 - Sugestões de melhoria em relação ao teletrabalho e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal

Sugestões de melhoria em relação ao teletrabalho e equilíbrio entre vida profissional e pessoal	Aumento dos dias de férias - 1
	Semana de quatro dias de trabalho - 1
	Gerir os “picos” de trabalho e distribuí-los pela equipa - 1
	Ajudas de custo - 1
	Fornecer um <i>budget</i> a cada colaborador para aquisição de material de escritório adaptável ao espaço físico em casa - 1
	Promover o trabalho em equipa na ida ao escritório - 1

	Fornecimento de mais material de escritório, nomeadamente cadeiras ergonómicas - 1
	Melhorar a gestão do <i>flex time</i> , nomeadamente tornar as horas extras pagas - 1
	Não ser obrigatória a ida ao escritório - 1
	Aumento dos benefícios voltados para o bem-estar - 1
	Promover a existência de reuniões a partir de determinada hora, devido aos fusos horários - 1
	Sextas-feiras sem reuniões - 1
	Sem sugestões de melhoria - 1

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às sugestões de melhoria em relação ao teletrabalho e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, 1 dos entrevistados recomenda o aumento dos dias de férias, bem como a semana de quatro dias de trabalho.

“A empresa já apresenta imensos benefícios para um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal (exemplos: *flex time*, *flex place*). Contudo, a adoção da semana de 4 dias seria uma opção assim como, aumento dos dias de férias.” (01, 26 anos)

O segundo entrevistado considera que o ideal seria gerir os picos de trabalho e distribuí-los pela equipa.

“Compreender de que forma os “picos” de trabalho podem ser geríveis e distribuídos pela equipa, caso necessário.” (02, 29 anos)

Paralelamente, 1 dos entrevistados considera que ajudas de custo contribuiriam positivamente para o sucesso deste regime de trabalho.

“Ajudas de custo (luz, água, para compra de material mais ergonómico).” (03, 25 anos)

Adicionalmente, 1 dos colaboradores sugere o fornecimento de um determinado valor monetário para aquisição de material de escritório adaptável ao espaço físico em casa e, ainda, promover o trabalho em equipa na ida ao escritório, de modo a combater o trabalho isolado.

“Daria a sugestão de darem a cada colaborador a possibilidade de terem um *budget*, por exemplo de 500€, para aquisição de material de escritório que desse para adaptar

ao espaço físico em casa para algo mais ergonómico e que permitisse melhor gestão entre a vida pessoal e profissional. Pelo facto de estarmos em teletrabalho quase toda a semana e só irmos ao escritório apenas uma vez por semana, os dias em que nós vamos ao escritório considero que deveriam ser dias pensados de forma diferente. Outra medida que sugiro, que não está relacionada com melhorar o teletrabalho, mas sim pelo facto de estarmos em teletrabalho deve ser refletida. Quando vou ao escritório acho que não faz sentido sentar-me numa secretária e fazer o meu trabalho, no fundo, de forma exatamente igual aquilo que eu faço quando estou em casa. Considero que os dias em que vou ao escritório deveriam ser dias de maior interação com os meus colegas e que deveríamos trabalhar de forma a diminuir o trabalho isolado e tornar as idas ao escritório dias completamente pensados para trabalhar em equipa.” (04, 35 anos)

Na mesma linha de pensamento, outro entrevistado recomenda a oferta de mais material de escritório, no sentido de assegurar o bem-estar dos colaboradores.

“Fornecimento de mais material de escritório, por exemplo cadeiras ergonómicas a todos os colaboradores.” (05, 25 anos)

Outro aspeto que um dos entrevistados considera que permitiria um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores consiste na melhor gestão do *flex time*, minimizando as horas desperdiçadas e tornando-as pagas acima das 30h.

“Melhorar a gestão do *flex time* (por vezes é complicado retirar horas do *flex time* por causa da carga de trabalho e se ultrapassarmos um limite de 30h, estas horas são “desperdiçadas”). A minha sugestão era tornar estas horas “desperdiçadas” (acima de 30h) pagas.” (06, 25 anos)

Dos entrevistados, 1 sugere a não obrigatoriedade da ida ao escritório. Acrescenta ainda que a empresa deveria facultar mais benefícios direcionados para o bem-estar.

“Não ser obrigatória a ida ao escritório. Ter mais benefícios voltados para o bem-estar.” (07, 41 anos)

Outra sugestão assenta na promoção de reuniões a partir de uma determinada hora, tendo em conta os fusos horários existentes entre os diversos países com os quais operam.

Nesta linha, a empresa pretende implementar a sexta-feira sem reuniões, ideia essa que é apoiada pelo entrevistado.

“Promover ainda mais a existência de reuniões a partir de uma determinada hora, devido ao facto de trabalharmos com países com fusos horários. Horários diferentes faz com que por vezes tenhamos uma reunião ao fim da tarde e no outro lado do mundo ainda é de manhã. Portanto, isso às vezes torna difícil a articulação do dia. Estão a tentar implementar sextas-feiras sem reuniões, de forma a que se os indivíduos quiserem não trabalhar à sexta-feira o façam, ou um dia em que seja apenas para se organizarem sem realizarem reuniões.” (09, 29 anos)

Em contraste, 1 dos entrevistados considera que não existem sugestões de melhoria. “A empresa está a fazer um excelente trabalho em relação ao teletrabalho, proporcionando assim um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.” (08, 40 anos)

4.1.5. Perceção quanto ao regime futuro de trabalho ideal para cada colaborador

Quadro 20 - Perceção quanto ao regime futuro de trabalho ideal para cada colaborador

Perceção quanto ao regime futuro de trabalho ideal para cada colaborador	Preferência por regime híbrido	Regime híbrido (1/2 dias no escritório) - 7 1 dia presencial obrigatório e 4 dias em teletrabalho e possibilidade de ir mais vezes ao escritório se desejado - 1
	Preferência por teletrabalho integral	Teletrabalho integral - 1

Fonte: Elaboração Própria

Quando questionados acerca do regime de trabalho preferencial no futuro, 7 dos entrevistados anseiam trabalhar em teletrabalho num regime híbrido, dado que consideram ser o ideal para gerir a vida pessoal e profissional. O principal motivo para a preferência por este regime prende-se com o facto do dia de trabalho presencial permitir o contacto com os colegas e o trabalho em equipa, sendo que nos restantes dias resta mais tempo livre para dedicar à sua vida pessoal. Outro dos motivos apontados pelos entrevistados para a

preferência por este regime consiste na “possibilidade de trabalhar numa empresa multinacional que pode prestar serviços para qualquer parte do mundo sem ser necessária a presença física” (09, 29 anos)

“O regime parcial é o ideal, ou seja, 2 dias presencial e 3 dias de teletrabalho. Este regime, permite gerir bem a vida pessoal e profissional sem comprometer nenhuma das partes. 2 dias presencial são o necessário para se conseguir gerir reuniões de equipa ou formações presenciais, manter o contacto presencial com os colegas de trabalho (principalmente com os que não trabalhamos diretamente). Sendo que, nos restantes 3 dias temos sempre mais tempo disponível para a família por não perder tempo em deslocações.” (01, 26 anos)

“Regime híbrido, porque me permite maior flexibilidade de gerir a minha vida pessoal, estar mais disponível para a minha vida pessoal e doméstica, passo menos horas nos transportes. Os dias que vou ao escritório permite-me contornar o distanciamento social, maior socialização e continuar a viver a cultura organizacional da empresa.” (04, 35 anos)

“Teletrabalho (parcial - 4 dias em casa), porque tenho mais tempo para a minha vida pessoal/atividades extralaborais e porque sinto que sou mais produtiva e motivada neste regime.” (06, 25 anos)

Paralelamente, 1 dos entrevistados também tem preferência pelo regime de trabalho híbrido, particularmente 1 dia no escritório, acrescentando a possibilidade de se deslocar à empresa as vezes que considerar pertinente.

“O que é praticado neste momento na SEG. Regime híbrido com 1 dia obrigatório e flexibilidade de poder ir mais dias, se assim necessário ou desejado. Considero essencial ir ao escritório para poder estar com a minha chefia e colegas de trabalho. Este regime híbrido de um dia, permite um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional nos restantes dias da semana. Se houver a necessidade de ir mais vezes, também o faço sem problema algum. Gosto muito do dia em que vou ao escritório.” (08, 40 anos)

Por outro lado, 1 dos entrevistados apresenta preferência pelo regime de teletrabalho integral e pela semana de quatro dias de trabalho, no sentido em que contribuirá para uma redução dos custos e do tempo de deslocação, permitindo uma melhor qualidade de vida.

“Teletrabalho integral e semana de quatro dias de trabalho. Redução de custo e tempo com transporte, e melhoria da qualidade de vida.” (07, 41 anos)

4.2. Resultados obtidos - *Managers*

4.2.1 Relação da empresa com o teletrabalho

Quadro 21 - Ferramentas para a execução do teletrabalho

Ferramentas para a execução do teletrabalho	Empresa forneceu material de escritório (monitor, cadeira, teclado, rato, tapete) - 2
	Formação na utilização das ferramentas de TI - 1

Fonte: Elaboração Própria

Questionados face às ferramentas fornecidas pela empresa para a execução do teletrabalho, os dois entrevistados afirmam que a empresa disponibilizou material de escritório.

“Forneciam ao início cadeiras, agora fornecem monitor, teclado, rato e tapete. No entanto, quando regressam ao escritório têm de trazer o teclado, rato e tapete.” (010, 44 anos)

Além disso, 1 dos entrevistados acrescenta que a empresa concedeu formação.

“A formação foi no uso das ferramentas de TI (ligação VPN, por exemplo).” (011, 51 anos)

Quadro 22 - Gestão do tempo de trabalho do teletrabalhador

Gestão do tempo de trabalho do teletrabalhador	Trabalho flexível - 1
	Idêntica ao escritório: <i>Clock-in</i> , <i>Clock-out</i> na aplicação de gestão de tempo - 1

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao modo como é gerido o tempo de trabalho do teletrabalhador, 1 dos *managers* refere:

“Têm um regime de trabalho flexível, em que o colaborador adapta à sua individualidade as horas de trabalho, que normalmente são 8h, mas pode tirar menos ou mais, porque funcionam com um banco de horas que se vai acumulando e têm 50h flexíveis (30h positivas e 20h negativas).” (010, 44 anos)

Adicionalmente, 1 entrevistado especifica que a gestão do tempo de trabalho no escritório e em casa é idêntica, através da aplicação de gestão de tempo.

“Da mesma forma que é gerido no escritório. *Clock-in, Clock-out* na aplicação de gestão de tempo.” (011, 51 anos)

Quadro 23 - Ferramentas de comunicação

Ferramentas de comunicação	<i>Teams, email</i> , reuniões periódicas com todos os colaboradores - 1
	<i>Teams, email</i> , telefone - 1

Fonte: Elaboração Própria

Em relação às ferramentas para a execução do teletrabalho ambos os entrevistados referem o *teams* e o *email*, sendo que um dos entrevistados acrescenta ainda o telefone. Além disso, a empresa aposta em reuniões periódicas com todos os colaboradores.

“*Online - teams, email*. Reuniões periódicas com todos os colaboradores;

Vários formatos de reuniões:

- Reunião com todos os colaboradores mensal (*online*);
- Reunião quadrimestral presencial na empresa;
- Cada *manager* faz as reuniões individuais com os seus *reports* diretos;
- Reuniões de equipa por departamento.” (010, 44 anos)

4.2.2 Perceção enquanto líder

Quadro 24 - Desafios na gestão dos colaboradores em teletrabalho

Desafios na gestão dos colaboradores em teletrabalho	Trabalhar a cultura organizacional e a vinculação dos colaboradores à empresa - 1
	Integração e contratação de colaboradores - 1

	Manter um espírito de colaboração entre todos os membros da equipa - 1
--	--

Fonte: Elaboração Própria

Os principais desafios sentidos pelos líderes na gestão dos colaboradores em teletrabalho prendem-se com a cultura organizacional, a vinculação dos colaboradores à empresa, a integração e contratação de colaboradores, bem como assegurar um espírito de colaboração entre toda a equipa.

“É o trabalhar a cultura organizacional e a forma como as pessoas se vinculam à empresa (o vínculo não é tão grande, portanto as pessoas estão menos leais às empresas, regra geral e, por esse motivo o *turnover* é maior).” (010, 44 anos)

“A maior dificuldade, no meu caso particular, foi a contratação e integração de quase metade da equipa durante este período. Também o manter um espírito de colaboração estreita entre todos os membros da equipa.” (011, 51 anos)

Quadro 25 - Impacto do teletrabalho na saúde

Impacto do teletrabalho na saúde	Pessoas são mais sedentárias - aumento das tendinites - 1
	Impacto psicológico - 1

Fonte: Elaboração Própria

Ao nível da saúde, consideram que com o teletrabalho as pessoas tornaram-se mais sedentárias, conduzindo a um aumento das tendinites.

“Considero que os colaboradores reagiram bem à implementação do teletrabalho e quanto mais flexibilidade é dada aos colaboradores eles reagem cada vez melhor. No entanto, obviamente que existem sempre pessoas que preferem estar mais tempo no escritório e aí é dada a flexibilidade para quem quiser estar os 5 dias no escritório estar. Em termos de saúde, considero que deveria haver uma melhoria, dado que as pessoas têm mais autonomia e mais tempo livre, pela redução do tempo de viagens. No entanto, as pessoas são muito sedentárias e, por esse motivo tem de haver um esforço muito grande para promover o exercício, hábitos de saúde saudável. Verifica-se o aumento das tendinites. Considero que no escritório as pessoas mexiam-se mais do que em casa. Nesse sentido, implementaram um programa de ginástica laboral, em que promovem a realização de exercícios de alongamentos todos os dias. A partir

de um vídeo gravado com 2 fisioterapeutas a executarem exercícios de alongamentos, os colaboradores devem reproduzir os movimentos que visualizam. Considero que as pessoas fazem mais a partir de casa do que no escritório, pois têm vergonha de estar a fazer os exercícios rodeadas de pessoas. Existe ainda um *mindset* muito grande a trabalhar.” (010, 44 anos)

Acrescentam ainda que alguns colaboradores foram afetados psicologicamente por esta mudança. Para tentar contornar esse aspeto negativo a empresa assegurou o contacto diário remoto e sempre que possível o contacto pessoal.

“Depende de indivíduo para indivíduo e da capacidade de adaptação. Houve aqueles que sentiram de forma negativa esta mudança, apesar dos benefícios financeiros, acima de tudo impacto psicológico. Contudo, asseguramos sempre o contacto diário, mesmo que curto e com câmaras ligadas. Com metade da equipa a entrar em ambiente remoto, era importante que todos se vissem e conhecessem. Isto ajudou a manter um espírito de união e, quando foi possível o contacto pessoal novamente, ninguém era um “estranho”.” (011, 51 anos)

Quadro 26 - Iniciativas para garantir um ambiente de trabalho remoto mais eficiente

Iniciativas para garantir um ambiente de trabalho remoto mais eficiente	Ir ao escritório com propósito - 1
	Ligação remota eficiente e estável às ferramentas digitais da empresa - 1
	Flexibilizar ainda mais o horário de trabalho - 1

Fonte: Elaboração Própria

Os líderes entrevistados consideram as seguintes iniciativas: a empresa deve priorizar a ida ao escritório com um propósito; uma ligação remota eficiente e estável às ferramentas digitais da empresa e, flexibilizar ainda mais o horário de trabalho, de forma a garantir um ambiente de trabalho remoto mais eficiente.

“A vinda ao escritório com propósito. As vindas ao escritório devem ter propósitos claramente definidos que depois sejam facilitadores no trabalho remoto. Por exemplo, a questão da formação, estão a fazer cada vez mais formação presencial e entre departamentos, para que as pessoas tenham uma forma de conhecer os colegas. Fazemos *team buildings* também. Praticamente a vinda ao escritório é mais para

trabalhar competências sociais de equipa, colaboração e vínculo, para que depois facilite o trabalho remoto. Promovemos também reuniões com câmara ligada.” (010, 44 anos)

“Ligação remota eficiente e estável às ferramentas digitais da empresa; flexibilizar ainda mais o horário de trabalho.” (011, 51 anos)

4.2.3 Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Quadro 27 - Benefícios do teletrabalho

Benefícios do teletrabalho	Flexibilidade - 1
	Redução do tempo em deslocações - 2
	Menos poluição - 1
	Eleva o valor da empresa para o trabalhador - 1
	Confiança: manutenção dos níveis de produtividade - 1
	Melhor qualidade de vida - 1
	Redução dos custos com deslocações - 1

Fonte: Elaboração Própria

Os entrevistados consideram que uma das grandes vantagens da adoção do regime de teletrabalho consiste na redução do tempo em deslocações e, conseqüentemente uma redução na poluição. Referem ainda que permitiu uma grande flexibilidade; melhor qualidade de vida; uma redução nos custos com deslocações ao escritório, bem como “um ponto de valorização do colaborador à empresa”. (010, 44 anos)

“Há uma flexibilidade muito grande; uma rentabilização ao nível do tempo do colaborador, que não perde tempo nas viagens; ao nível da sustentabilidade, pois inevitavelmente há menos deslocações, logo há menos poluição e a verdade é que as pessoas valorizam muito o teletrabalho, ou seja, acaba por ser um ponto de valorização do colaborador à empresa.” (010, 44 anos)

“Acima de tudo, a confiança de que os nossos colaboradores conseguem manter os níveis de produtividade mesmo não estando fisicamente no escritório. Para muitos, o grande impacto foi na qualidade de vida: proximidade com a família, redução de

despesas de transporte, o eliminar do tempo de deslocação casa-trabalho.” (011, 51 anos)

Nilles (1997) e Goulart (2009) retiram a mesma ilação que o entrevistado 010, no que respeita à redução dos níveis de poluição, devido à diminuição de veículos a circular para o local de trabalho.

No estudo realizado por Lasfargue e Fauconnier (2015) em França, apuraram que o teletrabalho teve um efeito positivo na qualidade de vida de 95% dos entrevistados. Esta é, de facto, uma vantagem considerada por muitos colaboradores, segundo o entrevistado 011.

Quadro 28 - Dificuldades do teletrabalho

Dificuldades do teletrabalho	Vínculo do colaborador é mais ténue - 1
	Conflitos ficam mais escondidos - 1
	Perda de competências sociais fundamentais - 1
	Dificuldade em separar a vida pessoal da vida profissional - 1
	Dificuldade em “desligar” do trabalho - 1
	Maior dificuldade em manter um espírito de união e colaboração - 1

Fonte: Elaboração Própria

Os entrevistados consideram as seguintes dificuldades do teletrabalho: conduziu a uma diminuição do vínculo do colaborador à empresa; perda de competências sociais fundamentais e os conflitos tornam-se mais desconhecidos. Salientam a dificuldade em separar a vida pessoal da vida profissional, em “desligar” do trabalho, bem como manter um espírito de união e colaboração.

“Vínculo do colaborador é mais ténue, os conflitos também ficam mais escondidos e as pessoas perdem competências sociais fundamentais.” (010, 44 anos)

“A falta duma clara separação entre o ambiente profissional e o ambiente familiar. E isso refletiu-se, em muitos casos, no aumento de disponibilidade das pessoas para trabalharem muito mais tarde. Está-se “sempre ligado”.” (011, 51 anos).

Esta última afirmação está alinhada com as conclusões de Baruch (2000) e OIT (2020), que consideram que o teletrabalho no domicílio coloca em causa os limites entre a vida profissional e pessoal, pela sobreposição entre o local utilizado ao nível profissional e o local da vida pessoal, afetando os indivíduos e as famílias nesta situação.

“Em termos de cultura de empresa, é mais difícil manter um espírito de união e colaboração.” (011, 51 anos)

4.2.4 Bem-estar dos colaboradores

Quadro 29 - Medidas colocadas em prática

Medidas colocadas em prática	Programa de ginástica laboral - 2
	Pausa ativa - 1
	Oferta de fruta no escritório - 1
	Dia da saúde com aulas de ioga e uma sessão de pintura para propiciar a parte social - 1
	Disponibilidade para acesso em casa às mesmas condições de ergonomia que no escritório - 1
	Promoção do exercício físico - 1
	Alargamento da cobertura do seguro de saúde para incluir apoio psiquiátrico e psicológico - 1

Fonte: Elaboração Própria

A empresa coloca em prática algumas medidas para melhorar o bem-estar dos colaboradores. De acordo com os entrevistados a empresa apresenta um programa de ginástica laboral, que consiste em sessões diárias de alongamentos.

“Programa de ginástica laboral: em que promovem as pessoas a que façam exercícios de alongamentos todos os dias. A partir de um vídeo gravado com 2 fisioterapeutas a fazerem exercícios de alongamentos, os colaboradores devem reproduzir os movimentos que visualizam.” (010, 44 anos)

Além disso, promovem a pausa ativa, permitindo um maior contacto com a natureza e um momento de descontração.

“Promovem a pausa ativa, porque a empresa está situada num campus que tem verde à volta e fizeram a medição e detetaram que uma volta ao campus demora 15

minutos. Desta forma, promovem essa volta ao campus, pelo menos na hora de almoço para que a pessoa consiga apanhar ar fresco e tenha contacto com a natureza.” (010, 44 anos)

De modo a garantir um estilo de vida saudável “Dão fruta no escritório.”

“Promoveram o dia da saúde com aulas de ioga de manhã, e uma sessão de pintura à tarde para promover a parte social.” (010, 44 anos)

Adicionalmente fornecem material de escritório para assegurar condições de ergonomia adequadas; promovem o exercício físico e ainda um seguro de saúde com apoio psiquiátrico e psicológico.

“A disponibilidade para terem em casa as mesmas condições de ergonomia que no escritório; promoção do exercício físico; alargamento da cobertura do seguro de saúde para incluir apoio psiquiátrico e psicológico.” (011, 51 anos)

4.2.5 Questões gerais relativas à organização do trabalho

Quadro 30 - Percepção em relação à semana de quatro dias de trabalho

Percepção em relação à semana de 4 dias de trabalho	Inicialmente aumentaria a motivação e produtividade dos colaboradores, mas depois voltaria à normalização - 1
	Fator motivador para os colaboradores em geral, mas poderia ser uma tarefa complexa - 1
	Gerar alguma discriminação - 1

Fonte: Elaboração Própria

Quando questionados acerca da semana de quatro dias de trabalho ambos os entrevistados consideraram que na prática não resultaria.

Segundo 1 dos entrevistados a redução para quatro dias laborais conduziria a um aumento inicial na motivação e na produtividade, mas rapidamente voltaria à normalização.

“Considero que é uma utopia, aumentaria a motivação, mas não sei como as empresas iriam gerir esta redução de um dia de trabalho, porque inevitavelmente menos 1 dia de trabalho a empresa iria sofrer impacto ao nível da produtividade, porque as pessoas quando estão a trabalhar estão a produzir e bem. Portanto, fazer

com que numa semana de 4 dias as pessoas produzam ainda mais faria com que as pessoas não parassem. A produtividade poderia aumentar nos 3 meses seguintes à implementação da medida, mas depois entrava em velocidade cruzeiro, ou seja, é como a implementação de qualquer medida, tem logo impacto na motivação, mas depois a pessoa entra na normalização e entrando na normalização voltaria à motivação normal.” (010, 44 anos)

De acordo com o outro entrevistado esta redução contribuiria para um aumento na motivação dos colaboradores, no entanto seria uma tarefa complexa, no sentido em que prestam serviços a clientes que operam cinco dias por semana.

“Não tenho grandes dúvidas que seria um fator motivador para os colaboradores em geral, mas sendo a nossa localização uma entidade de prestação de serviços aos nossos clientes internos (que trabalham os cinco dias da semana), colocar em prática uma semana de quatro dias pode ser uma tarefa complexa. Poderia até criar alguma discriminação, pois as posições de coordenação de equipa poderiam ter de estar disponíveis os cinco dias.” (011, 51 anos)

5. Conclusão

Ao longo deste estudo analisou-se o teletrabalho e o seu impacto nos colaboradores e *managers* da empresa SEG Automotive Portugal.

O teletrabalho passou de um regime obrigatório a um regime requisitado pela grande maioria das empresas, devido a todas as vantagens associadas, quer para os colaboradores, quer para as empresas. Dada a atualidade e progressiva utilização do teletrabalho como uma ferramenta de inovação crucial nas empresas considerou-se pertinente investigar este tema.

O objetivo principal desta investigação passou por caraterizar e analisar o impacto da adoção deste regime no bem-estar físico e psicológico dos colaboradores, dada a escassa literatura existente nesta temática.

Relativamente ao primeiro objetivo específico, que passava por analisar a perceção dos teletrabalhadores em relação à adaptação a este regime concluiu-se que para a maioria dos entrevistados a adaptação foi bastante rápida e sem dificuldades, dado que a maioria das reuniões já eram efetuadas remotamente. Além disso, verificou-se um cuidado por parte da empresa em acompanhar os colaboradores nesta mudança, bem como um crucial trabalho de equipa entre os teletrabalhadores.

O segundo objetivo específico consistia em analisar o impacto do teletrabalho na vida profissional e pessoal dos teletrabalhadores. Desta forma, no que respeita ao impacto do teletrabalho na vida profissional, por variadas razões, dos 9 entrevistados 5 consideraram ser positivo. Uma das razões apontadas pelos entrevistados é o contacto com colegas internacionais ter-se tornado mais eficiente, devido à utilização de ferramentas de comunicação. Além disso, os entrevistados ressaltaram uma melhoria na gestão do tempo, resultante da flexibilidade de operar no conforto de casa, evitando todos os constrangimentos da ida ao escritório. No que respeita ao impacto na vida pessoal dos colaboradores, à exceção de um entrevistado, todos declararam um impacto positivo, no sentido em que apresentam mais tempo disponível; melhor qualidade de vida; redução de custos de deslocação; maior flexibilidade, bem como maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Analisar o impacto do teletrabalho na saúde física e mental, sob o ponto de vista dos colaboradores e *managers* foi outro dos objetivos definidos nesta investigação.

Nesse sentido, na **perspetiva dos colaboradores**, a maioria relatou que o teletrabalho teve um impacto negativo na **saúde física**. Os colaboradores consideram que

passam mais horas na mesma posição, não possuem material de escritório apropriado, adotam posturas inadequadas, resultando em dores nas costas e apresentam uma vida mais sedentária. Contudo, a empresa decidiu implementar algumas medidas de consciencialização, para combater este problema. Este resultado corrobora com os resultados do estudo da EU-OSHA (2018), assinalando que os dispositivos móveis de TIC, não levam em consideração os padrões ergonómicos e apresentam uma acomodação limitada para períodos de trabalho extensos, conduzindo a posturas inadequadas e à possibilidade de gerar doenças músculo-esqueléticas. Em contrapartida, alguns entrevistados consideram que apresentam mais tempo disponível para autocuidado, nomeadamente para a prática de exercício físico, indo de encontro ao estudo de Goulart (2009), que conclui que o teletrabalho concede uma melhor gestão do tempo, permitindo ao teletrabalhador praticar exercício físico.

Sob o **ponto de vista dos *managers***, ao nível da **saúde física**, consideram que com o teletrabalho as pessoas tornaram-se mais sedentárias, conduzindo a um aumento das tendinites. Para contornar essa situação, a empresa implementou um programa de ginástica laboral, em que promovem a realização de exercícios de alongamentos diariamente.

Relativamente à **saúde mental**, na **perspetiva dos colaboradores**, a maioria dos entrevistados revela um impacto positivo, na medida em que permitiu mais tempo disponível para a gestão da vida familiar, bem como de lazer e autocuidado, refletindo-se em pessoas mais felizes e motivadas. Contudo, alguns entrevistados referem uma difícil adaptação inicial, principalmente em períodos de confinamento, em que estavam 100% em casa e sentiam falta da rotina do escritório, refletindo-se negativamente na saúde mental.

Na lógica dos ***managers***, alguns colaboradores foram afetados psicologicamente por esta mudança. Assim, para tentar contornar esse aspeto negativo a empresa assegurou o contacto diário remoto e sempre que possível o contacto pessoal, de modo a manter um espírito de união.

O terceiro objetivo definido neste estudo foi identificar as vantagens e desvantagens do teletrabalho, analisando os pontos de vista dos colaboradores e *managers*.

Em relação às **vantagens apontadas pelos colaboradores**, as que mais se destacam são as seguintes: redução do tempo em deslocações, restando mais tempo para realizar outras atividades, *hobbies* e autocuidado; flexibilidade de horários; melhoria na gestão da vida pessoal, permitindo mais tempo para dedicar às atividades familiares e um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Sob a **perspetiva dos *managers***, uma das grandes vantagens da adoção do regime de teletrabalho consiste na redução do tempo em deslocações e, conseqüentemente uma redução na poluição. Referem ainda que permitiu uma grande flexibilidade; melhor qualidade de vida; uma redução nos custos com deslocações ao escritório, bem como “um ponto de valorização do colaborador à empresa”. (010, 44 anos). Nilles (1997) e Goulart (2009) retiram a mesma ilação, no que respeita à redução dos níveis de poluição, devido à diminuição de veículos a circular para o local de trabalho.

Relativamente às **desvantagens** associadas ao teletrabalho, a maioria dos entrevistados considera que as maiores dificuldades do teletrabalho são a maior sobrecarga de trabalho, na medida em que se verifica uma redução do número de pausas efetuadas durante o horário laboral; o impacto negativo na saúde física, uma vez que pode ser difícil ter um espaço que cumpra com as regras de ergonomia; a dificuldade em socializar com os colegas locais, visto que no escritório a socialização é natural e a dificuldade em separar a vida pessoal da vida profissional, pois há uma maior tendência de realizar horas extra.

As principais **dificuldades apontadas pelos *managers*** são a diminuição do vínculo do colaborador à empresa, perda de competências sociais fundamentais e os conflitos tornam-se mais desconhecidos. Salientam a dificuldade em manter um espírito de união e colaboração, separar a vida pessoal da vida profissional, em “desligar” do trabalho, dado que os colaboradores demonstraram maior disponibilidade em trabalhar até muito mais tarde.

Reunir algumas medidas adotadas pela empresa para assegurar o bem-estar dos colaboradores foi outro dos objetivos previamente definidos. A generalidade dos entrevistados refere a disponibilização de material de escritório para trabalhar a partir de casa. Os entrevistados afirmam que com o teletrabalho a empresa proporcionou *meetings* diários para os colaboradores realizarem alongamentos e melhorarem a postura; *coffee roulette*, para combater o distanciamento entre equipas e conhecer os colaboradores da empresa em formato *online*; *SEGift*; reuniões regulares; pausa ativa na ida ao escritório, com o intuito de praticarem exercício físico e estarem em contacto com a natureza; *breakfast day*; *padel*; *health day* com aulas de yoga, bem como contabilização das horas extras em teletrabalho. Os *managers* acrescentam ainda que, para garantir um estilo de vida saudável é oferecida fruta no escritório, bem como um seguro de saúde com apoio psiquiátrico e psicológico.

O último objetivo específico definido consistia na reunião de sugestões de melhoria que possam ser úteis para empresas que pretendam adotar este regime de trabalho. Neste sentido, os entrevistados recomendam o aumento dos dias de férias; semana de quatro dias

de trabalho; ajudas de custo, tais como luz, água, para compra de material mais ergonómico; promover o trabalho em equipa na ida ao escritório; melhor gestão do *flex time*, minimizando as horas desperdiçadas e tornando-as pagas acima das 30h; não obrigatoriedade da ida ao escritório; mais benefícios direcionados para o bem-estar e a promoção de reuniões a partir de uma determinada hora, tendo em conta os fusos horários existentes entre os diversos países com os quais operam.

Por último, em relação à questão de partida “Qual o impacto do teletrabalho no bem-estar físico e psicológico dos colaboradores e *managers*?” conclui-se que, embora, inicialmente, para alguns entrevistados tenha sido uma adaptação demorada, com impacto na saúde mental dos mesmos, posteriormente constataram que era bastante vantajoso em vários aspetos. Embora existam aspetos negativos relacionados com o bem-estar psicológico dos colaboradores, tais como a dificuldade em separar a vida pessoal da vida profissional e em socializar com os colegas locais, os benefícios sobrepõem-se às desvantagens. Assim, pode-se inferir que o bem-estar psicológico sofreu um impacto positivo, resultado da redução do tempo em deslocações, restando mais tempo para realizar outras atividades, *hobbies* e autocuidado, refletindo-se em pessoas mais felizes e motivadas; da flexibilidade de horários; da melhoria na gestão da vida pessoal, permitindo mais tempo para dedicar às atividades familiares e um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional; melhoria da qualidade de vida e maior conforto. Contudo, no que concerne ao bem-estar físico dos colaboradores, na generalidade, o impacto foi negativo, tendo em conta que passam mais horas na mesma posição; apresentam uma vida mais sedentária; não apresentam um espaço em casa que cumpra com as regras de ergonomia, adotando posturas inadequadas, resultando em dores nas costas e tendinites. Contudo, também apresentam mais tempo livre para dedicar à prática de exercício físico.

Uma fragilidade nesta investigação relaciona-se com a amostra deste estudo, pelo facto de ser maioritariamente do sexo feminino, com idade compreendida entre os 20 e os 30 anos e sem dependentes a cargo, omitindo alguns fatores familiares, que poderão interferir na vida profissional. Para mitigar esta situação, sugere-se que em investigações futuras proceda-se à inclusão de uma amostra mais diversificada, em termos de género, idade, dependentes a cargo, habilitações literárias e tipo de organizações. Adicionalmente, tendo em conta que as diferentes gerações vivenciam o teletrabalho de forma distinta, sugere-se a comparação entre estas.

Além disso, considera-se que o número de *managers* entrevistados foi bastante reduzido para permitir uma melhor percepção de como tem sido a gestão dos colaboradores à distância e as sugestões destes para empresas em que a adaptação não tenha sido tão favorável. Em investigações futuras, sugere-se uma amostra maior de representantes da empresa.

6. Contributos da investigação

Espera-se que os resultados obtidos nesta investigação tenham contribuído para o enriquecimento da literatura relativamente ao fenómeno do teletrabalho e ao seu impacto no bem-estar físico e psicológico dos colaboradores e *managers*.

O teletrabalho tem vindo a tornar-se cada vez mais um regime de trabalho adotado pelas empresas, uma vez que permite operar em qualquer lugar do mundo, sem os constrangimentos que a ida ao escritório implica.

A Covid-19 veio testar a resiliência das empresas à mudança e o modo como estas são capazes de assegurar o bem-estar dos seus trabalhadores. Assim, é fundamental que as empresas considerem o bem-estar dos colaboradores e, nesse sentido, pratiquem medidas e atividades, de modo a permitir o progresso do mesmo.

Reunir algumas medidas adotadas pela empresa para assegurar o bem-estar dos colaboradores, bem como algumas sugestões de melhoria que possam ser úteis para empresas que pretendam adotar este regime de trabalho, eram objetivos específicos desta investigação. Desta forma, esta é uma grande contribuição, na medida em que permitirá às organizações colocar em prática as medidas sugeridas, para assegurar o bem-estar dos colaboradores e, consequentemente, o sucesso das mesmas.

Como se pode visualizar no quadro 16 da página 44, segundo os nossos entrevistados, as medidas colocadas em prática pela empresa que auxiliaram na adoção ao teletrabalho são a disponibilização de material de escritório; *daily stretching*; reuniões regulares; *coffee roulette*; *breakfast day*; *padel*; pausa ativa na ida ao escritório; SEGify; contabilização das horas extras em teletrabalho e *health day* com aulas de yoga.

Relativamente às sugestões de melhoria dos colaboradores em relação ao teletrabalho e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, como se pode constatar no quadro 19 da página 50, consistem no aumento dos dias de férias; semana de 4 dias de trabalho; gestão dos “picos” de trabalho e distribuição pela equipa; ajudas de custo; fornecimento de um *budget* a cada colaborador para aquisição de material de escritório adaptável ao espaço físico em casa; promoção do trabalho em equipa na ida ao escritório; fornecimento de mais material de escritório; melhorar a gestão do *flex time*; não obrigatoriedade da ida ao escritório; aumento dos benefícios voltados para o bem-estar; promover a existência de reuniões a partir de determinada hora e sextas-feiras sem reuniões.

Alguns investigadores sobre a temática do teletrabalho evidenciaram algumas destas medidas, bem como outras.

Em Portugal, é estabelecida a necessidade do empregador promover o contacto entre os trabalhadores e a organização, de forma a impedir o isolamento destes durante o período de teletrabalho, assegurando, adequadas condições de trabalho e privacidade (DGS, 2020).

De acordo com os resultados dos estudos de Biron (2013) e Chiaburu e Harrison (2008), o suporte dos colegas e da empresa são fundamentais para manter o colaborador envolvido e motivado nas tarefas que desempenha na empresa.

Fan et al. (2020) sugerem algumas medidas para apoiar os teletrabalhadores, sendo estas: a criação de um espaço de trabalho saudável; manter uma rotina, de forma a colocar limites entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo dedicado à vida pessoal/doméstica; socializar com os colegas de trabalho; as empresas devem organizar sessões para atividades; estimular práticas de bem-estar; investir em ferramentas de comunicação, para auxiliar no contacto com os colegas.

Também Goyal et al. (2021) propuseram várias estratégias para as organizações auxiliarem os teletrabalhadores, nomeadamente, sessões de *feedback* semanais; reuniões de equipa; convívios virtuais; jogos *online* e desafios virtuais; diálogos informais e partilha de conteúdos.

Analisando as sugestões dos investigadores e, as medidas colocadas em prática pela empresa estudada, bem como as sugestões dos nossos entrevistados, verifica-se que são semelhantes. Assim, destaca-se a importância da comunicação entre as empresas e os trabalhadores, bem como a prática de reuniões de equipa informais; convívios virtuais; atividades *online*, permitindo um momento de descontração e de socialização entre os colegas de trabalho.

Referências

- Abelha, D., Carneiro, P., & Cavazotte, F. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>
- Aires, L. (2015). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. (1ªed.). Universidade Aberta.
- Akinwale, B., Lynch, K., Wiggins, R., Harding, S., Bartley, M. & Blaine, D. (2011). Trabalho, doença permanente e risco de mortalidade: Um estudo de coorte prospectivo da Inglaterra e País de Gales , 1971-2006. *Jornal de Epidemiologia e Saúde Comunitária*, 65(9), 786-792.
- Amado, J. L. (2014). A Investigação em Educação e seus Paradigmas. In João Amado (Coord.), *Manual de Investigação Qualitativa em Educação* (2ªed., pp. 19-115). Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Amado, J. L. (2019). *Contrato de trabalho: Noções básicas*. (3ªed.). Almedina.
- Anderson, J., Bricout, J., & West, M. (2001). Telecommuting: Meeting the needs of businesses and employees with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 16(2), 97-104. Doi: ISSN1052/2268
- Bae, K., & Kim, D. (2016). The impact of decoupling of telework on job satisfaction. *American Review of Public Administration*, 46(3), 356-371. <http://doi.org/10.1177/0275074016637183>
- Bailey, D., & Kurland, N. (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>

- Bardin, L. (1994). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology Work and Employment*, 15(1), 34-49.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for the future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113-129.
- Beland, L., Brodeur, A., & Wright, T. (2020). COVID-19, Stay-At-Home Orders and Employment: Evidence from CPS Data. *Institute of Labor Economics*, 13282.
- Berg-Beckhoff, G., Nielsen, G. & Ladekjær Larsen, E. (2017). Uso de tecnologia de comunicação da informação e estresse, esgotamento e saúde mental em trabalhadores mais velhos, de meia-idade e mais jovens – resultados de uma sistemática Reveja, *Revista Internacional de Saúde Ocupacional e Ambiental*, 23(2), 160-171.
- Biron, M. (2013). Effective and ineffective support: How different sources of support buffer the short- and long-term effects of a working day. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 150-164.
- Bjarnason, T. (2014). The effects of road infrastructure improvement on work travel in Northern Iceland. *Journal of Transport Geography*, 41(C), 229-238. <http://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2014.09.009>
- Bodgan, R., & Biklen S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2021). Health and Telework: New Challenges after COVID- 19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), 1-3. <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>

- Charalampous, M., Grant, C., Tramontano, C. & Michailidis, E. (2019). Revisando sistematicamente o bem-estar de trabalhadores eletrônicos remotos no trabalho: uma abordagem multidimensional. *Revista Europeia de Psicologia do Trabalho e Organizacional*, 28(1), 51-73.
- Chesley, N. (2014). Uso de tecnologia de comunicação da informação, intensificação do trabalho e tensão e angústia dos funcionários. *Trabalho, Emprego e Sociedade*, 28(4), 589-610.
- Chiaburu, D., & Harrison, D. (2008). Do coworkers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of lateral social influences in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103.
- Conselho de Ministros. (2022, fevereiro 18). *Resolução do Conselho de Ministros n.º 25-A/2022*. Diário da República n.º 35/2022. <https://dre.pt/dre/detalhe/resolucao-conselho-ministros/25-a-2022-179327570>
- Cooper, C.D. & Kurland, N.B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organization Behavior*, 23(4), 511-532.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2006). *A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. (2ªed.). Artmed.
- DGS (Direção Geral de Saúde). (2020). Informação Técnica de Saúde Ocupacional n.º 15/2020. *Saúde e Segurança do Trabalho/Saúde Ocupacional: Medidas de prevenção e proteção a SARS-CoV-2 (COVID-19) nas empresas*, de 17/04/2020. 1–18. <https://bit.ly/3buL0Zv>.
- ETUI (2017). *Toeing the line*. Condições de trabalho na era digital, HesaMag #16: O futuro do trabalho na era digital, pp. 12-16.

- EU-OSHA (Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho) (2018). *Previsão sobre riscos de segurança e saúde ocupacional novos e emergentes associados à digitalização 2025*. Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia.
- Eurofound (2010). *Telework in the European Union*. Disponível online: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/telework-in-the-european-union>
- Eurofound (2013). *Organização do tempo de trabalho: Implicações para a produtividade e condições de trabalho – Relatório geral*, Dublin.
- Eurofound (2017). *Padrões de tempo de trabalho para um trabalho sustentável*. Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia. <http://doi.org/10.2806/467608>
- Eurofound (2020). *Living, working and COVID-19, COVID-19 series*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <http://doi.org/10.2806/467608>
- Fan, W., Zhao, S., Bin, Y., Chen, Y. M., Wang, W., Song, Z. G., & Yi, H. (2020). A new coronavirus associated with human respiratory disease in China. *Nature*, 579(7798), 265-269. <https://doi.org/10.1038/s41586-020-2008-3>
- Felizardo, D. (2022, julho 5). *Teletrabalho e semana de 4 dias (de trabalho)*. SAPO. <https://maisbeiras.sapo.pt/opinando-teletrabalho-e-semana-de-4-dias-de-trabalho-de-daniel-felizardo>
- Felstead, A., & 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>
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. *Revista Psicologia. Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427–1438. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>

- Fraser, M., & Gondim, S. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia*, 14(28), 139-152. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2004000200004>
- Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541 <http://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Goulart, J. (2009). *Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível*. Brasília: Editora Senac.
- Goyal, M., Trivedi, D., Nandwani, R., Changulani, V., & Lokhandwala, T. (2021, 23 de abril). *Ways to increase employee engagement during lockdown*. StratefiX. <https://stratefix.com/ways-to-increase-employee-engagement-during-lockdown/>
- Grant, A.M., Christianson, M.K., & Price, R.H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *The Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63.
- IFA (Institut für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung). (2016). *Étudo sobre pessoas: Prioridades para a segurança e saúde ocupacional de amanhã*. Berlim: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung.
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: What does it mean for management? *Long Range Planning*, 37(4), 319-334. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.004>
- Karia, N., & Asaari, M. (2016). Innovation capability: the impact of teleworking on sustainable competitive advantage. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 16(2). <http://doi.org/10.1504/ijtpm.2016.076318>
- Kröll, C., & Nüesch, S. (2017). The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany. *The International Journal of Human*

Resource Management, 30(9), 1505-1525.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1289548>

Kugelmass, J. (1995). *Telecommuting*. Estados Unidos: Editora Lexington Books.

Kurland, N., & Bailey, D. (1999). The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.

Lage, M. (2011). Utilização do software NVivo em pesquisa qualitativa: uma experiência em EaD. *Educação Temática Digital, Campinas*, 12(3), 198-226.

Lasfargue, Y., & Fauconnier, S. (2015). *Teletravail salarié: Comment concilier liens de subordination et marges de liberté?* Paris: Obergö.

Lei nº 4/2019 da Assembleia da República. (2019). Diário da República: I série, nº 7.
<https://files.dre.pt/1s/2019/01/00700/0008900090.pdf>

Lei nº 12/2022 da Assembleia da República. (2022). Diário da República: I série, nº122.
<https://dre.pt/dre/detalhe/lei/12-2022-185224662>

Liu, Q., Chen, Y., & Chen, J. (2019). Effects of work well-being on the job performance of new generation employees: A moderated mediation model. *Pervasive Health: Pervasive Computing Technologies for Healthcare*, 172–176.
<http://doi.org/10.1145/3357292.3357318>

Macêdo, T., Cabral, E., Castro, W., Souza, C., Costa, J., Pedrosa, F., Silva, A., Medeiros, V., Souza, R., Cabral, M., & Másculo, F. (2020). Ergonomics and telework: A systematic review. *Work*, 66(4), 777-788. <https://doi.org/10.3233/WOR-203224>

Madsen, S. R. (2003). The benefits, challenges, and implications of teleworking: A literature review. *Journal of Business for Entrepreneurs*, 4, 138-151.
http://works.bepress.com/susan_madsen/50.1-21

- Mello, A. (1999). *Teletrabalho (Telework): O trabalho em qualquer lugar e qualquer hora*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark.
- Melo, P., & de Abreu e Silva, J. (2017). Home telework and household commuting patterns in Great Britain. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 103, 1-24. <http://doi.org/10.1016/j.tra.2017.05.011>
- Mozzato., A., Grzybovski, D., & Teixeira, A. (2016). Análises Qualitativas nos estudos organizacionais: as vantagens no uso do software NVivo. *Revista Alcance*, 23(4), 578-587.
- Muraven, M., & Baumeister, R. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126(2), 247-259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.2.247>
- Mustafa, M., Gold, M. (2013). Chained to my work? Strategies to manage temporal and physical boundaries among self-employed teleworkers. *Human Resource Management Journal*, 23(4), 413-429.
- Nakrošienė, A., Buciunienė, I., & Gostautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101.
- Nilles, J. (1997). *Fazendo do teletrabalho uma realidade*. São Paulo: Editora Futura.
- OIT, (2020). *Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 - Guia prático*. Genebra: Bureau Internacional do Trabalho.
- Olson, M., & Primps, S. (1984). Working at Home with Computers: Work and Nonwork Issues. *Journal of Social Issues*. 40(3), 97-112.
- OIT (Organização Internacional do Trabalho) (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. OIT.

<https://www.eurofound.europa.eu/pt/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work#tab-01>

OMS (Organização Mundial de Saúde) (2020). *Statement on the second meeting of the International Health Regulations (2005) Emergency Committee regarding the outbreak of novel coronavirus (2019-nCoV)*. World Health Organization. <https://bit.ly/2zc56Vk>

Patrício, I. (2023, 5 de Junho). *Respostas Rápidas. Semana laboral de quatro dias: como vai funcionar em Portugal?* Jornal Económico. <https://jornaleconomico.pt/noticias/semana-laboral-de-quatro-dias-como-vai-funcionar-em-portugal/>

Perry, S., Rubino, C., & Hunter, E. (2018). Stress in remote work: two studies testing the demand-control-person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 577-593. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1487402>

Pescud, M., Teal, R., Shilton, T., Slevin, T., Ledger, M., Waterworth, P., & Rosenberg, M. (2015). Employers' views on the promotion of workplace health and wellbeing: A qualitative study. *BMC Public Health*, 15(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12889-015-2029-2>

Petcu, M., Sobolevski, M., Popa, D., Curea, S., Motofei, C., & Popescu, A. (2021). Multidimensional Assessment of Job Satisfaction in Telework Conditions. Case Study: Romania in the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(16), 8965. <https://doi.org/10.3390/su13168965>

Portaria nº 301/2022 do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2022). Diário da República: I série, nº 243. <https://files.dre.pt/1s/2022/12/24300/0004000042.pdf>

Portugal.Gov.PT (2023). *Semana de quatro dias: tudo o que precisa de saber*. 05-06-2023 – <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=semana-de-quatro-dias-tudo-o-que-precisa-de-saber>

- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research review*, 34(4), 386-399.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rahman, K., Akhter, W., & Khan, S. (2017). Factors affecting employee job satisfaction: A comparative study of conventional and Islamic insurance. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1273082>
- Randstad. (2022). *Como será o local de trabalho em 2022?*. <https://www.randstad.pt/tendencias-360/mundo-do-trabalho/como-sera-o-local-de-trabalho-em-2022/>
- Rebelo, G. (2002). *Trabalho e igualdade: Mulheres, teletrabalho e tempo parcial*. Oeiras: Editora Celta.
- Rebelo, G. (2004). *Teletrabalho e privacidade: contributos e desafios para o direito do trabalho*. (1ªed.). Editora RH.
- Redinha, M. R. G. (2007). *Teletrabalho: anotação aos artigos 233º a 243º do Código de Trabalho de 2003*, [Universidade do Porto]. Repositório Aberto UP. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/18645/2/39958.pdf>
- Rosenfield, M. (2011). Síndrome da visão do computador: Uma revisão de causas oculares e tratamentos potenciais. *Óptica Oftálmica e Fisiológica*, 31(5), 502-515.
- Salanova, M., Acosta, H., Torrente, P. & Llorens, S. (2013). Práticas organizacionais saludables: Uma análise exploratória de seu impacto relativo sobre o engajamento com o trabalho, *Revista de Peruana de Psicología e Trabalho Social*, 2(1), 107-120.
- Sheppard, A., & Wolffsohn, J. (2018). Digital eye strain: prevalence, measurement and amelioration. *BMJ Open Ophthalmologia*, 3(1), 1-7. <https://doi.org/10.1136/bmjophth-2018-000146>

- Simmons, C., Weiss, E., & Schwartz, S. (2020). Job satisfaction indicators for tenure and non-tenure track social work faculty: similar but not equal. *Social Work Education*, 41(3), 1-20. <https://doi.org/10.1080/02615479.2020.1808608>
- Sutton, J., & Austin, Z. (2014). Qualitative research: Getting started. *The Canadian Journal of Hospital Pharmacy*, 67(6), 436. <https://dx.doi.org/10.4212/cjhp.v67i6.1406>
- Sutton, J., & Austin, Z. (2015). Qualitative research: data collection, analysis, and management. *The Canadian Journal of Hospital Pharmacy*, 68(3), 226-231. <https://doi.org/10.4212/cjhp.v68i3.1456>
- Sytch, M., & Greer, L. (2020, Agosto 18). Is Your Organization Ready for Permanent WFH?. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/08/is-your-organization-ready-for-permanent-wfh>
- Teixeira, A. N. (2011). A centralidade do pesquisador na relação com os softwares de análise qualitativa. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE SOCIOLOGIA, 15, 704-711. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Sociologia.
- Triviños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Vieira, C. (2007). *Comunicação Empresarial: Etiqueta e ética nos negócios*. São Paulo: Editora Senac.
- Wang, C., Horby, P., Hayden, F., & Gao, G. (2020). A novel coronavirus outbreak of global health concern. *Lancet*, 395(10223), 470-473. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30185-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30185-9)
- Wellman, B., Salaff, J., Dimitrova, D., Garton, M., Gulia, M., & Haythornthwaite, C., (1996). Computer Networks As Social Networks: Collaborative Work, Telework, and Virtual Community. *Annual Review of Sociology*. 22(1), 213-238.

Anexos

Anexo I - Guião da entrevista aos colaboradores

Questões iniciais

1. Género
2. Idade
3. Estado Civil
4. Profissão
5. Há quanto tempo está na Empresa?
6. Nível de escolaridade
7. Tem filhos? Quantos? Com que idade?
8. Quantidade de pessoas que vivem consigo
9. Dispõe de um local próprio para o regime de teletrabalho?
10. Existem mais pessoas em regime de teletrabalho na sua residência? Se sim, partilha o seu local de trabalho em casa com essa(s) pessoa(s)?
11. O seu regime de teletrabalho é parcial ou integral? Caso seja parcial quantos dias por semana trabalha a partir de casa?
12. Há quanto tempo se encontra em regime de teletrabalho?

Relação do teletrabalhador com o teletrabalho

13. Como foi o seu primeiro impacto com o teletrabalho e a sua adaptação a ele?
14. Como descreve um dia de teletrabalho atualmente?
15. Como descreve o impacto que o teletrabalho teve na sua vida profissional?
16. Como descreve o impacto que o teletrabalho teve na sua vida pessoal?
17. Quais são para si os maiores benefícios do regime de teletrabalho? Porquê?
18. Quais são para si as maiores dificuldades na adoção do teletrabalho? Porquê?
19. Sente mais dificuldade em se “desligar do trabalho”?
20. Como tem sido gerir as fronteiras entre o trabalho e a vida extralaboral?
21. Em regime de teletrabalho trabalha mais horas do que se estivesse a operar na empresa?

22. Considera que a autonomia e liberdade de executar e planejar as suas tarefas foram alteradas no regime de teletrabalho? De que forma?
23. Em regime de teletrabalho, considera que o seu trabalho se tornou mais exigente, porque não tem, por exemplo, acesso a toda a informação que necessita ou apoio de colegas?
24. Considera que a sua habitação apresenta condições adequadas (espaço, ergonómicas, etc.) para a realização do teletrabalho?
25. A sua saúde, física e psicológica, sentiu-se afetada por este tipo de trabalho? Como?

Relação com a organização em regime de teletrabalho

26. Pode facultar-me algumas medidas, que foram colocadas em prática pela sua empresa, que o ajudaram na adaptação ao teletrabalho?
27. Alguma vez sentiu que a empresa onde trabalha exige mais de si por estar em teletrabalho? Se sim, exemplifique por favor.
28. Considera que em teletrabalho a comunicação com a empresa, nomeadamente chefia e colegas de trabalho, torna-se mais difícil? Porquê?
29. Considera que a empresa tem menos confiança no trabalho que efetua, em regime de teletrabalho?

Questões gerais relativas à organização do trabalho

30. O bem-estar dos colaboradores é um fator considerado fundamental para a sua instituição?
31. Na sua opinião, que medidas poderiam ser implementadas pela empresa para melhorar o bem-estar dos trabalhadores? (para além das já existentes, caso haja)
32. Considera que a sua remuneração é adequada tendo em conta a sua contribuição para a Empresa e as exigências no período de teletrabalho?
33. O que mudaria na realização do teletrabalho? Porquê?
34. Qual a sua opinião em relação à semana de quatro dias de trabalho? Considera que aumentaria a motivação dos colaboradores e teria impacto ao nível da produtividade e bem-estar geral?
35. Quais seriam as sugestões de melhoria que daria à direção da sua empresa, em relação ao teletrabalho e à gestão do equilíbrio entre vida profissional e pessoal?

36. Se pudesse escolher, qual o regime de trabalho ideal para si? Por favor, identifique pelo menos duas razões para a sua escolha.
 37. Gostaria de acrescentar algum comentário relativo a este tema que considere pertinente?
- Muito obrigada!

Anexo II - Guião da entrevista aos *managers*

Questões iniciais

1. Género
2. Idade
3. Estado Civil
4. Profissão
5. Há quanto tempo está na Empresa?
6. Nível de escolaridade
7. Tem filhos? Quantos? Com que idade?
8. Quantidade de pessoas que vivem consigo
9. Dispõe de um local próprio para o regime de teletrabalho?
10. Existem mais pessoas em regime de teletrabalho na sua residência? Se sim, partilha o seu local de trabalho em casa com essa(s) pessoa(s)?
11. O seu regime de teletrabalho é parcial ou integral? Caso seja parcial, quantos dias por semana trabalha a partir de casa?
12. Há quanto tempo se encontra em regime de teletrabalho?
13. Quando foi criada a empresa?
14. Quantos colaboradores possui a empresa?

Relação da organização com o teletrabalho

15. Já havia algum projeto de expansão do teletrabalho antes da pandemia?
16. Houve formação e medidas para adaptação do trabalhador?
17. A empresa fornece ferramentas para a execução do teletrabalho? Quais são essas ferramentas? Já existiam ou foram criadas devido à pandemia?
18. Como é gerido o tempo de trabalho do teletrabalhador?

19. Como é mensurada a produtividade?
20. Quais são as ferramentas de comunicação?
21. Foi possível introduzir o teletrabalho em todas as funções/departamentos?

Perceção enquanto líder

22. Quais os maiores desafios sentidos na gestão dos colaboradores em teletrabalho?
23. Na sua opinião quais as vantagens que identificou com a adoção do teletrabalho?
24. Na sua opinião quais as desvantagens que identificou com a adoção do teletrabalho?
25. Considera que os trabalhadores reagiram bem às mudanças? Qual o impacto nestes?
Em termos de saúde? Em termos de produtividade?

- Caso considere uma melhoria: que estratégias usou e implementou na sua equipa?
- Caso considere que não houve uma melhoria: o que sente que possa ter falhado e que estratégias poderia ter usado?
26. O bem-estar dos colaboradores é um fator considerado fundamental para a sua empresa?
27. Que medidas são colocadas em prática para melhorar o bem-estar dos trabalhadores?
28. Acredita que a adoção do regime de teletrabalho tem impacto no bem-estar dos colaboradores da sua empresa?
29. Que iniciativas deve a sua empresa priorizar de forma a garantir um ambiente de trabalho remoto mais eficiente?
30. Qual a sua opinião em relação à semana de quatro dias de trabalho? Considera que aumentaria a motivação dos colaboradores e teria impacto ao nível da produtividade e bem-estar geral?
31. Gostaria de acrescentar algum comentário relativo a este tema que considere pertinente?

Muito obrigada.