



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)  
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**CONFINAMENTO DURANTE A COVID-19 EM PORTUGAL:  
UM ESTUDO DE CASO SOBRE O TELETRABALHO AO NÍVEL DA  
GESTÃO DE TOPO**

**Stephanie Caroline Siqueira Ribeiro**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do  
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

**Professora Doutora Ana Sofia Cardim Barata**

**Professora Doutora Natália Cordeiro Vara**

Bragança, agosto de 2022.



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**CONFINAMENTO DURANTE A COVID-19 EM PORTUGAL:  
UM ESTUDO DE CASO SOBRE O TELETRABALHO AO NÍVEL DA  
GESTÃO DE TOPO**

**Stephanie Caroline Siqueira Ribeiro**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do  
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

**Professora Doutora Ana Sofia Cardim Barata**

**Professora Doutora Natália Cordeiro Vara**

Bragança, agosto de 2022.

## Resumo

Em março de 2020 o mundo se surpreendeu com a proporção do efeito pandêmicos da COVID-19 e para tentar restringir a propagação do vírus foi instituído o isolamento social em todo o mundo. As organizações e os colaboradores depararam com a necessidade de adotar um novo arranjo de trabalho. O teletrabalho, uma megatendência que já vinha se desenvolvendo lentamente nos últimos anos, apresentou um súbito crescimento com o confinamento. A inexperiência com o trabalho remoto agravou ainda mais os desafios encontrados pelas organizações e pelos teletrabalhadores, em especial os gestores de topo, mais propensos a longas jornadas de trabalho. Assim sendo, torna-se pertinente responder a seguinte questão: quais efeitos do teletrabalho obrigatório durante o confinamento da COVID-19 contribuem para a precarização do trabalho dos gestores de topo? O trabalho de caráter exploratório e de natureza qualitativa realizou-se por meio do estudo de caso de uma organização que a princípio já tinha as tecnologias da informação e comunicação difundidas. Entretanto, de acordo com a descrição dos teletrabalhadores infere-se que não existe na organização a cultura do trabalho fora das instalações da empresa. Após análise do resultado, observou-se determinada aversão ao formato contínuo de teletrabalho entre os participantes do estudo. Os teletrabalhadores relataram que a predileção pelo trabalho presencial provém da atuação neste formato durante toda a carreira profissional. Entretanto, este estudo sugere que as circunstâncias em que o teletrabalho contínuo foi experienciado pelos colaboradores contribuiu para a dificuldade de adaptação dos mesmos. A transição imediata entre os dois formatos de prestação de trabalho, presencial e remoto, no período de confinamento, somada à falta de políticas e diretrizes reativas por parte da empresa, limitou a vivência do teletrabalho de forma satisfatória para o colaborador.

**Palavras-chave:** Teletrabalho; Confinamento; Tecnologias da Informação e Comunicação; Gestão de Topo; Megatendências

## Abstract

In March 2020, the world was surprised by the proportion of the pandemic effects of COVID-19, in order to try to restrict the spread of the virus, social isolation was instituted worldwide. Organizations and employees were faced with the need to adopt a new working arrangement. Teleworking, which was already a megatrend that had been slowly developing in recent years, with the confinement showed a sudden growth. The inexperience with remote work further exacerbated the challenges faced by the organization and teleworkers, especially top managers who are more prone to long working hours. Therefore, it is pertinent to answer the following question, which effects of mandatory teleworking during the confinement of COVID-19 contribute to the precariousness of the work of top managers? The exploratory and qualitative study was carried out through the case study of an organization that at first already had widespread information and communication technologies. However, according to the description of teleworkers, it is inferred that there is no culture of work outside the company's facilities in the organization. After analyzing the result, a certain aversion to the continuous format of teleworking was observed among the study participants. Teleworkers reported that their predilection for face-to-face work comes from working in this format throughout their professional careers. However, this study suggests that the circumstances in which continuous teleworking was experienced by employees contributed to the difficulty of adapting to it. The immediate transition between the two formats of work delivery, face-to-face and remote, during the confinement period, added to the lack of reactive policies and guidelines on the part of the company, limited the experience of teleworking in a satisfactory way for the employee.

**Keywords:** Teleworking; Lockdown; Information and Communications Technology; Top Management; Megatrends.

*À Deus que me deu a oportunidade e capacidade para concluir este desafio, aos meus pais que se mantiveram presentes mesmo que geograficamente distantes e aos meus amigos que me apoiaram durante esses dois anos longe de casa.*

## **Agradecimentos**

Agradeço as minhas orientadoras Sofia e Natália por acreditarem no meu potencial, aos gestores que aceitaram participar desse estudo e todos que contribuíram para realização desse sonho.

# Índice Geral

Índice de Figuras .....	vi
Índice de Tabelas .....	vii
Introdução.....	1
1. Revisão da Literatura .....	4
1.1 O Gestor e a Organização .....	4
1.2 Planejando para a Incerteza .....	7
1.3 A Quebra Estrutural Causada pela COVID-19.....	9
1.4 O Teletrabalho.....	12
1.5 A COVID-19 e o Estado de Emergência em Portugal .....	15
1.6 O Teletrabalho em Portugal Durante a Pandemia da COVID-19 .....	16
2. Metodologia .....	23
2.1 Natureza e Caracterização da Pesquisa.....	23
2.2 Instrumento de Pesquisa.....	24
2.3 Recolha de Dados .....	25
2.4 Tratamento e Análise de Dados.....	26
3. Apresentação dos Resultados .....	28
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação .....	48
Referências Bibliográficas .....	51
Anexo A      Roteiro para entrevista semiestruturada .....	56

# Índice de Figuras

Figura 1: Relação dos níveis e funções de gestão e as competências dos gestores. ....	6
Figura 2: Teoria da transformação. ....	9
Figura 3: Transição da sociedade industrial para digital antes do Covid-19. ....	10
Figura 4: Quebra estrutural após 7 décadas de megatendências em uma mesma curva. ....	10
Figura 5: Migração para uma nova curva em S. ....	11
Figura 6: Comparação da quantidade de pessoas que trabalham de casa entre Portugal e União Europeia. ....	16
Figura 7: Pessoas empregadas na Europa que trabalham em casa em tempo integral. ....	17
Figura 8: A lógica indutiva de pesquisa em um estudo qualitativo. ....	26

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Contributos e desafios do teletrabalho.....	14
Tabela 2: Diretrizes do segundo período de teletrabalho .....	18
Tabela 3: Omissões da Lei 83/2021 e suas consequências.....	21
Tabela 4: Diretrizes do segundo período de teletrabalho .....	22
Tabela 5: Síntese do referencial teórico. ....	25
Tabela 6: Distribuição de perguntas por tema .....	26
Tabela 7: Hábitos adquiridos e abandonados durante o confinamento. ....	41
Tabela 8: Contributos do teletrabalho para a organização. ....	44
Tabela 9: Desafios do teletrabalho para a organização. ....	45
Tabela 10: Contributos do trabalho remoto para o teletrabalhador. ....	46

## **Introdução**

Há grande certeza quanto a mudança da natureza do trabalho e a eficiência do trabalho remoto decorrente da tecnologia avançada, sendo a descoberta de uma megatendência importante para o futuro do trabalho (Bentley et al., 2016). Entretanto, apesar das apostas de Bentley para a disseminação do teletrabalho, percebeu-se com o passar dos anos um lento desenvolvimento no que tange a adesão deste formato de trabalho pelas organizações.

Difundir o uso das ferramentas das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e permitir o home office não é o bastante para extrair todos os contributos que o teletrabalho pode oferecer. As organizações devem investir em políticas e promoção da cultura organizacional que contribuam para a qualidade de vida do teletrabalhador, como arcar com o custos acrescidos ao ambiente pessoal pelo teletrabalho, promover estrutura adequada, dotar os trabalhadores com equipamentos que propiciam a prestação do trabalho no mesmo patamar das instalações físicas, ter metodologias rígidas para respeitar o período de descanso do colaborador, assegurar a privacidade do espaço pessoal do teletrabalhador, investir em processos digitais, incentivar a comunicação assíncrona por padrão e fomentar a confiança entre colaboradores e gestores de forma a propiciar a gestão sem vigilância.

O estado de confinamento obrigatório, decretado em março de 2020, devido à crise sanitária causada pela COVID-19, acentuou a adoção do trabalho a distância, neste caso domiciliar, por meio das organizações da maior parte dos países pertencentes à União Europeia. O crescimento acelerado e instantâneo de teletrabalhadores causado pela disruptura da pandemia do coronavírus surpreendeu as organizações que não visualizavam o teletrabalho como uma opção para prestação do trabalho.

De acordo com o estudo sobre trabalho remoto da Eurofound em combinação com ILO, existem diferenças importantes na incidência do teletrabalho para diferentes grupos de trabalhadores. O formato remoto, por exemplo, é mais comum para gestores do que para níveis mais operacionais de gestão como administrativo e trabalhadores de vendas. Ainda, a incidência do teletrabalho varia substancialmente entre os países, variando entre 2% e 40% de todos os trabalhadores, dependendo do país específico e da frequência com que os mesmos atuam de forma remota (Eurofound & the International Labour Office, 2017).

Uma vez que Portugal possui uma quantidade de teletrabalhadores reduzida em comparação com outros países, apesar do já mencionado crescimento do trabalho remoto durante a pandemia, e levando em conta a insuficiência dos estudos que incluem o país como fonte de informação na abordagem do tema, identifica-se na investigação CONFINAMENTO DURANTE A COVID-19 EM PORTUGAL: Um estudo de caso sobre o teletrabalho ao nível da gestão de topo a relevância de se compreender os efeitos da recente calamidade em direção ao futuro do trabalho.

Como objetivo geral, propõe-se analisar a experiência dos gestores de topo ao se tornarem teletrabalhadores durante o confinamento da COVID-19. Como objetivos específicos, este estudo de caso propõe: (1) Identificar se o formato de teletrabalho já estava presente na organização antes de março de 2020; (2) verificar quais medidas foram adotadas antes da percepção de uma pandemia atrelada somente a perspectivas de futuro; (3) avaliar os impactos dessas ações durante a pandemia em três esferas: para o gestor como colaborador, como líder da organização e para a organização; (4) no momento em que se escreve esse estudo, onde as restrições quanto a pandemia estão bastante alargadas, identificar quais ações foram mantidas ou extinguidas em relação ao trabalho remoto, desde que a volta ao trabalho presencial foi retomada na organização e (5) descrever os efeitos do teletrabalho durante o confinamento. Ao final da investigação pretende-se responder a questão: “quais efeitos do teletrabalho obrigatório durante o confinamento da COVID-19 contribuem para a precarização do trabalho dos gestores de topo?”

Este estudo acontecerá em duas fases. Na primeira fase, serão revisadas as informações disponíveis sobre o tema pela literatura para identificar os efeitos positivos e negativos do teletrabalho e conhecer o que a literatura atual diz a respeito do nível de gestão de topo, sobre o teletrabalho como megatendência e a COVID-19 como o disruptor que transformou o contexto do futuro do trabalho. A segunda parte trata-se da aplicação da metodologia qualitativa, onde serão realizado um estudo de caso por meio de entrevistas semiestruturadas. Com a recolha dos dados, as entrevistas serão transcritas e tratadas de forma a possibilitar a apresentação e análise dos

resultados. Por fim, na última secção, as considerações finais trarão as descobertas acerca do estudo.

Quanto a organização participante do estudo trata-se de um grupo empresarial formado por empresas e subsidiárias que foram líderes no mercado de engenharia e construção civil. O grupo possui 4500 colaboradores, considerando funcionários diretos e provenientes de subempreiteiros. Com sede em Portugal a organização tem quase que o total de sua atividade produtiva no continente africano na concessão de infraestruturas rodoviárias e infraestruturas de saúde, hotéis, instalações turísticas, entre outros. Informações adicionais foram omitidas para preservar a identidade e privacidade dos funcionários entrevistados.

# 1. Revisão da Literatura

## 1.1 O Gestor e a Organização

Segundo Etzioni (1967), a sociedade moderna é composta por organizações. Organizações por sua vez são “entidades sociais, orientadas por metas, projetadas como sistemas de atividade deliberadamente estruturados e coordenados e ligadas ao ambiente externo” (Daft, 2014, p. 12). As organizações podem ser classificadas e agrupadas de acordo com inúmeras características como dimensão (micro ou pequena ou média ou grande), setor de atividade em que operam (primário, secundário ou terciário), titularidade (pública, privada ou público-privada), finalidade (com fins lucrativos ou sem fins lucrativos), negócio (produção de bens ou serviços ou comércio), segmento (agrícola, industrial ou tecnológico), abrangência (nacional ou internacional), sociedade (familiar ou anônima, limitada ou cooperativa), tipo (simples ou complexa), variedade (unitária ou multidivisional), entidade (governamental ou não governamental), entre outros aspectos. A existência humana é afetada fortemente por unidades sociais grandes, complexas e formais, por isso a importância de aprofundar na ciência de gerir-las, uma vez que a gestão é essencial para existência, sobrevivência e êxito das organizações (Blau & Scott, 1970; Chiavenato, 2003).

A teoria gerencial “prescreve o que fazer para chegar a um determinado resultado ou para evitar que uma determinada condição indesejável venha a ocorrer” (Caravantes, 1998, p. 31). Drucker (1996), por sua vez, corrobora com Cavarantes ao referir que a gestão tem um papel prescritivo, com o desafio central de enfrentar o que fazer e como fazer.

O autor aponta o surgimento de técnicas de gestão no princípio da década de 50 e a evolução dos métodos nos anos 90, como *downsizing* (redução de dimensão), *outsourcing* (contrato de serviço no exterior), gestão pela qualidade total, análise do valor econômico, *benchmarking* (estabelecimento de níveis de referência), *reengineering* (reengenharia).

Entretanto, a maior complexidade da gestão está em selecionar a técnica mais adequada, adaptando os “pressupostos sobre os quais a organização foi construída e é gerida” ao contexto atual da instituição, de forma a moldar o comportamento e definir aquilo que se “considera como resultados significativos”.

Outros autores também abordaram o tema como: gerir, organizar e modelar através de um conjunto de múltiplas capacidades utilizadas para alcançar um objetivo (Smith & Tracey, 2016). Segundo Chanlat (1999, p. 31), a gestão é “um conjunto de práticas e de atividades fundamentadas sobre certo número de princípios que visam uma finalidade”.

Na gestão, a produtividade do conhecimento, tem uma esfera qualitativa e quantitativa concomitante, onde o gestor deve ser técnico e condensador de diferentes áreas do conhecimento (Drucker, 2021). Os gestores podem ser administradores, economistas, estatísticos, engenheiros, contadores, publicitários e muitas outras profissões, ou todas elas juntas. O gestor é o profissional formado por múltiplas facetas e tem que estar preparado para assumir o número de papéis necessários para orientar a organização (Hindle, 1997).

Os gestores precisam adquirir certas competências intrínsecas as suas funções, reunidas em três grupos essenciais, são elas: habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais. As competências técnicas são as habilidades de gerir por meio de conhecimentos específicos adquiridos por formação e experiência.

As competências humanas competem à capacidade de relacionamento interpessoal e grupal. Já as competências conceituais referem à habilidade de compreender a organização de forma integral, que apesar de ser dividida em tarefas, essas se complementam e interagem entre si (Katz, 1955).

A gestão é um processo sequencial de planejar (traçar objetivos e os meios para alcançá-los), organizar (dividir as tarefas), dirigir (coordenar e orientar o comportamento dos colaboradores) e controlar (avaliar e corrigir os resultados).

Quanto maior o nível de gestão, maior a demanda de habilidades conceituais e funções de gestão de planejamento e menor a demanda de habilidades técnicas e função de direção exigida pela função do colaborador dentro da organização (Reis, 2018). Ou seja, as posições de alta gestão estão diretamente ligadas ao planejamento (como função) e ao estratégico (como nível de gestão), conforme observado na Figura 1.

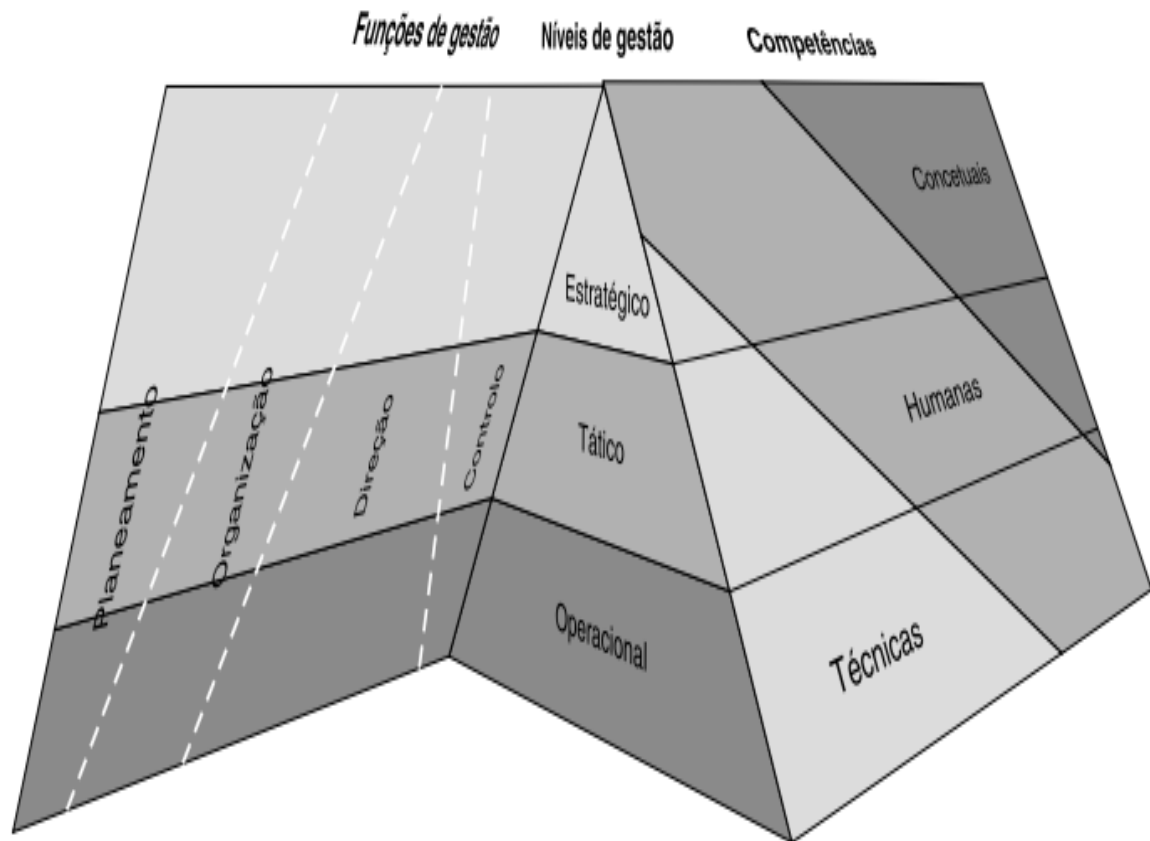


Figura 1: Relação dos níveis e funções de gestão e as competências dos gestores.  
Fonte: Reis (2018, p.24).

O papel do gestor entre a década de 20 e a década de 70 continuou o mesmo por 50 anos (Drucker, 1996). O gestor, na década de 70, era o profissional que coordenava um número expressivo de subordinados, delegando responsabilidades e apropriando os créditos. Entretanto, após uma transformação social pulsada pela necessidade econômica da decadência do domínio industrial americano e o surgimento de novos valores trazidos pela competição acirrada de outros países, esse tipo de gestão se tornou obsoleta (Naisbitt & Aburdene, 1990).

Peter Drucker (1996) argumenta que a mudança da gestão orientada por subordinados se deve a nova complexidade das funções desempenhadas pelo gestor, que precisa agir em situações que não detém uma autoridade de comando e que também não são controlados, onde a informação substitui a hierarquia e são utilizados diferentes tipos de relações para a execução do trabalho. As novas organizações superaram a relação superior-subordinado para relações de mentores e de colaboradores com uma margem maior para a tomada de decisão. As organizações tradicionais eram construídas por cargos e autoridade, nas organizações emergentes a estrutura é formada por compreensão e autonomia. O autor indica que o gestor tradicional, habituado a gestão subsidiária, espera controlar as fontes e os mercados. Porém, essa abordagem dos anos 50 já não é válida, uma vez que a sociedade pós-capitalista é mais fundamentada no conhecimento do que no capital e o ambiente do trabalho está liberto dessas estruturas ultrapassadas, trocando o poder pela responsabilidade.

O gestor das organizações modernas é um condutor de pessoas, de mudança e de transformação, levando as empresas a patamares mais elevados, processos otimizados, atingindo objetivos, propondo estratégias, e que tem domínio das tecnologias. É consultor das demais pessoas da organização, direcionando e determinando o ritmo de trabalho de modo a moldar a cultura organizacional existente nas empresas.

Assim como os gestores, a organização foi ganhando novas perspectivas em função de duas condicionantes básicas: o tempo e o espaço. Passou então a ser imprescindível que o gestor adquirisse as habilidades pessoais de diagnóstico e de avaliação situacional, para ser capaz de identificar o que fazer diante de situações de incertezas (Chiavenato, 2003).

## 1.2 Planejando para a Incerteza

Pensar no futuro e na sua previsibilidade são aspectos comuns entre os gestores da organização moderna. Entretanto, as aceleradas transformações da transição industrial para pós-industrial despertaram na sociedade a necessidade de conhecer os fatores relacionados aos períodos de incertezas que viriam. Compreender as mudanças do futuro permite a análise de fenômenos que impactam todas as escalas econômicas, sendo elas global, integradoras, nacionais ou regionais, microeconômica e concernente à ótica de comportamento do consumidor (Pęciak, 2016).

A gestão moderna está inserida em um cenário de grandes mudanças na economia, na sociedade e na política. Para Drucker (1996), desde o surgimento do telefone e da obra de Frederick Winslow Taylor, *Principles of Scientific Management*, tem-se observado um crescimento exponencial na tendência do conhecimento e da informação, tanto na estrutura social quanto na estrutura econômica. O autor aponta que a evolução da tecnologia pode ter sido uma reação à tendência da informação e não a causa. Entretanto, ele acredita que explorar megatendências é inútil, pois a tomada de decisão apoiada na probabilidade de acontecimentos não determina o futuro, mas sim o planejamento feito sobre o que já aconteceu. Para ele o plano de ação é a combinação das competências básicas da organização com as mudanças ocorridas, que tornará as oportunidades futuras em realidade. Neste contexto, a competência de percepção é mais relevante que a de análise. Na gestão das novas organizações, é importante ser capaz de identificar padrões para encontrar o que existe ao invés daquilo que se espera encontrar.

Chiavenato (2003), por sua vez, não corrobora com Drucker em seu posicionamento, pois para ele a sociedade está passando por megatendências que impactam fortemente as organizações, uma vez que as organizações integram a sociedade de forma inseparável. Para o autor, a gestão das organizações modernas é um desafio, porque lida com mudanças rápidas e inesperadas, que tornam o ambiente dos negócios ainda mais complexo, como o crescimento e expansão das organizações, a concorrência acirrada entre as empresas, a rapidez com que a tecnologia evolui, o crescente aumento nos preços das *commodities*, a globalização promovendo a internacionalização e a participação de outros interessados que não a comunidade organizacional interna, influenciando o comportamento corporativo. Neste contexto de movimentos constantes e incertos, o gestor precisa planejar suas ações e estratégias de acordo com uma visão integrada de tendências globais.

Com o propósito de auxiliar os gestores americanos da década de 80 na tomada decisão, orientando em uma visão holística, John Naisbitt, cientista político da época sintetizou no livro *Megatendências*: as 10 grandes transformações ocorrendo na sociedade moderna as direções de um cenário reestruturado, nos Estados Unidos (Naisbitt, 1982). O escritor, que foi pioneiro no tema e visionário em sua época, após 10 anos de pesquisa, descreve *Megatrends* (Megatendências) como processos socioeconômicos ou estruturais, formados lentamente, causando impactos que se mantêm por algum tempo. Com o passar dos anos, o termo desenvolvido por Naisbitt passou por evoluções ao ser caracterizado por ele e por autores de gerações seguintes. Posteriormente, o mesmo autor ampliou a definição de megatendências, significando o termo como profundas transformações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, que no caso de instituídas, influenciam a organizações de sete a dez anos no mínimo, mensurando pela primeira vez o período de impacto (Naisbitt, 1982).

A conceptualização proposta por Lindkvist (2010), por sua vez, assemelha-se a de Naisbitt ao conceituar megatendências. Contudo, tem uma perspectiva mais duradoura em relação ao período temporal em que as influências impactam a sociedade, uma vez que para este autor as mudanças perduram por duas décadas ou mais.

As megatendências são movimentos globais que formam grandes forças socioeconômicas, afetando a sociedade que está por vir, mais especificamente na tecnologia da informação, negócios, economia, cultura e indivíduos, com duração de 10 a 20 anos (Pendergast et al., 2012).

Galinska (2018), em um posicionamento mais recente, defende que o conjunto de modificações integradas pode perdurar por um longo período de tempo, 50 anos ou mais. As inúmeras exposições dos autores ao tema trazem indefinições quanto a um consenso temporal para a influência das mudanças. Entretanto, parecem concordar em relação ao momento de ocorrência, onde vários fatores sociais estão ocorrendo ao mesmo tempo propiciando um momento de alinhamento em conjunto (Pendergast et al., 2012).

Kotler e Keller (2012), afirmam que o estudo e análise de megatendências permitem a descoberta de muitas possibilidades, perpetuantes por muito tempo. Os autores ainda enfatizam a importância dos stakeholders em monitorar e responder a macroambientes incontroláveis, externos à organização, que viabilizam oportunidades e impõem ameaças. McGregor (2012), de igual modo, argumenta sobre o potencial das megatendências em moldar o futuro.

Mariański (2016) enfatiza que as propensões de megatendências não podem ser decorrentes à análise de mudanças oriundas a um país, as observações devem ser precisadas, considerando um nível global, além dos limites territoriais das nações, afetando assim o comportamento da sociedade como um todo.

Sendo assim megatendência caracteriza-se como mudanças que acontecem lentamente, com formato amplo, simultâneo e profundo, capaz de influenciar a trajetória das conjecturas globais, modificando as prioridades da sociedade. Entretanto não há um consenso claro entre os autores à respeito lineares ao termo.

### 1.3 A Quebra Estrutural Causada pela COVID-19

A história da humanidade, desde a primeira fase da Revolução Industrial no século XVIII, foi traçada pelo modo de produção e as formas distintas em que o capital e o trabalho se relacionaram ao longo das eras agrícola, industrial e da informação (Lima & Horta, 2008). Este processo evolutivo foi marcado por dois tipos de mudanças, as de carácter gradual, que ocorrem lentamente e as bruscas, que são imprevisíveis e de alto impacto, denominadas como megatendências e disruptores, respectivamente (Linthorst & Waal, 2020). Para os autores, as próximas décadas serão extremamente desafiadoras para as organizações, que terão que lidar com um número crescente de megatendências e disruptores, muitos dos quais já impactam as direções corporativas. Megatendências como o rápido progresso tecnológico, as mudanças demográficas e a ascensão da economia de plataforma e disruptores, em particular a pandemia do coronavírus, estão provocando mudanças potencialmente exponenciais na forma como os colaboradores exercem suas funções.

A mudança da estrutura nos sistemas naturais foi descrita pela primeira vez por George Land (1973), onde o autor mapeou a performance dos ciclos de vida dos negócios e dos produtos explicada por uma série de curvas em S, intercaladas por uma quebra estrutural de dois pontos de interrupção, modificando as regras de permanência. Porém, o salto para uma nova curva em S se dá em uma regressão de crescimento/valor, tal como se ilustra na Figura 2.

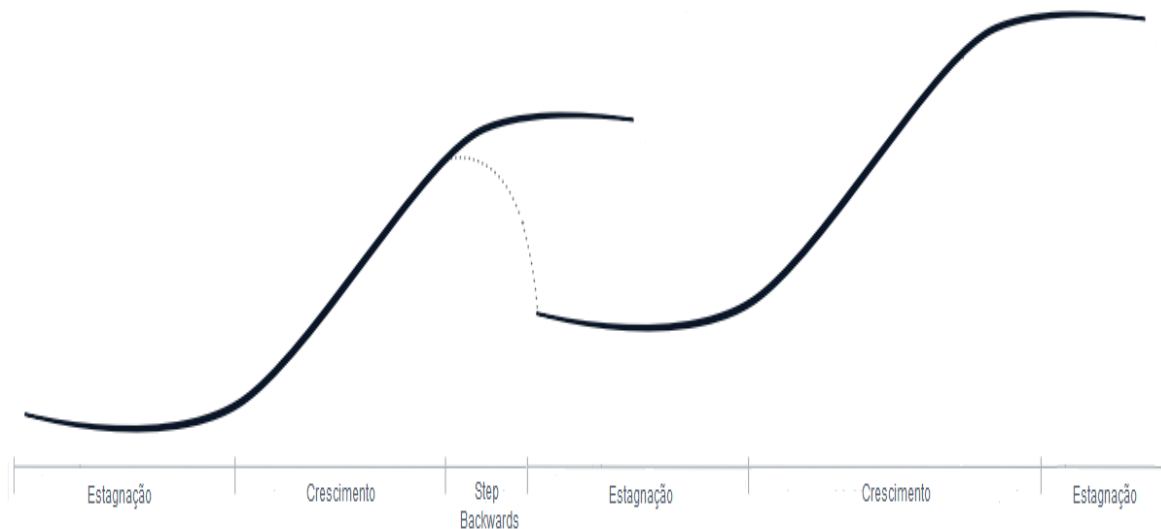


Figura 2: Teoria da transformação.  
Fonte: Elaboração própria.

Na Figura 3, o início da primeira curva representa as mudanças decorridas a partir de 1950, pela terceira fase da Revolução Industrial, também conhecida como Revolução Técnico-Científico-Informacional, quando o fim da Segunda Guerra Mundial deu lugar a corrida armamentista, resultando no crescimento do interesse pelo conhecimento, que por sua vez impulsionou a ciência em vários campos, com destaque para o surgimento do que conhecemos hoje como Internet (Santos, 1994). No ápice da corrida imperialista entre Estados Unidos e União Soviética, em 1969, cientistas militares da potência estadunidense desenvolveram um protótipo de compartilhamento mútuo que permitia a descentralização das informações (Winston, 1998).

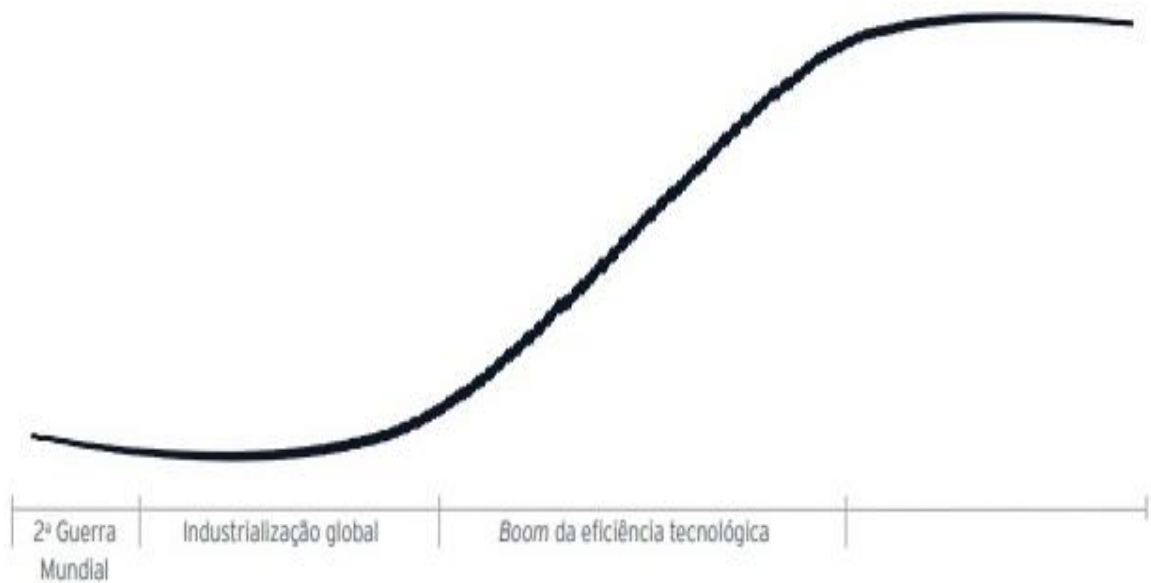


Figura 3: Transição da sociedade industrial para digital antes da COVID-19.  
Fonte: Elaboração própria.

Naisbitt (1992) pontuou as inovações nas comunicações e telecomunicações como microprocessadores, fibra óptica e computadores pessoais como mudanças derivadas da transição da sociedade Industrial para uma sociedade de informação. Segundo Vukanović (2018), a formação de uma sociedade conectada em rede possibilitou a evolução para a tecnologia da Internet das Coisas (IOT) e Inteligência Artificial (IA) permitindo aos usuários experimentarem um novo ritmo de mudanças em diferentes campos de conhecimento, representado na Figura 2 com o lento crescimento da sociedade da informação. Porém, apesar da primeira curva indicar progresso, com a transição da era industrial para era da informação, pela fomentação dos inventos tecnológicos, os moldes de trabalho se mantiveram e um segundo momento de estagnação finalizou a primeira curva em S. O surgimento da COVID-19, em março de 2020, desestabilizou o coeficiente da primeira curva, dando significado para a mudança estrutural ocorrida na primeira curva da Figura 4.

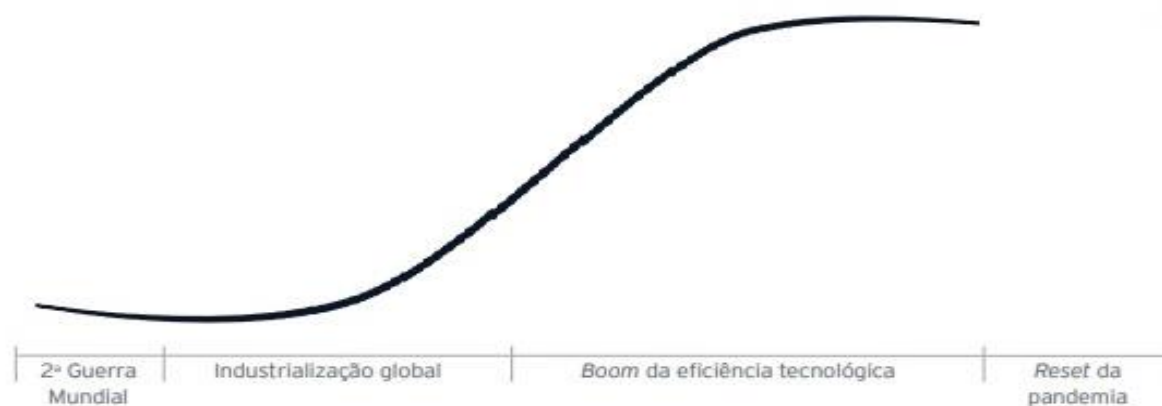


Figura 4: Quebra estrutural após 7 décadas de megatendências em uma mesma curva.  
Fonte: Elaboração própria.

A quebra estrutural representada na Figura 4, gera a abertura que antecede uma nova curva em S, desta vez representada por uma inclinação mais íngreme e de maior amplitude, com mudanças ocorridas em um menor espaço de tempo (Figura 5).

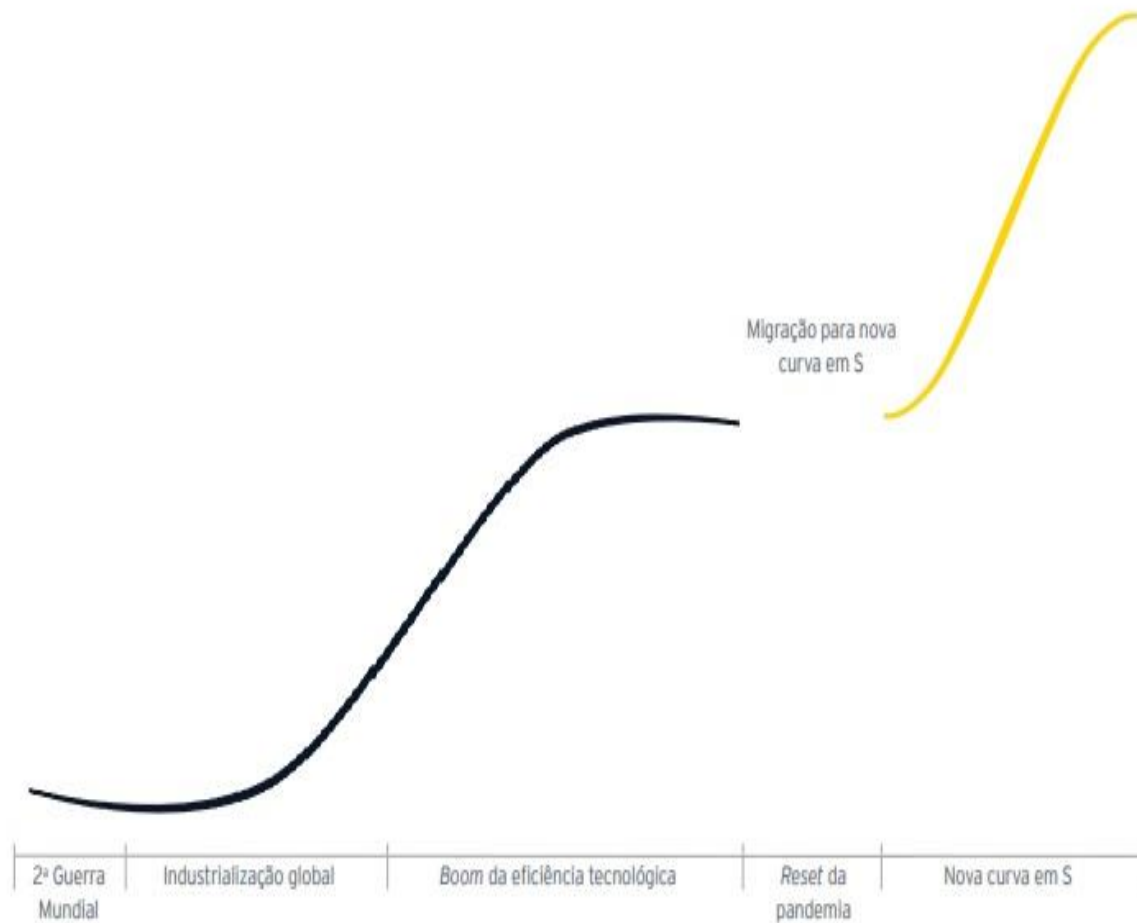


Figura 5: Migração para uma nova curva em S.  
Fonte: Elaboração própria, adaptado a partir de Land (1973).

A Figura 5 é a adaptação da Teoria da transformação, relacionando as mudanças socioeconômicas, com a transição da sociedade industrial para a sociedade digital, onde a primeira curva representa mudanças ocorridas em um maior período de tempo (megatendências) alternando para uma segunda curva decorrente de mudanças em curto prazo (disruptivas).

As curvas em S das Figuras 2, 3, 4 e 5 são funções sigmóides com diferentes graus de inclinação gráfica. Esta função é comumente empregada para ilustrar o desenvolvimento de questões políticas e econômicas, iniciando por uma fase de estagnação, seguido por uma fase de crescimento e finalizando novamente por uma fase de estagnação (Han & Morag, 1995). A pandemia é um evento global inesperado, assim como também um experimento natural cujos efeitos podem ser discernidos comparando “antes” e “depois”, provocando múltiplas mudanças simultâneas como a rápida adesão do trabalho remoto, por exemplo (Dunatchik et al., 2021).

## 1.4 O Teletrabalho

Na era pré-industrial, as fiandeiras e tecelões confeccionavam as produções manufatureiras em casa, antes de serem reunidas em um centro mercador, juntamente com a produção de outros trabalhadores locais. Entretanto, a falta de padrão entre as peças recebidas desses vários trabalhadores e a qualidade empregada era inconveniente para os distribuidores. A revolução industrial permitiu então que os trabalhadores fossem reunidos em centros fabris, onde as máquinas utilizadas traziam qualidade para as peças, o tempo ocioso era controlado e a produtividade aumentada, de forma a compensar os custos relacionados à produção, antes imputados ao local de produção domiciliar (Landes, 2011).

A era digital possibilitou um movimento de forma de trabalho inversa a era industrial: o teletrabalho, onde os trabalhadores da informação deixam os escritórios dos ambientes organizacionais, de volta ao trabalho no ambiente residencial. O teletrabalho começou a ser usado para indicar trabalho remoto em opção ao escritório (Baruch, 2000).

Winter (2005), por sua vez, reflete sobre a revolução industrial do século XVIII, como um disruptor para as mudanças trabalhistas. A autora equipara o surgimento dos direitos dos trabalhadores garantidos por lei, provenientes da transição entre a sociedade agrícola e industrial, com uma possível mudança na legislação atual oriunda do movimento contrário, de flexibilização do trabalho, consolidado pela era digital. Silva (2020) indica dois eventos pós era industrial que sugerem a origem do teletrabalho como conhecemos hoje, o primeiro nos Estados Unidos e o segundo na Inglaterra. Em 1857, John Edgar Thomson utilizou o telégrafo para gerir os trabalhos e os maquinários na obra ferroviária da Pennsylvania Station, atual Penn Station. Já em 1964, o inglês Stephane Shirley incorporou quatro colaboradores em sua empresa de softwares, criada na residência do empreendedor. Após 24 anos, a empresa contava com 1100 teletrabalhadores.

Na década de 70, o primeiro estudo sobre o teletrabalho foi desenvolvido por Nilles (1975), identificando condições que favoreciam a adesão do teletrabalho pelas organizações, sendo essas a intensificação da era da informação, o avanço das comunicações de baixo custo e o desenvolvimento das tecnologias. No entanto, apesar do momento propiciar o trabalho remoto, as organizações apresentavam resistência na adoção da prática, indicando que a transição da sociedade industrial não seria o suficiente para modificar a estrutura organizacional da época. Era necessária uma força de magnitude econômica, relatada como fenômenos da expansão urbana pelo autor, uma vez que a concentração dos trabalhadores nas fábricas provocou a separação de áreas industriais e residenciais. Os trabalhadores dependiam do transporte para chegar às empresas e, com as reservas de petróleo em declínio, o custo de financiar a deslocação do colaborador era cada vez maior, evidenciando o teletrabalho como uma saída atrativa. O autor em uma abordagem mais antiquada, porém moderna para o período, conceitua o teletrabalho como uma rede de trabalho a distância que utiliza componentes computacionais e de telecomunicações, permitindo que funcionários de grandes organizações trabalhem em escritórios perto das (mas geralmente não em) suas casas, em vez de percorrer longas distâncias para um escritório central.

Desde o estudo de Nilles, o termo teletrabalho foi reformulado em definições mais elaboradas e que abrangem um contexto contemporâneo por diversos autores, que designaram outras terminologias como sinónimos na crescente literatura. Di Martino e Wirth (1990) apresentam o teletrabalho como uma prática da década de 80, que combina o uso das TIC com o conceito de local de trabalho flexível. Amigoni e Gurvis (2009) consideram *telecommuting* como trabalhar em um lugar externo ao escritório convencional, normalmente em casa ou em lugares próximos, por meio de um escritório virtual, utilizando a Internet para contato ao escritório físico. O teletrabalho pode ser definido como o uso de TIC como *smartphones*, *tablets*, *laptops* e computadores de secretária para fins de trabalho fora das instalações do empregador (Eurofound & the International Labour Office, 2017).

Para Costa (2021), o trabalho remoto é um conceito amplo e inerente à distância, que engloba o teletrabalho, este último por sua vez consiste na troca de informações técnicas ou administrativas, em ambientes externos a empresa, com flexibilização de horário e espaço.

Qvortrup (1998) pontua que a complexidade das nomenclaturas atribuídas ao teletrabalho devem-se aos estudiosos concentrarem no local de trabalho, ao invés de enfatizar a importante dinâmica organizacional possibilitada pela TIC. O teletrabalho descreve uma das tendências organizacionais e de trabalho de mais rápido crescimento, tendo tantas definições quantas pessoas estudam ou praticam. A dimensão de diferentes conceitos encontrados na literatura é agravada pela variedade de nomes intitulados ao teletrabalho, como *flexplace*, *homework*, *flexwork*, *telework*, *telecommuting*, *telecommuters* (Sakuda & Vasconcelos, 2005).

Assim como os termos e definições, muitos estudos foram realizados quanto às consequências do teletrabalho. Em 2017, por exemplo a Eurofound publicou um relatório sobre o impacto do teletrabalho com base nas TIC no mundo laboral. Um estudo pertinente ao sintetizar e analisar a pesquisa realizada pela rede de correspondentes europeus da Eurofound em 10 Estados-Membros da União Europeia – Bélgica, Finlândia, França, Alemanha, Hungria, Itália, Holanda, Espanha, Suécia e Reino Unido – e por especialistas da OIT na Argentina, Brasil, Índia, Japão e Estados Unidos. Entre as diversas considerações do relatório, os autores pontuam que os teletrabalhadores trabalham mais horas do que os trabalhadores que sempre trabalham nas instalações do empregador. Eles também são mais propensos a realizar horas extras e em geral equilibram melhor a vida profissional e pessoal, principalmente devido à redução tempo de deslocação e maior autonomia para organizar o tempo de trabalho. Há também diferenças importantes de acordo com o gênero: o estudo identifica que, em geral, os homens são mais propensos ao teletrabalho do que as mulheres, em todos os países analisados. No entanto, as mulheres tendem a usar mais o teletrabalho domiciliar regular (em vez de trabalhar em outros lugares fora do escritório) na maioria dos contextos para equilibrar o trabalho e as tarefas relacionadas com a família, demonstrando a relação do gênero na prestação do trabalho à distância (Eurofound & the International Labour Office, 2017).

Outros estudos pontuaram os contributos e desafios do teletrabalho. Na Tabela 1, observa-se uma relação de alguns dos estudos mais recentes e relevantes para esta investigação, nos últimos 10 anos.

Tabela 1: Contributos e desafios do teletrabalho.

Autores	Ano	Vertente	Perspectiva	Consequências
Arantes	2022	Contributos	Sociedade	Diminuição do tráfego rodoviário
				Redução do uso dos combustíveis fósseis
				Diminuição do consumo de papel
				Diminuição dos recursos de luz e água
				Redução da disseminação de vírus
		Trabalhador	Internacionalização do mercado de trabalho	
			Aumento da coesão territorial	
			Redução do stress	
			Diminuição dos custos com transportes e refeições	
			Autonomia na gestão do seu tempo	
Desafios	Trabalhador	Flexibilidade em termos de horário		
		Maior capacidade de concentração		
		Facilitar a gestão das relações familiares		
		Inclusão de pessoas com dificuldades motoras		
		Redução do tempo utilizado com deslocações		
Organização	Trabalhador	Aumento das interrupções do fluxo de trabalho		
		Redução dos custos com manutenção das infraestruturas		
		Perda da percepção do horário de descanso		
		Perda de privacidade		
		Isolamento social		
Organização	Trabalhador	Maior número de doenças mentais		
		Intensificação do sedentarismo		
		Dificuldade de criar rede de contatos		
		Redução das condições ergonómicas		
		Redução das condições técnicas do trabalho		
Organização	Trabalhador	Dificuldade nas utilizações das ferramentas de acesso remoto		
		Interferência da rotina familiar		
		Dificuldade de concentração		
		Aumento dos custos com privacidade e segurança de dados		
		Aumento dos custos para fornecer meios técnicos		
Organização	Trabalhador	Redução da propagação da cultura organizacional		
		Estiamento de ideias, inovação e criatividade		
		Dificulta o trabalho colaborativo e a comunicação		
		Aumento da satisfação		
		Melhor desempenho		
Vega, Anderson, Kaplan	2015	Contributos	Organização	Aumento da criatividade
				Percepções de justiça reduzidas
Kossek, Thompson, Lautsch	2015	Desafios	Trabalhador	Redução da dinâmica de vida profissional
				Organização
Coenen, Kok	2014	Contributos	Organização	Aumento da velocidade e a qualidade de produção
Bartel, Wrzesniewski, Wiesenfeld	2012	Desafios	Trabalhador	Isolamento físico
				Organização

Fonte: Elaboração própria.

## 1.5 A COVID-19 e o Estado de Emergência em Portugal

Primeiramente, é conveniente esclarecer alguns conceitos da legislação de Portugal, instituídos antes dos acontecimentos relacionados ao contexto pandémico do Covid-19. A Constituição da República Portuguesa permite a instituição do Estado de Emergência, regime condicional de exceção da ordem normal e que apenas pode ser declarado em situação de calamidade pública, possibilitando implicar a suspensão de direitos, liberdades e garantias dos cidadãos por um limite renovável, sempre de 15 dias, de modo a prevenir, reagir ou repor a normalidade das condições de vida nas áreas atingidas pelos seus efeitos (Lei n.º 44/86, de 30 de setembro). Por sua vez, a Lei de Bases da Proteção Civil prevê a proteção das situações de alerta, contingência e calamidade. A primeira pode ser declarada quando é reconhecida a necessidade de adotar medidas preventivas e medidas especiais de reação mobilizáveis no âmbito municipal, a segunda no âmbito nacional e a terceira em situações de maior intensidade, necessitando adotar medidas excepcionais (Lei n.º 27/2006, de 3 de julho).

Em dezembro de 2019 foram identificados e comunicados internacionalmente, na cidade de Wuhan na China, os primeiros casos da doença respiratória COVID-19, causada pela transmissão do Coronavírus SARS-CoV-2. O Coronavírus é um grupo viral que acomete a maioria das pessoas ao longo da vida, causando infeções respiratórias leves de curta duração, como uma gripe comum. Entretanto, o SARS-CoV-2, especificamente, tem alto índice de mortalidade e está muito bem-adaptado aos receptores de células humanas, o que permite contaminar as pessoas facilmente, diferente de outros vírus da Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS), que tem capacidade reduzida de propagação tendo sido detectados anteriormente, em 2003 (World Health Organization, 2020).

Para conter o crescente número de óbitos decorrente da combinação de alta transmissibilidade e letalidade da doença COVID-19, o diretor-geral da OMS (Organização Mundial da Saúde), Tedros Adhanom, alertou em 11 de março de 2020, sobre a ultrapassagem do vírus além das fronteiras da China, elevando o estado de contaminação para uma pandemia. No mesmo comunicado, ainda recomendou que os líderes dos governos nacionais adotassem medidas de prevenção à propagação do vírus e que houvesse preparação da saúde pública para cuidado com as pessoas em caráter excepcional de emergência (World Health Organization, 2020).

O primeiro caso de COVID-19 oficialmente confirmado em Portugal, foi detectado no Hospital de São João, no Porto, em 2 de março de 2020 e por meio do despacho nº 2836-A/2020, o gabinete da Modernização do Estado e da Administração Pública, do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social e da Saúde elaborou um conjunto de diretrizes competindo um prazo de 5 dias para elaboração dos planos de contingências aos órgãos públicos que ainda não o tivessem elaborado (Direção Geral da Saúde, 2020).

O Primeiro-Ministro, António Luís Santos da Costa e o Ministro da Administração Interna, Eduardo Arménio do Nascimento, reconheceram no dia 17 de março através do Despacho n.º 3372-C/2020, a necessidade de declarar situação de calamidade no Município de Ovar, o primeiro dos 308

municípios portugueses que, posteriormente, também acederam ao estado de calamidade e adotaram medidas de confinamento obrigatório, entre elas o encerramento de todos os estabelecimentos comerciais e de serviços não essenciais, a fixação de cercas sanitárias interditando as deslocações por via rodoviária e a proibição de tomada e/ou largada de passageiros do transporte ferroviário nas estações e apeadeiros. Como consequência ao pronunciamento, o Presidente da República Marcelo Rebelo de Sousa, determinou através do decreto n.º 14-A/2020 de 18 de março, o estado de emergência, que foi renovado por três vezes, tornando as medidas correntes até 1 de maio de 2020, quando foram alargadas em um desconfinamento gradual. Após 6 meses de abrandamento, em 9 de novembro de 2020, volta a ser instituído o Estado de emergência através do Decreto n.º 51-U/2020 com 11 renovações e terminando em 30 de abril de 2021, ao fim de 173 dias consecutivos em vigor (Sindicato dos Oficiais de Justiça, 2021).

## 1.6 O Teletrabalho em Portugal Durante a Pandemia da COVID-19

Portugal foi o primeiro país europeu a regulamentar o teletrabalho, em 27 de agosto de 2003, através da Lei nº 99/2003 (Arantes, 2022). O artigo 233º do Código do Trabalho delimita teletrabalho como a prestação laboral realizada por acordo escrito com vínculo de subordinação jurídica, realizado de forma habitual em espaço exterior à organização e por meio de recursos das TIC.

Entretanto, segundo dados da Eurostat (2020) em 2005, Portugal ocupava o final da tabela da relação de teletrabalhadores, ficando à frente apenas de Chipre e Roménia. A colocação deve-se a falta de infraestrutura de TIC nas organizações e de habilidades digitais difundidas entre os trabalhadores. A posição nacional é explicada pelo índice expressivo, em que 99,3% são micro e pequenas empresas, com base na economia de indústrias transformadoras e de turismo há várias décadas (Pordata, 2022). De fato, o tamanho da empresa é um fator significativo na prevalência de teletrabalho, onde as empresas maiores são mais propensas a adotar arranjos de trabalho flexíveis do que as organizações de menor dimensão (Sostero et al., 2020).

Com o passar dos anos, Portugal ascendeu em relação à média dos países europeus, estando entre o cluster de países com maior índice de teletrabalho, geralmente ocupados por países do norte da Europa com economias mais dependentes de empregos terciários (Capecchi, 2021).

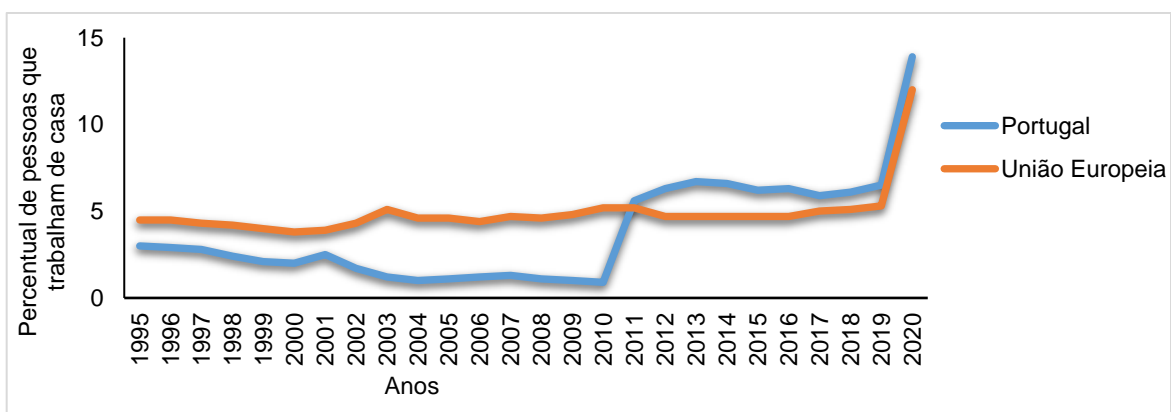


Figura 6: Comparação da quantidade de pessoas que trabalham de casa entre Portugal e União Europeia. Fonte: Elaboração própria com base em informações Eurostat (2022).

A emergência de saúde pública e em sequência a suspensão de atividades dos setores, afetaram inesperadamente a vida cotidiana anterior à crise sanitária da COVID-19. Neste contexto, desde março de 2020, trabalhar em casa tornou-se norma para milhões de trabalhadores na UE e em todo o mundo (Hodder, 2020). Na Figura 7 observa-se a proporção de pessoas empregadas na Europa que trabalham em casa em tempo integral.

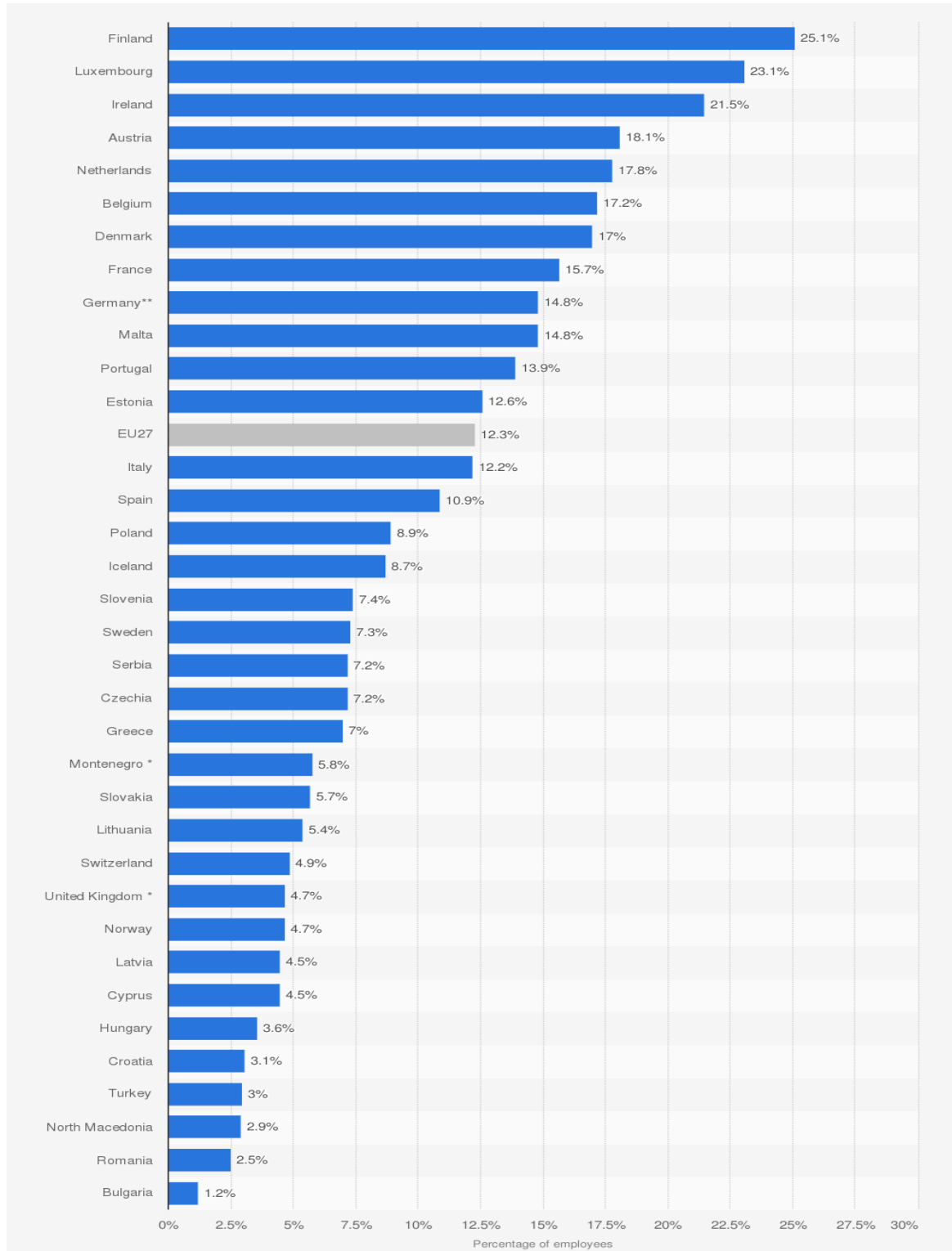


Figura 7: Pessoas empregadas na Europa que trabalham em casa em tempo integral.

Fonte: Eurostat (2020).

Em Portugal não foi diferente: o número de pessoas trabalhando em casa mais que duplicou de 2019 para 2020, resultado do advento pandémico, que acelerou a transição de parte da força de trabalho presencial existente para trabalho remoto. Atendendo as necessidades relativas à situação epidemiológica da COVID-19, o governo estabeleceu medidas excepcionais e temporárias através do Decreto-Lei n.º 10-A/2020, publicado no Diário da República n.º 52/2020, em 13 de março de 2020. Entre as várias diretrizes apresentadas no decreto, o artigo 29, especificamente, concede ao empregador e ao trabalhador a opção de requerer a prestação subordinada de teletrabalho sem a necessidade de acordo entre as duas partes, desde que compatível com as funções exercidas. Em caso de umas das partes alegarem impraticabilidade do teletrabalho para as funções em causa, a parte em desacordo deverá argumentar acerca da impossibilidade, sendo a decisão final atribuída ao órgão superior Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT). A determinação da norma unilateral do regime de trabalho remoto foi denominada pela legislação subsequente como teletrabalho obrigatório e foi renovada até a sua revogação pelo artigo 4º do decreto-Lei n.º 24-A/2020 em 29 de maio de 2020.

Após 5 meses de cessão do teletrabalho, devido ao aumento dos números de casos e falta de vacina ou medicamento iminente para tratamento da doença, o Decreto-Lei n.º 79-A/2020 de 1º de outubro de 2020, retomou a instituição unilateral do teletrabalho, vigorando até 13 de junho de 2021. O segundo período de teletrabalho foi aditado com diretrizes mais definidas, descritas na Tabela 2, em relação ao teletrabalho decretado em março de 2020.

Tabela 2: Diretrizes do segundo período de teletrabalho.

N.º	Orientação	Designação	Na íntegra
Art 1º	Obrigatoriedade do teletrabalho	Empregador e trabalhador	É obrigatória a adoção do regime de teletrabalho, independentemente do vínculo laboral, sempre que as funções em causa o permitam e o trabalhador disponha de condições para exercê-las, sem necessidade de acordo escrito entre o empregador e o trabalhador.
Art 2º	Comunicação da impossibilidade de teletrabalho pelo empregador	Empregador	Excepcionalmente, quando entenda não estarem reunidas as condições previstas no número anterior, o empregador deve comunicar, fundamentadamente e por escrito, ao trabalhador a sua decisão, competindo-lhe demonstrar que as funções em causa não são compatíveis com o regime do teletrabalho ou a falta de condições técnicas adequadas para a sua implementação.
Art 3º	Requisição de verificação do direito de teletrabalho negado	Trabalhador	O trabalhador pode nos três dias úteis posteriores à comunicação do empregador, solicitar à Autoridade para as Condições do Trabalho a verificação dos requisitos previstos no n.º 1 e dos factos invocados pelo empregador.

N.º	Orientação	Designação	Na íntegra
Art 4º	Prazo da decisão da ACT	ACT	A Autoridade para as Condições do Trabalho aprecia a matéria sujeita a verificação e decide no prazo de cinco dias úteis, tendo em conta, nomeadamente, a atividade para que o trabalhador foi contratado e o exercício anterior da atividade em regime de teletrabalho ou através de outros meios de prestação de trabalho à distância.
Art 5º	Responsabilidade de prover as condições do teletrabalho	Empregador	O empregador deve disponibilizar os equipamentos de trabalho e de comunicação necessários à prestação de trabalho em regime de teletrabalho.
Art 6º	Condições da prestação do teletrabalho	Empregador	Quando tal disponibilização não seja possível e o trabalhador assim o consinta, o teletrabalho, pode ser realizado através dos meios que o trabalhador detenha, competindo ao empregador a devida programação e adaptação às necessidades inerentes à prestação do teletrabalho.
Art 7º	Comunicação da impossibilidade do teletrabalho pelo trabalhador	Trabalhador	O trabalhador que não disponha de condições para exercer as funções em regime de teletrabalho, nomeadamente condições técnicas ou habitacionais adequadas, deve informar o empregador, por escrito, dos motivos do seu impedimento.
Art 8º	Direito e deveres do teletrabalho	Empregador e trabalhador	O trabalhador em regime de teletrabalho tem os mesmos direitos e deveres dos demais trabalhadores, sem redução de retribuição, nos termos previstos no Código do Trabalho ou em Instrumento de regulamentação coletiva aplicável, nomeadamente no que se refere a limites do período normal de trabalho e outras condições de trabalho, segurança e saúde no trabalho e reparação de danos emergentes de acidente de trabalho ou doença profissional, mantendo ainda o direito a receber o subsídio de refeição que já lhe fosse devido.
Art 9º	Trabalhadores de serviços essenciais	Empregador e trabalhador	O disposto no presente artigo não é aplicável aos trabalhadores de serviços essenciais abrangidos pelo artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 10-A/2020, de 13 de março, na sua redação atual, bem como aos integrados nos estabelecimentos a que alude o n.º 3 do artigo 2.º, relativamente aos quais o teletrabalho não é obrigatório.

Fonte: Elaboração própria com base no artigo 5.º- A do Decreto-Lei n.º 94-A/2020

Por fim, pouco mais de um mês após o levantamento da restrição por meio do Comunicado do Conselho de Ministros, em 17 de fevereiro de 2022, declara a situação de alerta em todo o território nacional continental (deixando de vigorar a situação de calamidade) e altera as medidas aplicáveis no âmbito da pandemia da doença COVID-19, eliminando especificamente a recomendação do regime de teletrabalho.

Após quase dois anos de experimentação do teletrabalho em situação pandémica, foi publicada pela Assembleia da República a Lei n.º 83/2021 de 6 de dezembro de 2021 que modifica o regime de teletrabalho, alterando o Código do Trabalho referente aos artigos 3.º, 165.º a 171.º, 465.º e 492.º da Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, e a Lei n.º 98/2009, de 4 de setembro, que regulamenta o regime de reparação de acidentes de trabalho e doenças profissionais.

A primeira grande alteração prende-se com a definição de teletrabalho e com a formalização de acordo para o teletrabalho, presidindo questões abordadas de forma que já não condizem com o novo contexto ou até não abordadas, quanto a conceituação do teletrabalho, submissão e prazo do regime, responsabilidades de estrutura, socialização e saúde e ainda aspectos relacionados a privacidade e controle, sendo vetado forçar a conexão contínua, durante a jornada de trabalho, por meio de imagem ou som (Arantes, 2022).

Contudo, a recente regulamentação é um reflexo do aumento expressivo da prática de teletrabalho pelas organizações, ainda que tenha ocorrido por ímpeto governamental como medida emergencial para saúde pública. O futuro do teletrabalho, no entanto, pode ser uma opção realista apenas para certas categorias de funcionários, como os colaboradores em setores baseados no conhecimento (Bouziri et al., 2020; Espinoza & Reznikova, 2020).

Arantes (2022) sugere que a nova estrutura laboral pode recuar gradativamente, voltando ao método tradicional do trabalho presencial ou híbrido, através do qual grandes organizações já constataram que o trabalho em equipe presencial é mais colaborativo e favorece a comunicação, estimulando a criatividade e entrega dos colaboradores.

O autor ainda faz referência ao Programa Trabalhar no Interior aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 16/2020, de 27 de março, sendo definida pela Portaria n.º 174/2020, de 17 de julho, alterada e republicada pela Portaria n.º 83/2021, de 6 de dezembro, onde o combate à desertificação do interior poderia ser engajado pelo aumento do teletrabalho, uma vez que a maior parte dos empregos se fixam em grandes centros urbanos e os colaboradores poderiam estar trabalhando em residências afastadas, nos polos do país.

Apesar do progresso resultante da nova legislação, muitos aspectos, seguem sem diretrizes estabelecidas após dois períodos de confinamento contribuindo para o deterioramento dos direitos dos trabalhadores. A não abordagem ou atribuição de responsabilidade nos temas podem contribuir para o retorno do trabalho presencial integral em maior escala, uma vez que o posicionamento das organizações em se responsabilizar quanto aos lapsos do regulamento é opcional, deixando o colaborador, que é o elo mais fraco na ligação empregador-subordinado exposto, conforme detalhado na Tabela 3.

Tabela 3: Omissões da Lei 83/2021 e suas consequências.

Omissões da Lei 83/2021	Consequências
Não garante a existência do posto de trabalho	Desenraizamento e progressivo isolamento do trabalhador
Não garante o pagamento de uma compensação pecuniária pelas despesas acrescidas pelo teletrabalho	Prejuízo financeiro ao trabalhador
Não protege o espaço doméstico e íntimo do trabalhador	Perda de privacidade
Não acautela os aspectos relacionados com a segurança e saúde no trabalho	Perda de direitos constitucionais
Permite que seja o trabalhador a adquirir e a pagar pelos equipamentos de trabalho, mediante posterior reembolso pela entidade patrona	Aumento da necessidade de capital de giro do trabalhador

Fonte: Adaptado da Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses.

A Eurofound, Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2021), realizou um estudo para compreender os aspectos de viver e trabalhar durante a pandemia. A pesquisa, que analisou dados de 9 de abril de 2020 até março de 2021, conclui que 25% dos teletrabalhadores sentiram cansaço e esgotamento emocional após um dia de trabalho, sendo que quem atuou de casa foi mais afetado que os demais trabalhadores, 26% e 23%, respectivamente. 28% dos trabalhadores que permaneceram na modalidade presencial reportaram cansaço, como também 35% dos teletrabalhadores. Portugal ocupa a 5ª posição entre os países europeus nos quais os trabalhadores a distância reportaram ter sido sujeitos a elevada carga de trabalho (37,5%), superando a média europeia (29,5%). Na categoria de trabalhadores com esgotamento emocional depois do trabalho, Portugal ocupa a 3ª posição (31%), sendo a média da União Europeia 24% — entre esses, 26% trabalhadores remotos e 23% trabalhadores tradicionais. Por último, 15,5% dos trabalhadores a partir de casa reportaram isolamento acometido pelo confinamento e 9% pelos trabalhadores no formato presencial.

A Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses (2022) divulgou, após a publicação da recente regulamentação referente ao teletrabalho, um apanhado dos direitos que o colaborador em teletrabalho necessita para prática laboral eficiente, de forma a assegurar a saúde e segurança devidamente resguardada pelo patrono.

Tabela 4: Diretrizes do segundo período de teletrabalho

Aspectos para prática eficiente de teletrabalho	Efeito
Igualdade de direitos entre as categorias presenciais e remota	Protege da regressão de direitos assegurados pela constituição
Preservar a estação de trabalho nas instalações da organização	Fortalece a percepção de pertencimento
Reversão ao trabalho presencial sempre que solicitado	Promove a opção de utilizar a estrutura corporativa
Custear as despesas acrescidas ao trabalhador em função ao teletrabalho	Atribui os encargos devidos a entidade patronal
Políticas que protejam a privacidade do trabalhador em teletrabalho	Preserva o espaço pessoal do trabalhador
Políticas que limitem o tempo de duração do trabalho	Reduz a possibilidade de patologias psicossociais
Políticas que protejam o horário de descanso e as pausas regulamentadas	Promove a saúde do colaborador

Fonte: Adaptado da Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses

## 2. Metodologia

### 2.1 Natureza e Caracterização da Pesquisa

De acordo com Gil (2017) a pesquisa pode ter múltiplas classificações quanto aos sistemas de área de conhecimento, finalidade, nível de explicação e métodos adotados. A investigação está contida na área de conhecimento das ciências sociais aplicadas. Quanto à finalidade enquadrada na pesquisa aplicada, o autor explica que a categoria “é voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”.

O nível de explicação por sua vez é classificado de acordo com o objetivo proposto, neste caso de explorar o social do trabalho no formato remoto, de forma pioneira uma vez que na literatura encontra-se conhecimento científico a respeito do teletrabalho e seus efeitos em circunstâncias comuns, entretanto, o teletrabalho será observado no âmbito do confinamento. Gil (2017), descreve as pesquisas exploratórias como aquelas que “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento

tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.”

A natureza dos dados da investigação é de carácter qualitativo, em conformidade com o indicado por Godoy (1995), que estabelece para problemas de pesquisas que buscam compreender “a teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados.” Segundo Da Silva & Menezes (2005), “A Pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. (...) o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. (...) o processo e seu significado são os focos principais de abordagem.” Freitas e Jabbour (2011) pontuam como valor da abordagem qualitativa, a profundidade e abrangência da investigação, pois o material obtido tem um alcance mais denso do que a abordagem quantitativa, “admitindo uma relação mais próxima e sistêmica do objeto de estudo”.

O delineamento adotado foi o estudo de caso, descrito por Gil (2017), como a investigação intensa e excessiva de um caso específico, de modo a viabilizar seu abrangente e minucioso saber. O autor ainda reflete sobre os propósitos do estudo de caso que são “proporcionar uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.”

## 2.2 Instrumento de Pesquisa

Esta investigação adotou a entrevista semiestruturadas como técnica de coleta de dados. De acordo com Boni e Quaresma (2005) esta forma de entrevista combina “perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, onde o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal e fica atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele.” O autor afirma que este tipo de entrevista contribui para a proximidade entre entrevistado e entrevistador possibilitando respostas espontâneas e a sensação de liberdade em relatar aspectos valorativos dos participantes, que atribuem significados pessoais aos seus comportamentos de forma a surgir descobertas inesperadas e de grande utilidade ao entrevistador.

Antes da formulação do *script*, as informações de referencial teórico foram sintetizadas na Tabela 5, de modo que as questões abordadas estivessem alinhadas com os objetivos definidos. O roteiro foi estruturado por um conjunto de 45 questões abertas, previamente definidas e divididas em três blocos, com intuito de formar uma linha do tempo. O primeiro grupo de entrevistados abordou experiências relatadas antes de março de 2020, quando o teletrabalho ainda não era obrigatório, o segundo foi referente às experiências de teletrabalho integrais durante o confinamento e o último grupo foi entrevista quanto ao retorno do formato presencial total ou parcial. A estratégia permitiu

conduzir a entrevista com um certo sentido lógico para o entrevistado, o que foi importante para auxiliar os colaboradores a recordarem a sequência dos acontecimentos.

Tabela 5: Síntese do referencial teórico.

Título	CONFINAMENTO DURANTE A COVID-19 EM PORTUGAL: Um estudo de caso sobre o teletrabalho ao nível da gestão de topo		
Problema de pesquisa	Quais efeitos do teletrabalho obrigatório durante o confinamento da COVID-19 contribuem para a precarização do trabalho dos gestores de topo?		
Objetivo geral			
Analisar a experiência dos gestores de topo ao se tornarem teletrabalhadores durante o confinamento da COVID-19			
Objetivos específicos	Coleta de dados	Análise de dados	
Descrever os efeitos do teletrabalho durante o confinamento;	Entrevista	Análise de conteúdo e análise bibliográfica	
Verificar quais medidas foram adotadas antes da percepção de uma pandemia atrelada somente a perspectivas de futuro;	Entrevista	Análise de conteúdo	
Avaliar os impactos dessas medidas na eficiência do teletrabalho durante a pandemia;	Entrevista	Análise de conteúdo	
Identificar se o formato de teletrabalho já estava presente na organização antes de março de 2020;	Entrevista	Análise de conteúdo	
Identificar quais ações foram mantidas ou extinguidas desde que a volta ao formato presencial foi retomada na organização.	Entrevista	Análise de conteúdo	

Fonte: Elaboração própria.

## 2.3 Recolha de Dados

Para que a coleta de dados fosse possível, o primeiro passo foi enviar um e-mail ao setor de gestão de pessoas apresentando a pesquisa e convidando a organização selecionada para participar como objeto de estudo. Após o aceite, foi solicitado junto ao mesmo departamento o contato de e-mail dos diretores responsáveis pela alta gestão, que estiveram em teletrabalho integral pelo período mínimo de 30 dias a partir de março de 2020. Foram enviados e-mails aos gestores descrevendo o objetivo da pesquisa, o método e garantindo a confidencialidade das informações que pudessem revelar a identificação dos colaboradores, caso tivessem interesse em participar das entrevistas. Após 40

dias, obteve-se a confirmação e realização de 10 entrevistas. Dessas, nove de dez entrevistas precisaram ser realizadas à distância devido às diferentes localidades em que os colaboradores residem. Os participantes escolheram a data, horário e o instrumento de comunicação de sua preferência para a entrevista, variando entre chamada de voz e vídeo chamada, correspondendo a um total de 309 minutos de gravação. Apesar do roteiro previamente definido as entrevistas ocorreram de forma fluída, quase como uma conversa informal.

Após realização das entrevistas foi utilizando o método da lógica indutiva de Creswell (2010) para o tratamento e análise dos dados, observado na Figura 8.

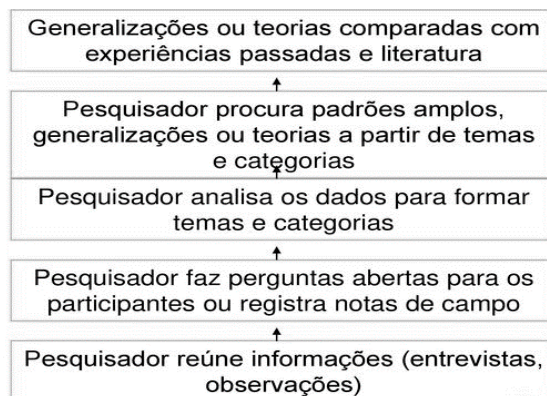


Figura 8: A lógica indutiva de pesquisa em um estudo qualitativo.  
Fonte: Creswell, (2007).

## 2.4 Tratamento e Análise de Dados

Para o tratamento dos dados foi utilizado o pacote qualitativo do *software* Descript para transcrever e organizar as informações coletadas nas entrevistas, seguido de análise para agrupar e validar as informações pertinentes ao estudo. O material obtido foi categorizado quanto a 5 temas abordados na apresentação dos resultados, são eles: a disposição para adotar o teletrabalho após o confinamento, as medidas de apoio por parte da organização, a disseminação das ferramentas de TIC, a percepção da perda de privacidade e do horário de descanso pelos teletrabalhadores, de forma a avaliar se houve mudança ou intensificação nos comportamentos laborais. A Tabela 6 atribui as categorias dos temas abordados na apresentação dos resultados às perguntas formuladas para o roteiro da entrevista, que pode ser consultado em sua plenitude no anexo A.

Tabela 6: Distribuição de perguntas por tema

Temas	Perguntas
A disseminação das ferramentas de TIC	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 23, 24
A percepção da perda de privacidade	11, 13, 14, 16, 21, 22
A percepção da perda do horário de descanso	8, 9, 10, 15, 19, 20
As medidas de apoio por parte da organização	12, 16, 17, 18, 25, 26, 27, 28
A disposição para adotar o teletrabalho após o confinamento	29, 30, 31, 32, 33, 34

Fonte: Elaboração própria.

Por fim buscou-se identificar possíveis relacionamentos das variáveis colaboradores e aspectos de impacto, como também a combinação de análise com vinculação e modelagem. O intuito foi encontrar *insights* obtidos por níveis profundos de análise do grande volume de dados não numéricos recolhidos nas entrevistas.

### 3. Apresentação dos Resultados

A primeira questão debatida com os entrevistados foi em relação do formato de trabalho operado antes da pandemia, para tentar estabelecer um padrão e perceber quais as mudanças e permanências trazidas pelo teletrabalho. Todos os entrevistados relataram fazer muitas horas suplementares, mesmo em um formato presencial. Da mesma forma, todos possuem uma percentagem adicionada ao salário que permite trabalhar fora do horário de trabalho convencional, uma componente referida como isenção de horário de trabalho. Os colaboradores já trabalhavam nesta modalidade de horário flexível desde muito antes da pandemia, sendo que os isentos do horário não recebem pelo trabalho suplementar.

“No meu caso, não são contabilizadas como hora extra. Portanto, nós que temos cargo de direção temos uma componente de remuneração que chama isenção de horário de trabalho e essa componente da remuneração é, no fundo, uma componente que permite que as pessoas não tenham um horário a cumprir, adaptem as suas atividades e um horário que é gerido de acordo com as necessidades. Por isso a cumprir a regra de uma forma certa, eu não sou obrigado a estar de nove as cinco no escritório, eu não preciso entrar às nove, não tenho que sair as cinco e meia. Portanto, posso adaptar o meu horário de trabalho à necessidade das tarefas que têm que ser realizadas. Portanto, aí também não entra a componente de horas extraordinárias. Quando muito a rigor, seria se eu tivesse um domingo a trabalhar, eventualmente na segunda-feira

teria o dia disponível e, portanto, seria a regra mais ou menos essa. Não é que ela seja cumprida nem por um, nem por outro, mas na verdade será esse o critério.”

Para compensar, o artigo 265º do Código do Trabalho prevê um suplemento na remuneração destes profissionais, que não pode ultrapassar o limite de 10 horas trabalhadas por dia. Apesar dos limites estabelecidos por lei, 90% dos entrevistados disseram que durante a pandemia trabalhavam ainda mais horas, superiores a 10 horas diárias.

“Minha rotina ficou mais alargada na pandemia do que quando tinha a presença a passar no escritório. As 08h00, já estava claramente a trabalhar e às 20h00 se calhar ainda não tinha largado, porque não tinha aquele processo de que vou ter que arrumar as minhas coisas para voltar agora para casa e porque ainda tinha um percurso para fazer. Como essa janela não existia, não percebia que tinha que desligar, às vezes até me esquecia que horas eram.”

Segundo 90% dos entrevistados o tempo de deslocação para chegar e voltar da estrutura física da empresa foi substituído para mais horas trabalhadas durante o trabalho remoto.

“Acho que o teletrabalho no confinamento foi mais produtivo, porque assim, há muitas horas que nós usamos para os deslocamentos para o escritório. E, o fato de não existir essa deslocação e a partir do momento em que a pessoa praticamente acorda, está praticamente disponível e apta para trabalhar, não só começava mais cedo, como começava logo o trabalho. Não era aquele processo que saia de casa cedo, estaria ali uma hora parado por causa do trânsito, ida e volta sendo duas horas por dias. Na pandemia eu utilizava já para ficar e trabalhar, porque eu não mudei muito o horário, não acordava mais tarde porque não precisava deslocar, mantive o mesmo ritmo. Portanto, o resultado é que começava mais cedo e largava até mais tarde, porque tinha aquela obsessão por ter que parar agora, ir para casa, fazer o jantar, ter que deslocar agora porque depois há trânsito. Eu ocupava esse tempo do trânsito na pandemia começando efetivamente 01h00, em média mais cedo a trabalhar e largava bastante tempo mais tarde e muitas vezes até voltava depois do jantar para fechar um tema ou outro porque já estava ali com o VPN ligado.”

Referente a experiência de trabalho remoto, para 80% dos colaboradores o confinamento obrigatório a partir de março de 2020, foi a primeira vez em que exerciam atividade laboral contínua e remota, apesar de todos utilizarem antes da pandemia ferramentas da TIC para trabalhar de casa após deixarem as instalações físicas da empresa. Ainda, 90% dos entrevistados relataram estar disponíveis durante a manhã e tarde para acompanhar demandas de outros colaboradores e utilizar o horário noturno para atividades laborais de caráter individuais.

“A disponibilidade é total são vinte e quatro horas e sete dias por semana, não é? Agora é assim, acompanho um bocado os horários da abertura e fechamento dos escritórios. Pá o primeiro a chegar e o último a sair.”

“Eu poderia sair às 17h30, não sou obrigado a fazê-lo, eu até posso sair, mas normalmente o que acontece é que não seria assim, porque saia sempre as 19:00. Sabia que iria para casa jantar e depois das 22h00 sentava-me e começava uma tarefa que eu sabia que tinha que ser feita à noite, mas não tinha uma hora marcada de grande rigor, a não ser que eu tivesse algum consultor ou algum colega que também tivesse de iniciar algumas tarefas nesse mesmo período que tivesse agendado alguma situação. Se o trabalho fosse mais individual, eu já consigo adaptar o horário de que eu devo fazer as outras atividades.”

Todos os entrevistados relataram não terem tido dificuldades em utilizar as TIC durante a pandemia. Foram citados alguns aspectos para que a transição ao trabalho remoto ocorresse naturalmente.

Primeiro, todos os entrevistados possuíam cargos de direção que exigiam total atenção às comunicações da empresa fora do horário de trabalho, ou seja, os colaboradores já estavam habituados a aceder as plataformas de comunicação disponibilizadas pela organização antes da pandemia. Além de cargos de gestão de topo, parte dos entrevistados realizavam atividades que apenas poderiam ser operadas remotamente, mesmo antes da pandemia.

“Quem está nestas áreas de tecnologia está habituado a trabalhar remotamente, há momentos em que temos que fazer, portanto, ou seja, nós temos muitas atividades a nível de manutenção de servidores e trabalhos de implementação de determinadas soluções que podem ser ou por melhoria ou por manutenção em que elas vão ficar agendadas para fora do horário laboral. Muitas delas não requerem uma presença física nos escritórios verdadeiramente, podem ser realizadas remotamente. Portanto se é verdade que não estive no modelo de ausência do escritório decretado pela organização anteriormente, mas, em todo o percurso da minha atividade tive sempre acesso remoto a todos os sistemas que fazia gestão. Portanto isso pode ser um bocadinho o que é um trabalho remoto eu não preciso de estar no escritório para desempenhar as atividades que estão calendarizadas para serem feitas nesse período de manutenção.”

Outra explicação, foram as demandas por comunicação entre colaboradores alocados em vários países, a condensação das várias empresas com presença nos mercados internacionais em um único grupo, em 2012, fez com que a organização percebesse a necessidade de unificação das ferramentas.

“Também muitas empresas todas aquelas que trabalham a nível global mesmo da pandemia já tinham todos estes sistemas para poder comunicar trabalhar, partilhar a informação e estar próximos embora não fisicamente, mas estar próximos dos seus colegas e colaboradores que estão espalhados no outros campos do mundo. Eu, como era o responsável de dois países tinha reuniões, duas a três vezes por mês, reuniões com data fixa para discutir o progresso dos trabalhos e algumas calhavam de cair enquanto estava em férias, eu dedicava uma parte logo no início do dia ou final do dia para este tipo de conversas e então por norma deslocava-me ao hotel onde estava uma área de *business center*, não só por ter uma melhor ligação de conexão de rede, mas também por ter alguma privacidade.”

“A nível de produtividade e do alcance dos objetivos eu não notei grande diferença ou quase nenhuma de facto. É que já havia muito esse hábito em diferentes países a ter que interagir em conjunto etc. Portanto não é uma novidade do ponto de vista da empresa. Mas acho que se perdeu um bocadinho dessa dimensão da comunicação geral e da interação formal e informal.”

Nos 5 anos que se seguiram os colaboradores escolhiam uma pluralidade de ferramentas utilizadas com a mesma finalidade, sendo o Skype pessoal a plataforma recorrente para realizar as reuniões entre mercados, o que acarretava em vários problemas relacionados a perda e segurança das informações, como também a falta de controle dos registros e licenças dos *softwares* utilizados pelos colaboradores.

Depois, em 2018, a empresa optou por concentrar o uso das ferramentas, favorecendo a intensificação do uso das tecnologias de comunicação e armazenamento das informações, com a adoção da Microsoft 365, de forma a aceder aos aplicativos de produtividade mais recentes por meio de uma única assinatura, entres eles o *software* Teams, um espaço de trabalho através de

chat, que integra as pessoas, os conteúdos e as ferramentas necessárias para colaboração das equipes.

“Não tivemos nenhuma plataforma adquirida durante a pandemia porque já tínhamos adotado anteriormente esse modelo de trabalho digital, os nossos processos já eram tendencialmente para essa transformação. Portanto, esses websites que são geralmente áreas de conteúdo de informação, geram adoções antes da pandemia, que seria o site Sharepoint, o Android, mas muito por acesso à informação de quem está em remoto nos mercados de trabalho, como temos uma dispersão geográfica, as pessoas não estão todas juntas nos mesmos locais onde está a infraestrutura, isso gera uma adaptação natural, não sendo preciso adotar nenhuma ferramenta adicional.”

“Acho que o processo de pandemia ensinou alguns aspetos, de ler os sinais e ter alguma calma, ou seja, tentarmos não acelerar muito o processo de transformação digital em concreto. Fala-se muito em burocracia de papel e processos que não são amigos do ambiente, e nos últimos anos, da necessidade de haver uma transformação digital e de descentralizar alguns processos, tecnologias mais amigas do ambiente em termos do que é a utilização do papel, etc. A forma como temos de abandonar uma coisa em detrimento de outra, expõe riscos adicionais que se calhar não estaremos preparados, que é nomeadamente estes ataques que são feitos às redes, esta engenharia social que não tem uma boa vontade, era de chegar a informação por terceiros de forma ilegítima e quer no fundo fazer ataques a dados que são confidenciais e são dados da organização, do negócio. Essa transformação tem de ser repensada e é aqui que percebemos que os processos não podem ser tão rápidos, pelo menos sem as pessoas que estão efetivamente sobre essas ameaças passem por uma formação, uma comunicação sistemática de como a empresa trabalha, de quais são esses conteúdos digitais e como é que eles chegam. É um bocadinho um género de como os bancos hoje publicitam, dizerem que nunca mandam um SMS a pedir passwords para as pessoas desconfiarem, não é? No fundo, esta transformação digital acaba por ter esse problema que se não tivermos preparados, pode ser muito complicado.”

Apesar da iniciativa da empresa em disponibilizar uma ferramenta licenciada para comunicação interna, 60% dos colaboradores relataram utilizar o WhatsApp como meio principal de comunicação interna antes do início da pandemia.

“Antes da pandemia como estava deslocado nos Camarões os contactos com a sede pá, eu fazia através de WhatsApp e Skype. O Skype já muito pouco, essencialmente o WhatsApp e depois através do Teams.”

“Todas as reuniões que existiam de forma remota eram muito focadas com os mercados. Eu diria, podemos realmente dividir isto entre dois três pontos. As reuniões, portanto, nós utilizamos a plataforma. Portanto todas as reuniões com os mercados Angola, Moçambique, Cabo Verde eram de facto efetuadas através de videoconferências. Nós aqui em Portugal além de reuniões com mercados, por razões diversas, também tínhamos reuniões com fornecedores. Fornecedores, prestadores de serviço, ou seja, sempre que não havia aquela necessidade imperiosa de estarmos presencial, rapidamente através da plataforma se conseguia uma reunião dois, três, cinco minutos com um fornecedor, um prestador de serviço, um cliente, mas a percentagem dessas reuniões com fornecedores eram muito mínimas, antes da pandemia. Antes da pandemia o volume de reuniões por vídeo chamada era muito baixo, cerca de uma reunião por semana. Até porque aliado à plataforma, a ferramenta mais usada para contactar colegas das áreas internacionais era WhatsApp.”

Apesar do Teams também possuir uma versão *mobile*, os colaboradores associavam o WhatsApp como uma ferramenta que possuía um acesso mais imediato ao colaborador, uma vez que as pessoas atribuem a mesma conta para contactos pessoais e profissionais. Com a pandemia, os teletrabalhadores relataram uma menor utilização dos *smartphones*, seja por tentativas intencionais

e não intencionais de estabelecer limites entre espaço pessoal e profissional, seja pela substituição das interações presenciais por chamadas de vídeo.

Antes do confinamento, 80% dos profissionais disseram que tinham uma média de uma reunião semanal por videoconferência. Durante a pandemia todas as interações presenciais migraram para chamadas de vídeo e interações escritas, como e-mail e mensagens texto.

“Durante a pandemia eu penso que houve um aumento da mensagem escrita, não havia o contacto porque pronto para já as pessoas se distanciavam-se e afastavam-se, não é? Pronto eu acho que houve realmente como consequência a mensagem escrita, terá havido um aumento da consulta dos emails e das mensagens.”

Ainda sobre a transição do trabalho do trabalho presencial para o remoto em meados de março de 2020, como mencionado anteriormente 100% dos entrevistados afirmam que não tiveram dificuldade na utilização das ferramentas de TIC, porém foi necessário a se adaptar a uma nova rotina, não só de trabalho, mas também de total confinamento.

“Nisto havia uma certa liberdade de atuação e enfim com responsabilidades que eu tinha não podia estar totalmente isolado do escritório, não é? Até porque a função de gestão das instalações é minha e, portanto, mesmo que viesse o escritório a maior parte do dia seria sempre em casa, porque moro relativamente perto do escritório: são dez minutos de carro.”

“Foi preciso alguma adaptação porque eu sentia é que não tínhamos a noção do tempo, às vezes sentava me ao computador as nove da manhã e eram oito da noite que me apercebia que já eram oito da noite e não havia aquele término de parar para ver a produtividade, para fazer uma pausa mesmo, parecia que aquilo era contínuo, como não saia de casa, não é? Acima de tudo ter alguma disciplina de saber quando parar.”

“Lembro-me da minha primeira reunião por vídeo chamada com várias pessoas, foi diferente. Mas num contexto geral nunca tive dificuldades em utilizar a vídeo chamada como trabalho. A reunião presencial é muito mais estressante, não há dúvidas, com o contacto direto, sabemos que a qualquer momento a nossa expressão facial pode revelar alguma questão indesejada. Nas reuniões por plataforma, estamos em casa a olhar para um monitor e não conseguimos ver as expressões de todos nas reuniões, o que torna mais fácil de comunicar sem a distração da reação das pessoas. Por videoconferência podemos ter um material de apoio para consultar sem a percepção dos demais, nas reuniões presenciais apenas temos o Power Point, podemos nos atrapalhar, engasgar.”

“Embora eu já trabalhasse muito utilizando os recursos remotos para podermos contactar com outros escritórios com geografias diferentes, quando houve obrigatoriedade de estar em casa houve um disrupção do que era o meu dia a dia, tens que saber que esporadicamente tens determinadas reuniões que tem que contactar outros colegas, outra é estar obrigado a trabalhar a partir de casa, as pessoas que estão contigo também estão a trabalhar de forma remota, o ambiente de casa não é igual, o ambiente de trabalho em si, as ferramentas não são iguais as que tens no escritório e houve uma disrupção naquilo que era o normal do dia-a-dia, normal no ambiente de trabalho. Houve uma questão de adaptação nas primeiras semanas e depois tudo entrou em uma nova rotina de um novo normal.”

Entretanto, o mesmo não se mantém em relação a percepção do horário de descanso, onde todos os colaboradores demonstrarem ter dificuldade em impor limites para usufruir dos tempos de descanso e desligamento do trabalho. Relataram ainda que quanto maior o período em teletrabalho, maior a sensação de disponibilidade permanente.

“Correu-se o risco de dar algum abuso ou de algum excesso do ponto de vista da observação o facto da pessoa estar em casa quase que se assume que se está sempre disponível, horas de almoço deixam de existir ou horas de fim de dia, nem tanto. Mas eu acho que havia aqui alguma percepção que a pessoa está sempre disponível. Percepção essa quando a pessoa sai do trabalho não é quando está ali, aquela distância física quando não há esse distanciamento pode haver um certo abuso a nível de tempo e da disponibilidade das pessoas.”

“Se os meus horários já são difíceis de gerir, a partir do momento que estava a trabalhar de casa então, não existiam. Porque estamos sempre a um metro do computador, ou seja, aqui no escritório posso ficar aqui até as nove da noite, mas as nove da noite quando saio há um momento que a há pessoa fecha o computador arruma tudo e sai, depois se calhar até tenho que ligar o computador em casa, mas estando em casa 24 horas por dia isso acaba por não acontecer. Portanto, era muito difícil ter uma definição de horário e depois se entram em contacto connosco, se é preciso alguma coisa, qual é que é a razão para não atender uma vez que estamos em casa e está tudo ao nosso alcance, portanto a questão do horário sim, sem dúvida era muito difícil de impor limites.”

“É um problema que tem a ver com o desligamento. A gente chegou a um ponto que já não separa o que é que é vida pessoal, o que é que é a vida profissional. Se em termos temporais, se tivermos muito tempo em teletrabalho, até porque as nossas casas não estão preparadas para isso, tu rapidamente aumentas o risco de teres alguns problemas ao nível de saúde. Não estou só a falar ao nível de ergonomia, não é? Começas a ter mais tensão no corpo, mais tempo ligado, passas muitas horas ao pé do computador, é vista é o pulso, ficas com muitos problemas ao nível da saúde. Acresce quiçá de pessoas que ficam mais abatidas, mais tristes porque estão fechadas naquele ambiente e não sai cá para fora. Não é o meu caso, mas sei que há pessoas que entraram em depressão, eu sei que essa depressão era mais o facto de existir COVID a doença e de poder ser contagiado, do que propriamente até do trabalho, mas houve muitas pessoas que entraram em depressão e por aí fora. Tens outra desvantagem até pelo menos foi até à data, que financeiramente estás a ter um custo que não tinhas até à data, não é? Deixas de ter contacto presencial com as pessoas, não é? Uma das coisas que eu notei é que tu rapidamente perdes a metodologia de trabalho e no meu caso isso perde-se porque eu estou a fazer algo em que alguém me liga e interrompe e que diz que aquilo é urgente, ou seja, as coisas são muito mais rápidas. É um toque e dás conta que estás perdido, tinha hoje que fazer isto, ainda não o fiz. Pelo menos, eu achei da minha parte chegava um momento, eu já estou perdido com isto, mas afinal, então tenho que me organizar, amanhã vou fazer isto, isto, isto, depois nunca dava, metia sempre alguma coisa à frente e depois acarretava de facto, depois de jantar ir para o computador porque aquilo que eu tinha planeado fazer durante o dia não fiz, não é? Porque a gente não se pode esquecer, eu vou-te ser bastante honesto com este teletrabalho, tem colegas que ligavam só porque sim, muito do dia a dia acaba por não ser de trabalho, é falar, muitas das vezes lembro-me de dizer é pá, olha só, eu tenho mais o que fazer, isso acontecia, acontecia diariamente. Hipócrita dizer que isto não acontece, ligavam porque sim. Não é que isto não aconteça presencialmente, mas quando estás em casa sozinho com o computador, não te esqueças que também existe algo que é alguma solidão.”

“Bom eu quando iniciei o teletrabalho basicamente cumpria o horário comercial de trabalho. No entanto, o cargo de direção que tenho eu nunca tenho um horário preso. Portanto, posso sair às seis e parar as sete, oito... Depende do serviço que vêm e o que é que têm que tratar. Portanto, tendo em consideração que o meu estado em teletrabalho uma grande percentagem do dia obviamente é interagir com os meus colegas no departamento, eu tentava pelo menos libertá-los. E eles, portanto terminam às cinco e meia, ou seja, mais ou menos eu cumpro o horário de trabalho para com menos, eu ficava e continuava a fazer o que tivesse o que fazer. Portanto posso dizer que os primeiros dois, três, quatro dias de teletrabalho, de facto cumpro o horário de trabalho, mas a partir daí era muito difícil, muito difícil, trabalhava muito mais que oito horas. Muitas vezes ia jantar e depois continuava, chega o momento que se torna difícil de

separar a vida pessoal e a profissional. Há uma pressão muito grande em ter que estar conectado, porque enquanto nós estamos no escritório sabemos de que a partir de uma determinada hora normalmente às cinco e meia da tarde, seis horas as pessoas vão para casa e deixa de haver pressão, eu até costumo usar esse período depois das cinco para fazer trabalhos que não consegui fazer porque durante o dia tem sempre alguém que precisa de alguma coisa, portanto das cinco e meia até às sete, oito horas, era um momento de onde eu conseguia fazer coisas que não conseguia fazer durante o dia. Portanto não havia essa pressão durante esse tempo no trabalho presencial, enquanto estando em casa há essa pressão de estar disponível o tempo todo.”

Quanto a privacidade, 40% dos entrevistados notaram certa perda de privacidade ao que se refere a apropriação do espaço pessoal devido a atuação laboral em casa durante a pandemia.

“No fundo todo este processo de teletrabalho que tivemos no processo de pandemia nos colocava aqui um bocadinho a exposição do que seria a nossa vida pessoal, não é, por via destas chamadas de vídeo e que as pessoas podiam se aperceber da envolvimento num ambiente um bocadinho mais pessoal. A tecnologia que escondia o espaço pessoal do colaborador não esteve disponível logo, a própria Microsoft evoluiu muitas ferramentas. Existem várias ferramentas, mas nós, em termos de adoção corporativa, tínhamos o Teams. Havia pessoas que trabalhavam com outras plataformas, umas que já tinham uma preparação diferente como resposta de funcionalidades a determinado tipo de situações. Nomeadamente seria essa de criar, de camuflar um bocadinho que seria o ambiente da imagem, o Teams disponibilizou essa funcionalidade durante o processo de pandemia, veio implementar no seu sistema coisas que outras ferramentas já tinham. Éramos forçados a adotar a nossa ferramenta corporativa de comunicação que já tínhamos, a conviver com as atualizações que a ferramenta sofreu e de acompanhar também. A ferramenta não tinha para nós e se calhar não tinha o office 365 em Portugal, porque quando sai uma nova versão, ela não é distribuída de igual forma para toda a gente. É como se fosse uma atualização do sistema operativo do telemóvel e, portanto, ele não sai para todos os telemóveis ao mesmo tempo. Vai gradualmente sendo distribuído e a própria Microsoft vai se apercebendo do impacto positivo ou negativo para ir implementando na ferramenta e vai agregando um bocadinho o leque para distribuir, não faz de uma forma massiva. Portanto, eu sei que em determinado período de tempo já a Microsoft tinha uma forma de fazer o blur distorcer o fundo, mas ainda não tinha as imagens para o nosso plano. E surgiu quase já depois de um ano do curso da pandemia e aí tivemos esse update para a versão do Teams. E dessa forma essas melhorias que foram acontecendo, se calhar por dar resposta a alguns pedidos que os utilizadores iam fazendo no tempo de algumas falhas que iam identificando, iriam aplicando essas melhorias ao longo do tempo. Obviamente, numa fase inicial nessas chamadas as pessoas conseguiam se estivesse numa sala que as pessoas estavam a entrar pela nossa sala dentro, que não consegui ver o que estava por trás, nós, num quadro com fotografias de família e uma coisa qualquer e percebia se que estava lá aquele quadro com as fotografias de família também, não é? Portanto, não havia assim uma privacidade nesse nível. Depois, houve essa situação, a privacidade cada vez mais tomada em conta em relação a estas ferramentas, nomeadamente no caso do Teams. Depois surgiu foi um processo em que as pessoas não receberam a formação de como é que isso se fazia, então umas foram se a percebendo porque outros colegas usavam e achavam piada. Não foi algo divulgado a dizer, se quiserem a forma de trabalhar de uma forma mais confidencial e mais privada, será assim ou nem fizemos uma orquestração de boas práticas, nem nada.”

“Perdes a tua privacidade além de tudo aquilo que te rodeia atrás aparece no ecrã, não é? Esporadicamente eu tinha sempre um companheiro que aparecia de vez em quando no escritório que era o meu cão, punha as patas em cima da mesa queria deitar até achava engraçado. Lembro-me que tive uma situação que o meu vizinho teve umas obras em casa alguns dias e de facto havia momentos que obviamente o barulho produzido pelas ferramentas aparecia nas reuniões.”

“No início do teletrabalho, a ferramenta utilizada não dispunha da opção de mascarar o fundo do espaço, quando a opção se tornou conhecida não fazia sentido utilizá-la já que todos com quem eu tinha contato frequente já tinham tido acesso ao meu espaço

de casa. Se no primeiro momento que começamos a interagir usando a plataforma do Teams, se tivéssemos de facto nos lembrado de que devíamos de proteger o ambiente, eu teria usado, mas quando nos lembramos disso já tinha passado umas semanas, muito tempo. Eu tenho perfeita noção e consciência que minha privacidade foi violada, mas no meu caso não me afetou porque eu graças a Deus, eu já tinha um escritório em casa. Mas havia pessoas que trabalhavam na cozinha porque o WiFi não chegava à sala e tinham que ir para a cozinha. Quando a funcionalidade ficou disponível para nossa plataforma, nós criamos fundos com os logótipos da empresa e sempre que o colaborador entrava metia no fundo a foto a imagem do logo atrás dele e ficava mascarado o ambiente que o rodeava. Ou seja, as pessoas deixavam de ver a sala, a casa, fosse onde fosse.”

“Eu acho que acaba sempre por acontecer alguma perda de privacidade, porque estamos a trazer o nosso trabalho para o nosso espaço pessoal, para nossa casa, embora tínhamos todos desenvolvidos algumas técnicas e tentado criar alguns limites para que isso não aconteça, acaba sempre por acontecer. E acaba sempre por ser estranho ter reuniões no nosso espaço e sentir que as pessoas estão na nossa casa.”

Os teletrabalhadores ressaltaram que exposição do lar e convívio familiar não impediu a realização das atividades. A principal queixa foi em relação aos ruídos propensos do ambiente domiciliar, como obras e música alta na vizinhança. A preocupação dos teletrabalhadores era que o ruído incomodasse outros colaboradores nas interações mais formais, como reuniões com o conselho administrativo, clientes e fornecedores.

“Quanto a pedir reuniões com outros parceiros e empresas que prestam serviços conosco. era muito normal, por exemplo, pedir para falar com o serviço de apoio a clientes e ouvir o filho, fazer uma birra, uma panela, um tacho, uma panela a bater, o cão a ladrar muito.”

Em relação ao agregado familiar, 30% dos entrevistados indicaram ter filhos em idade escolar, entre 0 e 16 anos. Apenas estes mesmos 30% optariam por trabalhar em estação de trabalho compartilhadas como *callworks* ao invés de trabalhar de casa, caso o formato presencial não fosse possível.

“Eu como não tenho crianças, é um lugar sossegado e pronto. Agora sei de uma série de colegas que vivem em apartamentos que não tinham espaço para as pessoas estarem em áreas privadas. É muito complicado, como criam miúdos pequenos, com apoio da escola e, por exemplo.”

Referente a constância do trabalho realizado de forma remota, 80% dos colaboradores relataram fazer uma quantidade maior de pausas não intencionais se comparado ao número de pausas no formato presencial. 30% dos entrevistados relataram não terem mudanças em relação a interação familiar durante a pandemia.

“É assim uma das grandes vantagens poderia ser passar mais tempo em casa com a família. Mas por exemplo, na realidade, isto não é uma vantagem, porque tu estás em casa ao pé da família, mas depois passa menos tempo, porque tu passas mais horas a trabalhar do que com a família”

Quando questionados quanto a preferência do método de prestação de trabalho, 30% dos entrevistados optariam pelo modelo híbrido.

“Eu tenho tendência a perceber que nestes tempos modernos deverão dar aqui uma possibilidade de se considerar um ambiente híbrido, ou seja, em que nós deveremos

estar em contacto com os nossos colegas, porque isso faz parte da forma de nós estarmos na vida e em termos de sociedade e em relação ao trabalho, funciona muito bem, nós temos aqui a percepção de estarmos perto dos colegas, mas depois também temos momentos em que não precisamos estar no escritório, podemos estar no nosso espaço também. Acho que potencia muitos momentos de concentração da realização de alguns trabalhos em que é preciso estar mesmo focado. Mas também não podemos estar só num dos lados. Portanto, acho que o ambiente híbrido seria o ideal, ou seja, ter aqui uma presença dois dias no escritório e três dias poder estar em casa. Acho que é importante conviver com os colegas para criar um espírito de equipa, não é? E como também é bom, termos os nossos momentos mais concentrados.”

Outros 70% relataram não ter se adaptado a prestação de trabalho remota e preferem o modelo totalmente presencial.

“A forma que eu fui formatado ao longo destes anos todos. Eu fui formatado no regime presencial, de contacto entre pessoas, verbal. Pra mim o local de trabalho é o escritório ou a obra, não atrás de um monitor. Eu comecei a trabalhar muito cedo e foi assim que eu fui formatado. Não quer dizer que com isso eu seja antiquado no que concede as novas tecnologias, mas acho que isso não é forma de trabalhar. Tem muito a ver com lá estar, com a forma como eu vejo significado ou conceito de trabalho. Eu vejo a casa para relaxar, para estar com a família, televisão, trabalho é outra coisa.”

“Em termos de coesão das equipas de motivação de alinhamento da estratégia é bem mais difícil, acho que as dinâmicas são mais difíceis, não é que o trabalho não seja feito, que havendo responsabilidade a parte das pessoas como é lógico e prazos para cumprir as coisas são feitas, mas acho que são feitas de uma forma diferente e acho que é muito mais difícil de manter as equipas alinhadas na estratégia do grupo quando não há encontros presenciais. Acho que efetivamente, em termos de desempenho e do resultado do trabalho desenvolvido noto que há melhores resultados quando estamos todos no mesmo espaço e quando as pessoas se encontram e podem presencialmente discutir os temas acho que a dinâmica é bastante diferente, acho que eu senti que foi essa a minha dificuldade.”

Entre o menor percentual encontra-se o diretor de tecnologia da informação, que relatou cumprir dupla jornada no modelo presencial, pois certas atividades como as de manutenção dos servidores apenas podem ser agendadas para fora do horário laboral.

“Testes que tenham que ser realizados, novos serviços que são lançados, são coisas que acontecem muitas vezes durante um fim de semana e que acontecem geralmente à noite, para que no dia a seguir, às nove ou às oito horas, quando as pessoas entram no escritório, os serviços estejam estabilizados e disponíveis, portanto, não estejam a sofrer paragens por essa manutenção. Pronto, já basta a manutenção que não é programada e que surge quando uma avaria de sistema que não se consegue programar e tem que se agir no momento, não é? Mas as outras que podem ser agendadas geralmente são encaixadas em períodos de trabalho que não são horários laborais, aí também a minha experiência, um bocadinho de já a conviver com uma realidade de estar num ambiente pessoal e a trabalhar. No confinamento foi uma regra sistemática, portanto era uma obrigação. Geralmente é uma questão que leva que as pessoas a trabalharem até mais horas, porque essa isenção do horário de trabalho, de certa forma, até agora fazendo uma retrospectiva dos vários anos de trabalho no grupo, posso dizer que tentei cumprir o horário laboral, que não era imposto, até porque tinha flexibilidade, mas tento que estar junto das pessoas da organização nas horas que elas têm que estar. Mas também precisava trabalhar fora dessas horas, porque depois os processos de manutenção e da pedra de servidores ocorriam fora desses horários. Portanto, se olharmos para isso, há um somatório de dois períodos que torna, muitas das vezes, os dias muito longos em termos de jornadas de trabalho. Em vez de ter uma jornada de trabalho de nove as cinco, tenho uma jornada de trabalho que inicia as nove, apesar de ter essa flexibilidade, mas depois só conseguia abandonar o trabalho às 22h00 ou à meia noite, ou a 01h00, às 02h00. Sendo que obviamente não é uma

jornada que seja contínua, eu posso é gerir esses tempos, eu posso decidir. Qual seria o prejuízo, com base nessa regra de isenção de horário de trabalho, eu estava a cumprir dois universos, que era a flexibilidade, por não ter horário, mas depois, de certa forma, a necessidade de ter que estar nas horas que as outras pessoas estão também. Isso para o colaborador, para mim, neste caso, representa geralmente jornadas muito longas de horas dedicadas a atividades que têm a ver com o trabalho.”

Os entrevistados estimaram que as interações por vídeo chamada tinham em média 5 participantes durante a pandemia.

“As reuniões sempre foram assim até o limite de cinco pessoas, a equipe e às vezes alguém externa a equipe, Geralmente sempre combinamos assim, até o máximo de cinco pessoas. Não tenho exemplos de que tenham sido mais pessoas do que isso. Nem internas e externas.”

Os teletrabalhadores relatam facilidade em incluir pessoas nas interações que nem sempre eram reuniões agendadas, os encontros virtuais eram, em grande parte, espontâneos. 100% dos entrevistados observaram uma abreviação em relação a antecedências em que os compromissos eram calendarizados.

“Uma vez que se encontrava toda gente em casa em frente ao computador, muitas vezes fazia-se uma reunião de um minuto para o outro. Ou seja, antes tinha que se agendar com muita antecedência porque as pessoas tinham suas deslocções, poderiam não estar na empresa, poderiam não estar em frente ao computador ou ocupada com outras coisas.”

“Em uma circunstância normal, quatro ou cinco colegas estão muito próximos e são da mesma equipa, conseguem falar sempre surge uma questão, não havendo muitas vezes necessidade de fazer uma reunião. A partir desse momento de pandemia começaram a surgir muitas necessidades de enquadrar reuniões dessa natureza com muito pouco antecedência. Por uma dúvida que surge em um, então vamos ter que falar os três ou aos quatro, então fazem uma reunião quase imediata, porque têm que debater aquele tema. Como não estão próximos, a única plataforma será essa da videochamada para a reunião remota. Muitas coisas que eram do dia a dia triviais, do cruzar de um corredor, acaba por se calhar, ser tudo endereçado em um formato de reunião.”

“Na equipa que trabalhava mais próxima era frequente estar ligado na câmara e quase em continuidade. De facto, nos habituamos a estar mais tempo online. Penso que passámos a ser mais imediatistas. Ou seja, a marcar com menos antecedência. De facto, as interações também são assim, não é? Quando a pessoa está fisicamente, também de certa forma interage, perdemos um bocado esse feeling com o distanciamento e a falta de interação diária, a falta de contacto diário entre as pessoas porque de facto perdeu-se muito aquele espírito de cultura organizacional. Por outro lado, se calhar algumas pessoas conseguiram ganhar um bocadinho mais de espaço e de tempo, do ponto de vista pessoal eu sinto que isso também foi valorizado por muitas pessoas, mas do ponto de vista de empresa eu diria as pessoas tornaram-se mais distantes e a cultura fica fragilizada.”

“Alguma solução de custos no sentido, por exemplo, nós tínhamos algumas pessoas deslocadas, pessoas que não eram de Lisboa e que estavam aqui em Lisboa a trabalhar durante a semana e, portanto, havia alguns custos nesse sentido que deixaram de existir porque as pessoas deixaram de deslocar para Lisboa ou pelo menos havia muito menos tempo e se calhar vinham e iam no mesmo dia não ficavam aqui portanto houve tal como este há alguns outros redução de custos, mas confesso que no nosso caso não acho que tenha havido uma redução de custos significativa todo e se calhar uma disponibilidade maior de horário porque como as pessoas não se deslocavam tanto para reuniões exteriores, é mais fácil às vezes. Quer dizer, parece que a nossa agenda é um jogo de tentar encaixar bloquinho de reuniões e portanto às

vezes pode-nos dar a ideia de que como perdíamos menos tempo a deslocar-nos de um lado para o outro, geríamos melhor o tempo, tínhamos mais tempo se calhar e a que se calhar essas são as vantagens. Se bem que eu tenho alguma dificuldade em identificar grandes vantagens no teletrabalho”.

Somente um entrevistado relatou ter cautela com o tempo de precedência das marcações:

“Eu procurava agendar reuniões com muito mais método, enviar o pedido para o *inbox*, para o calendário das pessoas com quem eu queria conversar e discutir assuntos com a maior antecedência possível. Até por que estar em casa com família, levava que se não houvesse um agendamento com mais cuidado, poderia haver uma dificuldade em responder e estar presente, em gerir a vida profissional com a vida familiar, as pessoas partilhavam a casa com as famílias. Eu tinha esse cuidado talvez por algumas vivências por esses meios, mas eu creio que possa ter havido algumas situações em outros casos em que as pessoas possam ter tido dificuldade em separar a vida profissional da vida familiar, por não haver esse cuidado de antecedência no agendamento.”

Quanto ao ambiente domiciliar, 80% dos colaboradores sentiam-se confortáveis nos espaços estruturados para a rotina de trabalho em casa durante a pandemia. Os outros 20% precisaram adaptar as instalações agregando imobiliários, entre mesas, cadeiras e impressora.

“Em termos de equipamento acabei por aperfeiçoar o escritório que tenho em casa, em termos de mobiliário em si. Eu tive essas despesas suplementares e creio que a empresa não providenciou nenhum auxílio para custear qualquer transformação que algum trabalhador tivesse que fazer em casa.”

Ao que tange as tecnologias de informação, durante o estado de confinamento, 90% dos colaboradores não identificaram a implementação de novos dispositivos. Destes, 20% esclareceram que apesar de não encontrarem nenhuma ferramenta adicional, boas práticas para fomentar a segurança das informações foram reforçadas.

“Muito antes do confinamento implantamos algumas práticas de segurança, como trocar as senhas periodicamente, houve um acréscimo muito grande em relação ao suporte de chamados internos na organização. Com o tempo esses chamados foram diluídos porque as pessoas começaram a identificar quais ações adotar para que os processos tecnológicos não bloqueassem sistematicamente. Em uma primeira fase aconteceu muito de serem bloqueadas no acesso às suas áreas de trabalho e não só não queriam se ver confrontadas como também se ficassem bloqueadas era para elas muito prejudicial pois era a única forma que podiam desenvolver as suas atividades. Acabou por acabar esta fragilidade, ou seja, em uma primeira fase houve muitas dúvidas, muitos pedidos de ajuda, depois tudo era perfeitamente normal e se calhar conduziram facilmente o formato de teletrabalho por isso. Mas acredito que mesmo assim as pessoas aprenderam a trabalhar de uma forma diferente durante o confinamento. Estão mais ágeis em manter a sua ligação remota ao local de trabalho. Porque, por exemplo, se estivermos no escritório em que há um técnico de informática, a pessoa geralmente não precisa aprender, se precisar deve ter um colega para falar sobre isso. Com a distância deixou de ter e passou a ser um problema. Se a pessoa optou por não interiorizar aquele processo numa primeira fase, quem cometeu o erro uma primeira vez, aprendeu e não faz outros pedidos.”

“O grupo definiu algumas políticas de utilização de equipamentos eletrónicos e fez um *refresh* às pessoas porque há cuidados adicionais que faziam muito sentido pois quando as pessoas saem das nossas instalações para ir para a casa, para linhas abertas, há todo um conjunto de riscos que é preciso explicar às pessoas como devem se proteger.”

“Geralmente, as pessoas quando estão em um ambiente de escritório, sentem se mais controladas de determinada forma e o ambiente tende a ficar mais seguro em termos do que serão as comunicações em rede com toda a confidencialidade de dados. Quando as pessoas não estão no escritório, tornam se mais vulneráveis de uma forma natural, porque estão em um ambiente pessoal e às vezes esquecem de estar alerta em relação a determinados temas quanto a questão da segurança da informação. Por isso, também houve um grande incremento da parte de ataques de phishing, de falsas mensagens, porque, de facto, as pessoas acabaram por participar mais nessas circunstâncias. Portanto, ou seja, como não tinham outras pessoas ao lado para perguntar, também recebeste uma mensagem externa, ou seja, como quase tinham que decidir sozinhas e geralmente as pessoas não gostam de falhar, às vezes a falha estava em cometer o erro de irem atrás do que poderia ser uma ilusão, na verdade era um esquema de fraude e as pessoas estando isoladas em casa, em redes que não têm as mesmas características das redes corporativas, estando numa rede doméstica, estão mais desprotegidas, tanto por via da tecnologia como da parte de engenharia social. As pessoas não estão tão alertas, não estão atentas. E depois, como tem um isolamento muito prolongado, às vezes a natureza de não terem a possibilidade de fazer uma pergunta rápida a um colega que esta ali à mão torna o problema mais recorrente. Com a pandemia podemos ter uma maior consciencialização do problema e percebemos a necessidade de adotar boas práticas por todos e em todos os processos. Estes determinados ataques cibernéticos nas organizações, até em empresas com elevados padrões de níveis de segurança, como por exemplo as operadoras de telecomunicações e mesmo assim elas são atacadas. Quero dizer que é muito difícil conseguimos prever estes ataques. Temos que ter uma atitude muito proativa, dinâmica e sistemática para de alguma forma estarmos seguros em relação à tecnologia. E isso acho que acabou por ser adotado por toda a gente dentro da organização, que acabou por ser um complemento adicional àquilo que são licenciamentos que se podem adquirir, porque, no fundo, foi um conjunto de boas práticas de engenharia social que nem sequer a tecnologia conseguiria resolver. Porque o maior problema são as pessoas, ou seja, estes ataques acontecem quando atingem o ponto mais fraco, que são as pessoas. E se as pessoas tiverem consciência e estiverem alerta, acabam por ser um veículo muito importante de segurança.”

Ainda, o gerente comercial de mercados enfatizou que durante o confinamento, fez uso de forma recorrente da ferramenta Zoom, muito demandada para reuniões pelos clientes externos à organização.

“Aí era a pedido dos clientes, quando eram eles a marcar, encaminhavam convites pelo zoom.”

Quanto ao retorno ao trabalho no formato presencial, a satisfação em estar de volta ao escritório total/parcial foi unânime entre os colaboradores. Entretanto, 30% dos diretores relataram apreensão quanto a possibilidade de extinção definitiva do formato de teletrabalho.

“É algo que nós queríamos, voltar a normalidade, poder começar a cruzar com colegas, mas também no meu caso em concreto, não queria abandonar aquilo que pareceu ser possível, que era podermos ter esse ambiente híbrido. Portanto, foi com muita satisfação que voltei ao escritório. Já tinha saudades de fazer essas rotinas. Mas também gostei da experiência dessa ausência, de poder fazer o mesmo trabalho em casa, e, portanto, não queria abandoná-la totalmente.”

A respeito das mudanças comportamentais durante o confinamento foram citadas redução do uso do telefone móvel e aumento do planeamento da rotina laboral.

“Eu diria que o principal impacto é no sentido da organização à distância. Nós no escritório temos um conjunto de recursos totalmente disponíveis diretamente automaticamente mobilizáveis por exemplo arquivos, fotocópias, o contacto com colegas e, portanto,

essa ausência obriga-nos a programar melhor as atividades e a pensar melhor do ponto de vista organizacional como é que podemos não perder a eficácia, não é?”

“O problema disso, é que o conceito de reuniões no Teams durante a pandemia é diferente, não tem que ser reuniões nós acabamos por largar o telemóvel, porque a ferramenta está ali e nos sabemos que toda gente esta sentada a frente do computador. Quando eu precisava perguntar alguma coisa para alguma colega, pegava no telefone? Não, ligava pelo Teams. O telemóvel deixou de ser uma ferramenta que até a data era usada quase a 100% pra ser usada a 20,30%. Porque nós que estávamos em teletrabalho, sabíamos que toda gente estava atrás da câmara, qualquer coisa que a gente precisasse ligava pelo Teams ou escrevia, às vezes começava a conversar com um quando dava conta já estavam quatro na ligação a resolver o problema, não tinha que ser uma reunião agendada.”

Em relação às alterações de comportamento foram relatados aumentos do consumo da cafeína e do tabaco e redução da prática de exercícios físicos. Em relação as práticas adquiridas durante a pandemia e que foram mantidas no período de retorno ao trabalho presencial foram descritas uma maior tendência ao uso de vídeo chamada sempre que o compromisso permitia e também um maior esforço para concentrar as atividades fora das instalações de trabalho a fim de evitar o número de deslocações.

“Eu às vezes ia a Lisboa para uma simples reunião, agora com todos mais habituados a utilizar o Teams fico mais à vontade por sugerir uma videochamada, começo a pensar duas vezes antes de me comprometer com grandes deslocações, ou tentar caso não seja possível gerir as reuniões presenciais de forma a reduzir as viagens para Lisboa.”

“É assim, eu acho que obviamente teve que exigir algumas mudanças porque apesar de ter voltado ao trabalho presencial muita gente, parceiros, fornecedores, bancos essencialmente, por exemplo não aceitavam reuniões presenciais com os clientes e, portanto, mesmo eu tendo voltado já há tempo para o trabalho presencial continuava a sentir na interação com terceiros que a pandemia ainda estava muito presente e que tudo ainda era tratado de forma distanciada, não é?”

Em uma análise holística, o hábito adquirido e abandonado durante o confinamento tem um viés pessoal de cada colaborador, conforme a realidade do espaço domiciliar, agregado familiar, posição ocupada, disponibilidade de trabalho para organização e outras características próprias de cada teletrabalhador, onde sugestiona-se uma tendência comportamental variada de acordo com aspectos individuais.

Os teletrabalhadores tiveram dificuldades em pontuarem as mudanças de comportamento antes e depois do confinamento pandêmico, sendo preciso sugestionar alguns hábitos modificados quanto ao trabalho remoto citados na literatura para estimular as observações dos colaboradores. A intervenção, apesar de introduzir comportamentos específicos, procurou-se demonstrar imparcialidade quanto aos efeitos de aumentar, reduzir ou manter. Por exemplo, alguns colaboradores relataram o aumento do consumo de cafeína, tabaco e exercícios físicos e outros relataram a redução dos mesmos.

Na Tabela 7 encontram-se descrito os hábitos adquiridos e abandonados detalhados pelos colaboradores da organização durante o confinamento. Com a distinção entre as respostas, não foi possível identificar um padrão de comportamento entre a conduta dos entrevistados durante o período de teletrabalho.

Tabela 7: Hábitos adquiridos e abandonados durante o confinamento.

<b>Criou algum hábito</b>	<b>Deixou algum hábito</b>
Optar sempre por reuniões digitais	Reduziu a quantidade de exercício
Comer em casa	Reduziu a quantidade de exercício
Passou a concentrar as reuniões para evitar deslocamento	Não
Não	Não
Procurava sempre que possível manter interação visual com outros colaboradores, aumento na quantidade de exercícios	Redução na quantidade de cigarros
Não	Não
Usar menos o celular	Diminuiu o tabaco
Aumentou a quantidade de tabaco	Deixou de fazer pausas interativas
Cronograma para realização de atividades, aumento de exercícios e consumo da cafeína	Não
Aumentou a quantidade de exercícios	Não

Fonte: Elaboração própria.

Após elucidarmos questões quanto a horário, remunerações, tecnologia, rotina e perda das percepções de privacidade e período de descanso, alguns colaboradores comentaram quanto às vantagens e desvantagens do teletrabalho sobre várias perspectivas, do ponto de vista da sociedade, da organização e dos colaboradores enviado aos líderes que estão a frente das organizações.

O primeiro relato foi um recorte da sociedade feito por um colaborador do gênero masculino, quanto ao envelhecimento da população países como Portugal, onde a taxa de mortalidade é maior que a

de natalidade. Para ele o teletrabalho vai contribuir na decisão dos casais em terem filhos, uma vez que a flexibilidade de horários facilita na criação das crianças.

“Eu diria que o confinamento veio nos trazer a sociedade e ao mundo essa abertura de maior flexibilidade do trabalho, hoje em dia não só em Portugal, nos vivemos um problema grave de natalidade, as nações estão envelhecidas, as pessoas não tem filhos, felizmente e ainda bem que assim é, as pessoas dedicam até mais tarde tempo para ter um bom crescimento profissional, os casais ambos trabalham, as mulheres atingem lugares de topo nas empresas, o que é fantástico, mas infelizmente ainda não existe igualdade mas espero que possamos trabalhar para mudar essa desigualdade em questão de rendimento. Isso leva que as pessoas tenham filho mais tarde e questão de ter filho mais tarde tem um problema, a mulher em termos biológicos traz algumas dificuldades, isso leva ao que temos hoje, as pessoas não tem filhos porque a vida profissional ainda não nos permitiu ter esta estabilidade para poder ter filhos e garantir que tenham o essencial, que não os falte nada e que possa lhes pagar as despesas e etc. Tudo isso leva que tenhamos que pensar diferente a forma que vivemos e trabalhamos, houver uma maior flexibilidade na contabilização do tempo de trabalho com o tempo de lazer e família toda essa questão de ter filhos mais tarde poderá alterar, poderá ser muito mais fácil queiram ter filhos mais cedo pois terão mais tempo de cuidar deles e educar, nesse sentido eu acho que o teletrabalho pelo menos levou nos a pensar nesse assunto de forma diferente, se não for uma maior flexibilidade ou um sistema híbrido, talvez como outros países estão fazendo, pensar e discutir ter apenas quatro dias de trabalho semanais. Definitivamente, isto eu estou certo de que sim, nós estamos em uma situação de transformação, isso vai acontecer daqui a uns dois, três anos espero que seja o mais rápido possível, mas isso vai acontecer. O teletrabalho que é a mudança da nossa forma de trabalhar e uma maior confiança nas proximidades com as ferramentas tecnológica veio acelerar esta transformação que é necessária.”

Os entrevistados foram unânimes ao pontuar que o teletrabalho é um formato laboral mais positivo para empresa do que para o colaborador.

“As vantagens pra organização são meramente financeiras. Se a organização determinar que a partir de hoje todos os colaboradores ficam em teletrabalho e que lhes paga a internet, paga eletricidade, a empresa obviamente financeiramente ganha imenso, onde podemos chegar ao caso de que a empresa tem um prédio de três andares alugados, larga o prédio, larga o condomínio, larga a eletricidade, larga a internet. Financeiramente se largar isto tudo, é muito dinheiro o que está aqui em causa. Obviamente que tem sempre a parte do IT, onde é que estão os servidores, onde está a informação, mas isso hoje em dia já está tudo numa nuvem por aí fora, não é bem no caso. Assim eu vejo isto muito do ponto de vista financeiro para o lado da empresa.”

“Como vantagem pra organização, os edifícios ficaram completamente desocupados a todos os níveis, eu diria também que nós passamos a utilizar menos as deslocações físicas entre também na redução de tempo mais associada às deslocações e eu acho que em algumas pessoas que eu senti que foi positivo do ponto de vista também da sua qualidade de vida. De certa forma a empresa também beneficia disso. Outras pessoas não, eu por exemplo como disse antes, foi muito difícil, não que não gostasse, mas de facto não funcionou.”

“Eu identifico que o trabalho remoto traz muitas vantagens para a organização quando os profissionais sabem aproveitar as ferramentas. A empresa tem a possibilidade de ter espaços mais pequenos, menos caros para a organização, menos custos das pessoas trabalharem, pode ser uma poupança por via do imobiliário, por via da tecnologia e recursos que estão disponíveis para poder ter um escritório apto a receber muitas pessoas a trabalhar. Depois, as pessoas com muitos anos de experiência e bons profissionais que são, muitas vezes acabam por se dedicar mais em casa do que no ambiente de escritório porque não têm mais a componente de deslocação, são lhes permitidos um bocadinho de uma certa liberdade dos seus movimentos em termos do

horário laboral e isso tem uma moeda de troca, que às vezes uma dedicação acrescida para algumas tarefas e atividades.”

Quanto às desvantagens para a organização, foram muito citadas a falta de controle sobre os teletrabalhadores.

“Pela experiência que tive o teletrabalho só foi positivo porque foi por pouco tempo para muitos colaboradores, o que acontece é que quando tu estás num período grande em teletrabalho há um relaxamento. Nós enquanto seres humanos não somos todos iguais e há um determinado número de pessoas que acabam por fazer um aproveitamento pelo facto de ser um teletrabalho. Tu bem da verdade, tu não sabes se a pessoa está trabalhando. Eu posso chegar e meter lá que estou numa chamada, não é? E, entretanto, fui tomar café fora e tive com uns amigos, ou seja, eu acho que há uma fase que as pessoas estão até fascinadas, não é? E depois entram em outra fase de relaxamento, o nível de produtividade baixa. Tu bem da verdade, não consegues controlar, posso saber é pá tenho aqui muito serviço, estou a fazer, eu aconteço, estou a ler, mas na verdade, tu no momento que desligas a câmara, tu deixas de poder controlar o trabalhador e nós sabemos que como não somos todos iguais, há pessoas que deixaram de estar portanto oito horas, não é uma forma presencial a frente do computador, mas aquilo começou-se a diluir e muitas das vezes existiram alguns trabalhos que não foram concluídos por falta de fiscalização, falta de controlo. Porque podes dizer que estás em tua casa, eu faço, mas fazes, estás? Recebes um telefonema tens o Teams ocupado numa chamada, agora não posso falar, estou em uma reunião. Estou-te a ver que estás ocupada. Ou seja, eu acho que é há uma fase que é um relaxamento por parte dos trabalhadores.”

Foram apontados em muitos posicionamentos a falta dos encontros e solidão por parte do teletrabalhador durante o confinamento.

“Uma desvantagem para o colaborador é no aspeto social, que vai conviver menos com as pessoas. Alguns colaboradores sentem mais que outros, os que gostam de estar no seu cantinho, desoladas. Acho que a natureza humana é de que as pessoas devem conviver e é digamos que nesse aspecto podem perder por essa pressão no aspeto social.”

Como vantagem para o colaborador, os teletrabalhadores apontaram o acompanhamento da rotina familiar e a gestão do tempo

“Eu diria que a grande vantagem do colaborador no modelo de teletrabalho é a liberdade conferida, é um formato bastante prático e obviamente, nós temos os nossos calendários do nosso rigor, de prazos, de entrega de tarefas, mas podemos geri-lo, em outros horários que não o do escritório, onde, por exemplo, não é obrigatório ser de oito as cinco, se calhar pode ser dez às oito, por exemplo. E acompanhar a família de uma forma mais próxima também do que no processo de escritório que estamos fora desse ambiente familiar, de uma forma mais permanente e que em teletrabalho temos um convívio, se calhar, que de outras circunstâncias nós não teríamos.”

Todos os posicionamentos dos entrevistados quanto as vantagens para organização incluíam ganhos financeiros por parte da empresa. A Tabela 8 evidencia os contributos para a organização do trabalho prestado no formato remoto durante o confinamento obrigatório como medida profilática para contenção do coronavírus SARS-CoV-2.

Tabela 8: Contributos do teletrabalho para a organização.

<b>Campo de ação</b>	<b>Vantagens para a organização</b>
Planejamento financeiro	Redução de custos de deslocações
Produção dos mercados nacionais	Diminuição de custos
Planejamento de riscos	Diminuição dos custos com estabelecimento, deslocamento das pessoas e um acesso maior ao colaborador
Comercial dos mercados internacionais	Redução dos custos com deslocação e estrutura
Planejamento estratégico	Maior integração digital da organização
Produção dos mercados nacionais	Redução dos custos
Ambiente e segurança do trabalho	Economia com custos de deslocamento e funcionamento da organização
Tecnologia e segurança da informação	Redução dos custos com instalações
Gestão de Ativos	Economia de recursos, novas formas de relacionamento laboral, responsabilização dos colaboradores
Comercial dos mercados internacionais	Flexibilidade entre vida profissional e familiar; Redução de Custos

Fonte: Elaboração própria.

Quanto às desvantagens para a organização, alguns colaboradores não conseguiram identificar possíveis danos que o teletrabalho pode trazer para empresa. A Tabela 9 apresenta os desafios que a organização enfrenta com o regime de teletrabalho na visão dos colaboradores.

Tabela 9: Desafios do teletrabalho para a organização.

<b>Campo de ação</b>	<b>Desvantagens para a organização</b>
Planejamento financeiro	Dificuldade em manter as equipes alinhadas
Produção dos mercados nacionais	Menor controle da produção das pessoas
Planejamento de riscos	Certas atividades ficam mais morosas com o trabalho remoto, como recolha de assinatura, envio e recebimento de correspondências e transmissão de assuntos confidenciais
Comercial dos mercados internacionais	Fragilidade da cultura, perda da interação formal e informar
Planejamento estratégico	Não contém
Produção dos mercados nacionais	Não contém
Ambiente e segurança do trabalho	Diminui o controle sobre o funcionário
Tecnologia e segurança da informação	Aumenta os riscos na segurança da confidencialidade de dados
Gestão de Ativos	Risco de perda de produtividade, afastamento entre os colaboradores, redução das trocas de experiência, dificuldades da comunicação, da aprendizagem pelo comportamento, da veiculação de mensagens motivadoras e do espírito de equipe
Comercial dos mercados internacionais	Falta de vivência com colegas e impacto na cultura da empresa

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 10 visualiza-se os contributos identificados pelos entrevistados nas próprias experiências pessoais como teletrabalhadores, durante o confinamento obrigatório. Alguns colaboradores ressaltaram que apesar de conseguirem visualizar ganhos do trabalho remoto para o teletrabalhador, não conseguiram usufruir dessas vantagens durante a pandemia.

Tabela 10: Contributos do trabalho remoto para o teletrabalhador.

<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Vantagens para o colaborador</b>
Feminino	34 anos	Aumento da autonomia quanto ao horário flexível
Masculino	40 anos	Maior disposição do tempo utilizado com deslocações
Feminino	46 anos	Não há
Masculino	47 anos	Aumento da qualidade de vida
Masculino	48 anos	Maior espaço para as pessoas gerirem o horário de trabalho
Masculino	48 anos	Redução de custos com deslocação e alimentação
Masculino	49 anos	Não há
Masculino	52 anos	Maior autonomia quanto a gestão de horários
Masculino	59 anos	Maior aprendizado por comportamento, da percepção de objetivos e mensagens motivadoras, espírito de equipa e corporativo, controle do tempo.
Masculino	60 anos	Melhora da conciliação entre vida profissional e familiar, redução de custos

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 11 apresenta os desafios que os colaboradores encontraram em suas experiências como teletrabalhadores durante o confinamento obrigatório.

<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Desvantagens para o colaborador</b>
Feminino	34 anos	Perda da percepção espaço profissional e pessoal
Masculino	40 anos	Falta de contato e diminuição de network
Feminino	46 anos	Perda da percepção de horário de descanso
Masculino	47 anos	Perda da percepção de horário de descanso
Masculino	48 anos	Nenhuma
Masculino	48 anos	Nenhuma
Masculino	49 anos	Menor desligamento do trabalho causando aparecimento de doenças físicas e mentais, isolamento, perda da metodologia de trabalho e aumento de custos básicos
Masculino	52 anos	Acréscimo de custos e isolamento
Masculino	59 anos	Acréscimo da absorção de despesas corporativas, diminuição do controle por parte da supervisão, relaxamento nas exigências de pontualidade e cumprimento das atividades.
Masculino	60 anos	Maior monotonia das rotinas

Fonte: Elaboração própria.

Muitos posicionamentos negativos em relação ao teletrabalho que afetavam o colaborador podem ser suavizados com estratégias, tanto por parte da organização, quanto do próprio colaborador. Outro ponto é que o confinamento agravou os fatores considerados como desvantagem do trabalho em casa.

## **Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação**

Atendendo aos objetivos propostos inicialmente, realizou-se uma análise minuciosa quanto à experiência dos gestores de topo ao se tornarem teletrabalhadores durante o confinamento da COVID-19. Também identificou-se que o teletrabalho não era uma realidade na organização antes de março de 2020. Verificou-se que as únicas medidas adotadas pela organização antes da pandemia em direção ao teletrabalho foi a o uso da ferramenta Teams como ferramenta formal de TIC, o que facilitou o uso para o gestor logo no momento inicial do teletrabalho. Os líderes da organização tiveram a fase de adaptação com a ferramenta antes da pandemia, o que possibilitou que a organização e produtividade do teletrabalho se mantivesse estável desde o primeiro momento, devido á fluidez no uso da ferramenta. Sobre os hábitos mantidos e abandonados, a pluralidade entre as respostas não permitiu a formulação de um padrão. Quantos aos efeitos que contribuem para a precarização do trabalho serão analisados a seguir.

Após análise do resultado, observou-se determinada aversão ao formato contínuo de teletrabalho entre os participantes do estudo. Os teletrabalhadores relataram que a predileção pelo trabalho presencial provém da atuação neste formato durante toda a carreira profissional. Entretanto, este estudo sugere que as circunstâncias em que o teletrabalho contínuo foi experienciado pelos colaboradores contribuíram para a dificuldade de adaptação dos mesmos. Ainda, apesar de 60% dos entrevistados terem ingressado na organização nos últimos 4 anos, o trabalho domiciliar durante o confinamento foi o primeiro contato dos participantes do estudo com o teletrabalho, embora as ferramentas de TIC fossem largamente difundidas na organização, antes mesmo da pandemia.

De acordo com a descrição dos teletrabalhadores, infere-se que não existe na organização a cultura do trabalho fora das instalações da empresa. A transição imediata entre os dois formatos de prestação de trabalho, presencial e remoto, no período de confinamento, somada à falta de políticas e diretrizes reativas por parte da empresa, limitou a vivência do teletrabalho de forma satisfatória para o colaborador. Ainda, a longa jornada de trabalho, sobrepondo os horários de descanso do colaborador, seja por incapacidade de controle por parte do próprio teletrabalhador ou da organização em monitorar o limite de horas trabalhadas pelos gestores de topo, agravou as dificuldades no equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos mesmos.

Como efeitos positivos do teletrabalho foram relatados redução do tempo de deslocamento, maior autonomia do tempo de trabalho e maior produtividade. Ao mesmo tempo, as desvantagens incluem a tendência de prolongar as horas de trabalho e a criação de interferências entre o trabalho e a vida pessoal, resultando na intensificação do trabalho, o que pode levar a altos níveis de estresse com consequências negativas para a saúde e o bem-estar dos teletrabalhadores. O paradoxo entre ter uma maior autonomia de gestão do tempo e a sobreposição entre o teletrabalho e vida pessoal, devido a indefinição das fronteiras trabalho-vida mostram a falta de habilidade dos teletrabalhadores e da organização na utilização deste formato de trabalho.

Outro efeito identificado no estudo foi a tendência do gênero masculino em cargos de direção, onde a proporção entre os entrevistados é de 8 em 10, o que sugere a interferência do gênero consequentemente em relação ao formato de teletrabalho, devido a maior propensão dos gestores a esse regime laboral. Não foi possível averiguar a sobrecarga de conciliar o trabalho e as tarefas relacionadas ao ambiente doméstico para o gênero feminino, pois nenhuma das entrevistadas desempenhava este papel na família.

Foi constatada a adesão durante o confinamento da ferramenta de comunicação licenciada e disponibilizada anteriormente pela organização, demonstrando os avanços na transformação digital da organização durante a pandemia, uma vez que a ferramenta difundida pela empresa em 2018, era utilizada concomitante com outras plataformas de comunicação, como WhatsApp e Skype. Entretanto, alguns setores com maior contato ao ambiente externo à organização, como o departamento comercial, por uma questão de demanda do mercado tiveram que aderir a ferramenta Zoom, largamente utilizada durante a pandemia.

No âmbito das mudanças laborais durante o teletrabalho pandêmico além da popularização das videochamadas como método de trabalho, notou-se uma determinada abreviação na antecedência em que eram agendadas reuniões e outros compromissos profissionais, corroborando com o aumento do imediatismo trazido pelas ferramentas de TIC, sendo esse outro aspecto que contribui para a sensação de conexão continuada para com o trabalho. Houve também aumento da percepção dos colaboradores da necessidade de estarem atentos aos meios de comunicação como e-mail e plataformas de trabalho durante os horários de descanso, o que favorece o esgotamento e exaustão dos colaboradores que estiveram em um período de teletrabalho superior a 6 meses.

Em relação à perda de privacidade, apesar de terem consciência da interferência do espaço laboral em meio à vida pessoal durante o trabalho remoto realizado no confinamento, os colaboradores relataram que a perda de privacidade não foi um aspecto relevante entre os efeitos negativos do trabalho domiciliar na sua percepção. Os gestores demonstraram maior preocupação com a interferência do espaço doméstico de forma prejudicial ao trabalho do que o oposto, expressando outro lapso na separação do binômio família-trabalho.

Quanto às limitações do estudo, pontua-se a aplicação a uma única organização como universo de observação, dificultando a construção e comparação de padrões. Embora não seja possível fazer generalizações estatísticas a partir de um único estudo de caso, esta pesquisa gera insights analíticos a partir das condições teóricas e descobertas, que podem ser úteis para outros eventos estruturados de forma semelhante.

Como sugestão de pesquisas futuras, propõe-se outras duas linhas de investigação: (1) comparar o nível de gestão dos teletrabalhadores quanto ao engajamento em relação as práticas de atividade vivenciadas pelos colaboradores, a respectiva linha de gestor, colegas e dependentes e (2) analisar o paradoxo dos efeitos positivos e negativos deste estudo em relação ao teletrabalho por meio de métodos quantitativos em relação a diferentes setores econômicos.

## Referências Bibliográficas

- Amigoni, M., & Gurvis, S. (2009). *Managing the Telecommuting Employee: Set Goals, Monitor Progress, and Maximize Profit and Productivity*. Kindle ebook. Avon, Massachusetts: Adams Business.
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being?. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(6), 882-897.
- Arantes, C. M. M. (2022). *Teletrabalho: Modernização ou Retrocesso?*.
- Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012). Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. *Organization Science, 23*(3), 743-757.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment 15*(1) 34-49.
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics, 52*, 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Blau, P. M., & Scott, W. R. (1970). *Organizações formais*. São Paulo: Editora Atlas S.A..
- Boni, V. & Quaresma, S. J. (2005). *Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais*. DOI: <https://doi.org/10.5007/%25x>.
- Bouziri, H., Smith, D. R., Descatha, A., Dab, W., & Jean, K. (2020). Working from home in the time of COVID-19: how to best preserve occupational health?. *Occupational and environmental medicine, 77*(7), 509-510.
- Capecchi, S., Di Iorio, F. (2021). *Home-based teleworking and preventive occupational safety and health measures in European workplaces: evidence from ESENER-3 European Risk Observatory Report European Agency for Safety and Health at Work -EU-OSHA 2. 10.2802/38822*.
- Caravantes, G. R. (1998). *Teoria geral da administração: pensando e fazendo*. (3. Ed) Porto, 31, Alegre: AGE.
- Chanlat, J. F. (1999). *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 31.
- Chiavaneto, I. (2003). Introdução à Teoria Geral da Administração. *Totalmente Revista e Atualizada*, Rio de Janeiro: Elsevier, 6ª reimpressão.
- Coenen, M., & Kok, R. A. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal, 32*(4), 564-576.

- Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses — Intersindical Nacional. (2022). *É preciso garantir os direitos dos trabalhadores em teletrabalho*. <http://www.cgtp.pt/cgtp-in/areas-deacao/emprego-e-formacao-profissional/17038-e-preciso-garantir-os-direitos-dos-trabalhadoresem-teletrabalho>
- Costa, D. S. (2021). *O teletrabalho na Sociedade do Cansaço: análise comparativa entre professores universitários de Portugal e Brasil*. Repositório científico da UC.
- Creswell, J.W. (2010). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3ª Ed. – Porto Alegre: Penso, 2010.
- Creswell, J.W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. ed. - Porto Alegre: Artmed,2007. ISBN 978-85-363-0892-0.
- Daft, R. L. (2014). *Organizações: teoria e projetos*. (11. ed.) São Paulo: Cengage Learning, 12.
- Da Silva, E. L. & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Edição: 4.ed. Editor: UFSC
- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). *Telework: a new way of working and living*. International labour review, Vol.129 (5), Peer Reviewed.
- Direção Geral da Saúde. (2020). *Comunicado da Diretora-Geral da Saúde com informação atualizada a 08/03/2020 | 22:25 - COVID-19: Situação em Portugal*. <https://www.dgs.pt/a-direcao-geral-da-saude/comunicados-e-despachos-do-director-geral/atualizacao-de-08032020-2225-covid-19situacao-em-portugal-pdf.aspx>.
- Drucker, P. F. (1996abu). *A gestão numa época de grande mudança*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Drucker, P. F. (2021). *A economia em rede*. Lisboa: Actual.
- Dunatchik, A., Gerson, K., Glass, J., Jacobs, J. A., & Stritzel, H. (2021). Gender, parenting, and the rise of remote work during the pandemic: Implications for domestic inequality in the United States. *Gender & Society*, 35(2), 194-205.
- Espinoza, R., & Reznikova, L. (2020). Who Can Log In? the Importance of Skills for the Feasibility of Teleworking Arrangements across OECD Countries. *Available at SSRN 3712867*.
- Etzioni, A. (1967). Mixed-Scanning: A "Third" Approach to Decision-Making. *Public Administration Review*, (Vol. 27, No. 5), 385-392.
- Eurofound. (2021). Living, working and COVID-19: Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year, *Publications Office of the European Union*, Luxembourg.
- Eurofound & the International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
- Eurostat. (2020). *Employed persons working from home as a percentage of the total employment*. [https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa\\_ehomp](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ehomp).

- Freitas, W. R. S. & Jabbour, C. J. C (2011). Uso do estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. *Estudo & Debate*. v. 18, n. 2, pág. 7-22. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/11449/134684> >.
- Galińska, B. (2018). *Logistics Megatrends and Their Influence on Supply Chains, Business Logistics in Modern Management*. University of Osijek, Faculty of Economics, Croatia, (vol. 18), 583-601.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6ed. São Paulo: Atlas. ISBN 978-85-97-01292-7.
- Godoy, A. S.(1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29.
- Han, J., & Moraga, C. (1995). The influence of the sigmoid function parameters on the speed of backpropagation learning. In *International workshop on artificial neural networks* (pp. 195-201). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Henrique, B. R., & Weber, M. S. W. (2020). Das Cavernas à Era Digital: A evolução da escrita. projeto de pesquisa sobre a evolução da escrita e letramento na educação infantil. *Saberes em Foco Revista da SMED NH*, (v.3 n.1), 275 – 286.
- Hindle, T. (1997). *Pocket Manager: The Essentials of Practical Management from A to Z*. *The Economist Books*. Published by Economist Books.
- Hodder, A. (2020). New Technology, Work and Employment in the era of COVID-19: reflecting on legacies of research. *New Technology, Work and Employment*, 35(3), 262-275.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, (Vol. 33 No. 1), 33-42.
- Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2015). Balanced workplace flexibility: Avoiding the traps. *California Management Review*, 57(4), 5-25.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* 14th ed. (14th). New Jersey: Pearson.
- Land, G. T. L. (1973). *Grow or die: The unifying principle of transformation*. New York: Dell Publishing Company, Inc.
- Landes, D. S. (2011). *A riqueza e a pobreza das nações*. Em *Trajectos*. Gradiva.
- Lima, L. D. S. C., & Horta, R. C. A. (2008). As ciências humanas e sociais no processo de reconstrução da sociedade na perspectiva cidadã. *e-cadernos CES*, online desde 10 de fevereiro de 2014, conexão em 25 de janeiro de 2022. URL: <http://journals.openedition.org/eces/1359>; DOI: <https://doi.org/10.4000/eces.1359>.
- Lindkvist, M. (2010). *O guia do caçador de tendências: como identificar as forças invisíveis que moldam os negócios, a sociedade e a vida*. São Paulo: Editora Gente.
- Linthorst, J., & Waal, A. (2020). Megatrends and Disruptors and Their Postulated Impact on Organizations, *Sustainability*, MDPI, vol. 12, 20: 8740.

- Mariański, J. (2016). *Megatrendy religijne w społeczeństwach ponowoczesnych*. Studium socjologiczne. Toruń: Wyd.
- McGregor, S. L. T. (2012). Bringing a life-centric perspective to influential megatrends. In
- Naisbitt, J. (1982). *Megatendências*. Livros Abril. Círculo do Livro.
- Naisbitt, J., & Aburdene, P. (1990). *Megatrends 2000*. Avon Books, New York.
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, (n.º 10, 23), 1142-1147.
- Nogueira, J. C. A. (1934). *Um inventor brasileiro*. Editora Emp. grafica da Revista dos tribunals, Distrito Federal (Brazil). Departamento de Turismo.
- Ojima S. L., & Vasconcelos, F. C. (2005). *Teletrabalho: desafios e perspectivas*. *Organizações & Sociedade*, 12(33),39-49. [Consulta 15 de Fevereiro de 2022]. ISSN: 1413-585X. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638277003>
- Pęciak, R. (2016). Megatrends and their implications in the globalised world. *Horyzonty Polityki* 21:167-184.
- Pendergast, D., McGregor, S. L. T., & Turkki, K. (2012). *Creating home economics futures: The next 100 years*. Queensland, Australia: Australian Academic Press. (24-37).
- Pordata. (2022). *Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão*. <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>.
- Qvortrup, L. (1998). *From Teleworking to Networking: Definitions and Trends*. In Jackson, Paul: Wielen, Jos van der (Ed.), *Teleworking: International Perspectives*.
- Reis, F. L. (2018). *Manual de Gestão das Organizações – Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Sakuda, L. O., & Vasconcelos, F. D. C. (2005). Teletrabalho: desafios e perspectivas. *Organizações & Sociedade*, 12(33), 39-49.
- Santos, M. (1994). *Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico-científico informacional*. São Paulo: Hucitec. NLM.
- Silva, A. A. P. (2020). *Teletrabalho: origem, conceito, fundamentação legal e seus desafios*. Jus.com.br. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/81185/>
- Sindicato dos Oficiais de Justiça. (2020). *DESPACHO N.º 3372-C/2020 – DIÁRIO DA REPÚBLICA N.º 54/2020, 3º SUPLEMENTO, SÉRIE II DE 2020-03-17*. Acessado em 17/08/2021 e encontrado em: <<https://soj.pt/covid-19-legislacao-ate-31-de-marco/>>.
- Smith, W. K., & Tracey, P. (2016). Institutional complexity and paradox theory: Complementarities of competing demands. *Strategic Organization*, (v. 14, n. 4), 455-466.
- Vukanović, Z. (2018). The influence of ICT megatrends on global megatrends. *Informatologia*, 51(1-2), 43-52.

Winston, B. (1998). *Media technology and society: a history: from the telegraph to the internet*, London and New York. Routledge.

Winter, V. R. L. (2005). *Teletrabalho: Uma forma alternativa de emprego*. São Paulo: LTr.

World Health Organization. (2020) *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. Acessado em 16/08/2021 e encontrado em: <<https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>>.

World Health Organization. (2020). *Origin of SARS-CoV-2, 26 March 2020*. Acessado em 01/09/2021 e encontrado em: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/332197>, Licença: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

# Anexos

## Anexo A Roteiro para entrevista semiestruturada

### Perguntas demográficas

1. Idade:
2. Gênero:
3. Estado Civil:
4. Formação:
5. Qual o tempo de deslocamento no trajeto casa trabalho?
6. Quantas pessoas moram na residência que habita?
7. Existem crianças em seu lar?
8. Que cargo ocupa na organização?
9. Em qual ano ingressou na organização?

As perguntas a seguir serão referentes ao período anterior a março de 2020.

1. Já esteve em trabalho remoto contínuo antes do confinamento?
2. Em caso de resposta afirmativa, por quanto tempo?
3. Neste período atuava de casa ou em outros locais como callworks, cafés, shoppings?
4. Costumava usar ferramentas de comunicação?
5. Em caso de resposta afirmativa, quais ferramentas?
6. Com qual frequência tinha reuniões por vídeo chamada?

Perguntas referentes ao período de teletrabalho integral durante o confinamento

### Sobre o ambiente

7. Quanto tempo esteve em trabalho remoto durante este período?
8. Existiu alguma dificuldade de adaptação?
9. O horário de trabalho era flexível?
10. Houve alguma mudança de comportamento em relação aos horários de descanso?
11. Houve alguma mudança em relação a privacidade do espaço pessoal?
12. Você considera a sua casa um lugar silencioso no período da jornada de trabalho?
13. Dividia o espaço de trabalho com outras pessoas?
14. Se houvesse a opção durante o período que esteve em trabalho remoto, preferiria atuar remotamente em casa ou espaços de callwork.

### Sobre a rotina de trabalho

15. Eram incluídas pausas esporádicas durante o horário de trabalho?
16. Em caso de resposta afirmativa, nessas pausas havia interação social?
17. Criou algum novo hábito durante o período?
18. Deixou algum hábito durante o período?
19. Houve mudança na quantidade de reuniões realizadas?
20. Houve mudança na antecedência que eram agendadas as reuniões?
21. Com qual frequência eram os contatos remotos com outros colaboradores durante o horário de trabalho?
22. Com quantos trabalhadores interagiu por chamada de vídeo durante o trabalho?

### Sobre equipamentos

23. Houve implementação de alguma plataforma de interação (rede social, softwares...) utilizada na dinâmica do trabalho que não era utilizada antes do trabalho remoto?
24. No caso de resposta afirmativa, qual ferramenta?
25. Foi preciso adaptar o espaço domiciliar com algum equipamento ou mobiliário?
26. A empresa forneceu algum auxílio ou arcou com algum custo de adaptação do espaço?

Perguntas pós época de confinamento obrigatório

27. Após 1 de agosto de 2021 (fim da obrigatoriedade do teletrabalho), continuou em teletrabalho integral?
28. Em caso afirmativo, por quanto tempo e quando voltou ao trabalho presencial ou híbrido.
29. Como foi voltar ao trabalho presencial?
30. Houve dificuldade readaptação?
31. Quais questões relacionadas ao teletrabalho considera prejudiciais para a organização?
32. Quais questões relacionadas ao teletrabalho considera vantajosas para a organização?
33. Quais questões relacionadas ao teletrabalho considera prejudiciais para o colaborador?
34. Quais questões relacionadas ao teletrabalho considera vantajosas para o colaborador?