



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

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

**ANÁLISE DO TELETRABALHO: ESTUDO SOBRE ESTRATÉGIAS,  
TECNOLOGIA E CONCILIAÇÃO DA VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL**

**Leidizia Soares da Luz**

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, dezembro de 2024.



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

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

**ANÁLISE DO TELETRABALHO: ESTUDO SOBRE ESTRATÉGIAS,  
TECNOLOGIA E CONCILIAÇÃO DA VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL**

**Leidizia Soares da Luz**

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, dezembro de 2024.

## Resumo

Este estudo investigou a influência do teletrabalho tanto nas organizações quanto nos trabalhadores, com ênfase nas adaptações organizacionais, no uso das tecnologias e na conciliação entre a vida pessoal e profissional. O principal objetivo desta pesquisa foi analisar como as empresas e os trabalhadores se ajustaram a essa nova realidade, especialmente no contexto pós-pandemia de COVID-19. A pesquisa utilizou uma metodologia qualitativa, com entrevistas semiestruturadas realizadas com 12 participantes de diferentes áreas, cujas respostas foram analisadas para identificar os principais desafios e benefícios do teletrabalho. Os resultados revelaram que o teletrabalho ofereceu uma maior flexibilidade e autonomia aos trabalhadores, permitindo uma melhor conciliação entre responsabilidades pessoais e profissionais. No entanto, surgiram desafios, como a dificuldade em manter limites claros entre o trabalho remoto e a vida pessoal, além de interrupções frequentes no ambiente doméstico, que afetaram a produtividade de alguns entrevistados. Tecnologias de comunicação como o *Zoom* e *Google Meet* foram consideradas essenciais para garantir a continuidade das operações e a colaboração entre equipes. Conclui-se que, apesar dos benefícios, como o aumento da flexibilidade e autonomia no trabalho remoto, as empresas precisam de implementar políticas claras de suporte e estruturação para enfrentar os desafios e promover o bem-estar dos seus trabalhadores.

**Palavras-chave:** Teletrabalho, Adaptação organizacional, Tecnologias de comunicação, Conciliação entre vida pessoal e profissional, Produtividade.

## **Abstract**

This study investigated the influence of teleworking on both organizations and employees, emphasising organisational adaptations, the use of technologies, and the balance between personal and professional life. The main objective of this research was to analyze how companies and employees adjusted to this new reality, particularly in the post-COVID-19 pandemic context. The research employed a qualitative methodology, with semi-structured interviews conducted with 12 participants from different fields, whose responses were examined to identify the main challenges and benefits of teleworking. The results revealed that telework offered greater flexibility and autonomy to workers, allowing for a better balance between personal and professional responsibilities. However, challenges emerged, such as difficulty in maintaining clear boundaries between remote work and personal life, as well as frequent interruptions in the home environment, which affected the productivity of some interviewees. Communication technologies such as Zoom and Google Meet were essential to ensure operations continuity and collaboration. It is concluded that, despite the benefits, such as increased flexibility and autonomy in remote work, companies need to implement clear support and structuring policies to address challenges and promote the well-being of their workers.

**Keywords:** Remote work, Organizational adaptation, Communication technologies, Work-life balance, Productivity.

*Dedico este trabalho à minha família, que sempre me apoiou e incentivou em todas as etapas da minha vida acadêmica. A vocês, que compreenderam as minhas ausências e me ofereceram carinho e apoio nos momentos mais difíceis, minha eterna gratidão. Dedico, especialmente, a minha mãe, por acreditar no meu potencial e por ser a minha maior fonte de inspiração e força. À minha filha, que nasceu recentemente, por me inspirar a perseverar e a lutar pelos meus sonhos. Sua presença ilumina meus dias e me motiva a ser a melhor versão de mim mesma.*

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente a Deus, pela força, saúde e perseverança para concluir este projeto.

Às minhas orientadoras, Ana Sofia Cardim Barata e Natália Cordeiro Vara, por sua orientação, paciência e dedicação ao longo de todo o processo. O apoio de ambas foram fundamentais para a realização desta dissertação.

Aos meus familiares, por todo o amor, paciência e suporte, tanto emocional quanto prático, ao longo desta caminhada. A compreensão e o incentivo de vocês foram essenciais para que eu pudesse me dedicar plenamente a este trabalho.

Um agradecimento especial ao meu irmão, Leandro da Luz, cuja ajuda foi crucial para a realização das entrevistas. Graças ao seu apoio e à sua rede de contatos, consegui coletar as informações necessárias para este estudo.

Aos meus amigos e ao meu namorado por estarem ao meu lado, oferecendo palavras de encorajamento e momentos de descontração que ajudaram a manter meu equilíbrio durante todo o percurso.

Também gostaria de expressar minha gratidão aos participantes desta pesquisa, que gentilmente disponibilizaram seu tempo e suas experiências, possibilitando a realização deste estudo.

Por fim, agradeço a todos os professores e colegas que contribuíram de alguma forma para a minha formação acadêmica e pessoal.

## Lista de Siglas

ADA – *Americans with Disabilities Act*

CAE – Classificação das Atividades Económicas

CCE – Comissão das Comunidades Europeias

ILO – *International Labour Organization*

N/A – Não Aplicável / Não Disponível

OE – Objetivos Específicos

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMS – Organização Mundial da Saúde

TD&E – Treino, Desenvolvimento e Educação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

# Índice Geral

Índice Geral .....	viii
Índice de Figuras .....	x
Índice de Tabelas .....	xi
Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico.....	4
1.1 Gestão do Teletrabalho Durante a Pandemia: Estratégias e Desafios .....	4
1.2 O Teletrabalho.....	6
1.2.1 Definição do Conceito e Evolução de Teletrabalho .....	8
1.2.2 Consequências do Trabalho Remoto: um Equilíbrio entre Benefícios e Desafios .....	11
1.3 O Papel Transformador das TIC no Trabalho Remoto .....	12
1.4 O Teletrabalho: uma Adaptação Necessária Durante a Pandemia da COVID-19 .....	13
1.5 O Impacto da COVID-19 no Mercado de Trabalho e nos Cuidados Infantis .....	14
1.6 A COVID-19 e o Estado de Emergência em Portugal .....	16
1.7 A Construção da Confiança e da Cultura Organizacional em Ambientes Remotos .....	17
2. Metodologia de Investigação.....	21
2.1 Enquadramento Metodológico .....	21
2.2 Instrumento de Pesquisa.....	23
2.3 Participantes.....	23
2.4 Recolha de Dados .....	24
2.5 Tratamento e Análise de Dados.....	24
3. Análise e Discussão de Resultados .....	26
3.1 Adaptação ao Teletrabalho .....	26
3.2 Influência na Produtividade .....	29
3.3 Cultura Organizacional.....	31
3.4 Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional .....	34
3.5 Desafios do Teletrabalho .....	37
3.6 Políticas Organizacionais .....	40
3.7 Flexibilidade de Horário.....	43
3.8 mpacto na Saúde Mental .....	45

---

3.9 Discussão dos Resultados .....	48
3.9.1 Adaptação ao Teletrabalho .....	48
3.9.2 Uso das Tecnologias de Comunicação.....	49
3.9.3 Impacto na Produtividade e Satisfação dos trabalhadores.....	49
3.9.4 Cultura Organizacional e Liderança .....	50
3.9.5 Conciliação entre Trabalho e Vida Pessoal .....	50
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação .....	52
Referências Bibliográficas .....	55
Apêndices .....	59
Apêndice A Caracterização dos participantes .....	59
Apêndice B Guião de entrevista .....	60

# Índice de Figuras

Figura 1: Esquema metodológico.....	25
-------------------------------------	----

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Estratégias organizacionais para facilitar o teletrabalho durante a pandemia da COVID-19.....	6
Tabela 2: Definição do conceito de teletrabalho.....	10
Tabela 3: Consequências e benefícios do teletrabalho.....	12
Tabela 4: Objetivos específicos, instrumentos e fontes de recolha de dados e formas de resposta aos objetivos.....	22
Tabela 5: Questões da entrevista, objetivos específicos e justificativas.....	47
Tabela 6: Resposta aos objetivos específicos.....	48
Tabela 7: Caracterização dos participantes.....	59

## Introdução

No panorama atual do mundo laboral, o teletrabalho surge como uma resposta essencial à crescente procura por flexibilidade e adaptabilidade. À medida que as fronteiras entre vida profissional e pessoal se tornam mais fluídas, essa forma de trabalho remoto não apenas enfrenta desafios operacionais, mas estabelece-se também como uma oportunidade para integrar de forma mais eficaz as esferas profissional e familiar. Essa conjuntura, marcada pela intersecção entre avanços tecnológicos e transformações socioculturais, sugere implicações e oportunidades dignas de uma análise mais profunda. Como tal, neste estudo, buscaremos explorar os meandros do teletrabalho, examinando as suas origens históricas, as suas influências contemporâneas e as suas perspetivas futuras, com o objetivo não apenas de compreender sua influência no ambiente organizacional, mas também de propor estratégias para a sua implementação eficaz e sustentável.

A crise global desencadeada pela pandemia de COVID-19 amplificou a necessidade de redefinição estratégica das empresas e a adoção de prática de formas de trabalho mais flexíveis. O teletrabalho não apenas se tornou uma opção viável, mas uma exigência para garantir a continuidade da produtividade e o desenvolvimento económico das organizações (Figueiredo et al., 2021). As medidas de distanciamento social aceleraram a transformação da dinâmica do trabalho, levando

empresas de diferentes setores a adotarem ou expandirem o modelo de trabalho remoto como resposta às recomendações de isolamento (Bernhardt et al., 2022).

No século XXI, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) têm desempenhado um papel crucial na transformação do trabalho e na vida pessoal. Esses avanços possibilitaram novas formas de trabalho, como o teletrabalho e o trabalho móvel, integrados em modelos flexíveis de condições laborais para modernizar a organização. Essas mudanças têm levado os políticos da União Europeia a debaterem rapidamente como estas afetam não apenas a forma como se trabalha, mas também outros aspetos da vida diária, como a organização do trabalho e o equilíbrio entre vida profissional, familiar e pessoal, além da saúde e bem-estar (Eurofound, 2019).

Nos últimos anos, observou-se um interesse crescente de trabalhadores e empresas pelo teletrabalho, impulsionado pelo avanço e popularização das TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação), que possibilitaram a execução de atividades profissionais em qualquer lugar, sem a necessidade de deslocação física para o local de trabalho (Rocha & Amador, 2018). Esse cenário trouxe novas oportunidades, mas também novos desafios, como a invasão do trabalho dos espaços e horários pessoais. O teletrabalho redefiniu as fronteiras entre trabalho e vida pessoal, oferecendo flexibilidade espacial e temporal, mas também exigindo uma adaptação tanto das empresas quanto dos trabalhadores (Eurofound & International Labour Office [ILO], 2017).

A pandemia causada pela COVID-19 acelerou mudanças significativas nas operações das organizações e nos métodos de trabalho dos indivíduos. Muitas empresas foram forçadas a adotar o teletrabalho como alternativa viável ao trabalho presencial, tornando-se uma realidade ubíqua em muitos setores e impactando profundamente a dinâmica organizacional e as práticas de trabalho.

Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo geral realizar uma análise detalhada do teletrabalho, investigando as estratégias organizacionais adotadas para facilitar essa modalidade, o papel da tecnologia na viabilização do trabalho remoto e os desafios e oportunidades relacionados com a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional. O estudo busca compreender a influência do teletrabalho tanto nas organizações quanto nos indivíduos, identificando práticas eficazes e propondo políticas e estratégias que promovam a integração bem-sucedida do teletrabalho nas empresas, bem como uma melhor conciliação entre as esferas pessoal, familiar e profissional dos trabalhadores. Para atingir esse objetivo, foram delineados os seguintes objetivos específicos: OE (1) identificar as estratégias, desafios e mudanças contínuas da adaptação ao teletrabalho no período pós-pandemia; OE (2) Avaliar como as organizações implementaram e ajustaram as tecnologias de comunicação e colaboração no contexto de teletrabalho; OE (3) Analisar como o teletrabalho influenciou o comportamento dos trabalhadores, especialmente em termos de motivação, produtividade e abordagem nas responsabilidades profissionais; OE (4) Explorar o efeito do teletrabalho na capacidade dos trabalhadores de conciliar as suas responsabilidades profissionais com a vida familiar e pessoal.

O estudo será conduzido em três etapas. Na primeira etapa, será realizada uma revisão da literatura sobre teletrabalho, com o objetivo de identificar os seus efeitos positivos e negativos e compreender como a pandemia da COVID-19 influenciou a adoção dessa modalidade de trabalho. Nessa revisão,

também será explorado o papel das TIC no contexto do trabalho remoto, bem como os principais desafios, como a conciliação entre o trabalho remoto e a vida familiar e pessoal.

Na segunda etapa, será aplicada uma metodologia qualitativa, com a realização de entrevistas semiestruturadas. Esse processo de recolha de dados permitirá uma análise detalhada das estratégias organizacionais e das percepções dos trabalhadores sobre o teletrabalho.

Na terceira e última etapa, serão apresentadas as conclusões do estudo, destacando as descobertas sobre a influência do teletrabalho nas organizações e nos indivíduos. Além disso, serão propostas recomendações práticas para uma implementação eficaz do teletrabalho, com foco na melhoria da conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional, assim como no aumento da produtividade dos trabalhadores.

# **1. Enquadramento Teórico**

## **1.1 Gestão do Teletrabalho Durante a Pandemia: Estratégias e Desafios**

No âmbito da gestão do teletrabalho durante a pandemia é crucial reconhecer, segundo Drucker (2021), que a produtividade do conhecimento assume uma abordagem simultaneamente qualitativa e quantitativa, exigindo que o gestor possua habilidades técnicas e seja capaz de integrar diversos domínios de conhecimento. A gestão científica teve origem na Revolução Industrial do século XIX, como resposta à necessidade de organizar os novos estabelecimentos em crescimento rápido na procura por uma administração científica para garantir maior produtividade e competitividade no mercado. Definida como um processo estruturado envolvendo funções como o planeamento, organização, a direção e o controlo, a gestão é fundamental para a produção de bens e serviços (Reis, 2018). No entanto, com a ascensão do teletrabalho como estratégia de gestão e forma de trabalho, novos desafios emergem, exigindo uma abordagem diferenciada na gestão de recursos humanos e liderança (Bernhardt et al., 2022).

A pandemia da COVID-19 provocou mudanças drásticas e globais nos mercados de trabalho, desde licenças, *lay-offs*, redução de horários e salários, e mesmo despedimentos e fecho de empresas (Organização Internacional do Trabalho [OIT], 2020). Diante desse contexto, é imperativo adotar um modelo de gestão mais centrado na confiança, nos objetivos e nos resultados, promovendo uma cultura organizacional resiliente e flexível, que possibilite a eficácia do trabalho.

No entanto, a transição em massa para o teletrabalho apresenta desafios, como a necessidade de adaptação a novas ferramentas tecnológicas e o equilíbrio entre responsabilidades pessoais e profissionais. Para superar esses desafios, são essenciais ajustes nas práticas de gestão, como a priorização de tarefas e uma comunicação aberta sobre a carga de trabalho (OIT, 2020).

As práticas de trabalho flexíveis envolvem acordos entre empregadores e trabalhadores para variar os horários e locais de trabalho, visando melhorar o equilíbrio entre vida familiar, pessoal e profissional dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que dão resposta às necessidades organizacionais (Beauregard et al., 2019).

Embora muitos considerem o teletrabalho como uma oportunidade para aumentar a produtividade e melhorar a satisfação dos trabalhadores, a gestão deste tipo de trabalho requer novas formas de controlo e comunicação entre empregadores e trabalhadores (Rocha & Amador, 2018). Observa-se uma crescente preferência pelo trabalho remoto, impulsionado pela pandemia da COVID-19, levando as lideranças a debaterem os prós e contras dessa modalidade visando a manutenção da eficiência das equipas (Santana & Cobo, 2020).

É crucial que haja uma proximidade entre os teletrabalhadores e seus gestores, pois os trabalhadores podem sentir-se esquecidos pelas organizações. Essa proximidade ajuda a manter a comunicação e o apoio necessários para garantir que os teletrabalhadores se sintam conectados e apoiados nas suas atividades laborais (Mishima-Santos et al., 2020).

Durante a pandemia da COVID-19, diversas estratégias foram adotadas pelas organizações para facilitar o teletrabalho. A implementação de tecnologias remotas, como plataformas de videoconferência e sistemas de gestão de projetos, destacou-se por melhorar a comunicação e a produtividade, embora exigisse treino e atenção à segurança cibernética. A flexibilização de horários permitiu aos trabalhadores equilibrar melhor a sua vida pessoal e profissional, mas apresentou desafios na coordenação de equipas e na comunicação interna. O suporte técnico foi essencial para reduzir interrupções e manter a eficiência, apesar dos custos associados e da necessidade de resposta rápida. Além disso, iniciativas de promoção do bem-estar, como apoio psicológico e programas de saúde, ajudaram a mitigar o *stress*, mas requereram adequação às necessidades específicas dos trabalhadores. Essas medidas ilustram a complexidade de adaptar-se ao teletrabalho, exigindo um equilíbrio entre os benefícios e os desafios envolvidos (Castanheira, 2021; Mishima-Santos et al., 2020; Sierra, 2023; Zendesk, 2023).

A Tabela 1 contém informação sistematizada sobre as estratégias organizacionais utilizadas para facilitar o teletrabalho durante a pandemia.

Tabela 1: Estratégias organizacionais para facilitar o teletrabalho durante a pandemia da COVID-19.

Estratégia	Descrição	Benefícios	Desafios
Implementação de tecnologias remotas.	Implementação e integração de ferramentas de comunicação e colaboração <i>online</i> , tais como plataformas de videoconferência, sistemas de gestão de projetos e partilha de ficheiros, para facilitar o trabalho remoto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria na comunicação e colaboração entre equipas remotas.</li> <li>- Aumento da eficiência e produtividade.</li> <li>- Facilita a realização de reuniões e a partilha de informações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possível resistência à adoção de novas tecnologias.</li> <li>- Necessidade de treino para uso eficaz das ferramentas.</li> <li>- Questões de segurança cibernética e proteção de dados.</li> </ul>
Flexibilização de horários.	Adoção de políticas de flexibilidade de horários para acomodar as necessidades dos trabalhadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria no equilíbrio entre vida pessoal e profissional.</li> <li>- Aumento da satisfação e motivação dos trabalhadores.</li> <li>- Maior retenção de talentos e redução do absentismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade na gestão e coordenação de equipas com horários variados.</li> <li>- Possível impacto na comunicação e colaboração entre colegas.</li> <li>- Garantia da cobertura adequada das atividades.</li> </ul>
Suporte técnico e assistência.	Oferta de suporte técnico e assistência para garantir que os trabalhadores tenham acesso contínuo a ferramentas e recursos necessários para realizar as suas atividades remotamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução de interrupções no trabalho devido a problemas técnicos.</li> <li>- Melhoria na experiência do utilizador com tecnologias remotas.</li> <li>- Aumento da produtividade e eficiência no trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custos associados à implementação e manutenção do suporte técnico.</li> <li>- Necessidade de resposta rápida e eficaz a problemas técnicos.</li> <li>- Disponibilidade de recursos e pessoal qualificado.</li> </ul>
Promoção de bem-estar.	Implementação de programas e iniciativas que visam promover o bem-estar físico e mental dos trabalhadores que trabalham remotamente, como sessões de exercícios, apoio psicológico e flexibilidade para pausas e descanso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução do <i>stress</i> e da ansiedade relacionados ao trabalho.</li> <li>- Melhoria na saúde física e mental dos trabalhadores.</li> <li>- Aumento da satisfação e empenhamento no trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação e implementação de programas adequados às necessidades dos trabalhadores.</li> <li>- Monitoramento e avaliação contínuos da eficácia das iniciativas de bem-estar.</li> <li>- Disponibilidade de recursos e apoio adequados.</li> </ul>

Fonte: Elaboração a partir de Castanheira (2021), Mishima-Santos, et al. (2020), Sierra (2023) e de Zendesk (2023).

## 1.2 O Teletrabalho

Num cenário em constante evolução do mundo do trabalho, uma prática emergiu como uma força transformadora, moldando as interações profissionais e redefinindo os limites entre o espaço pessoal e profissional. O teletrabalho, ou trabalho remoto, tem ganhado destaque como uma alternativa significativa às formas tradicionais de trabalho, especialmente durante eventos globais que provocaram mudanças drásticas nas dinâmicas laborais. Esta modalidade, impulsionada por

avanços tecnológicos, não apenas alterou a maneira como se realizam as tarefas diárias, como também suscitou uma série de desafios e oportunidades. Neste contexto, irá ser explorado o conceito de teletrabalho, desde a sua definição e evolução até às mudanças que este causou na sociedade, no mercado de trabalho e no equilíbrio entre vida pessoal, familiar e profissional.

O teletrabalho emergiu como uma prática transformadora em um mundo do trabalho em constante evolução. Neste cenário laboral, é fundamental examinar os desafios que surgem com essa modalidade. Conforme Rocha e Amador (2018) destacam, muitos profissionais enfrentam um aumento significativo na carga de trabalho devido à flexibilização do tempo e do espaço. Essa flexibilidade, que inicialmente pode ser vista como uma vantagem, muitas vezes converte-se numa armadilha, levando ao excesso de trabalho e ao conseqüente impacto negativo na qualidade de vida dos trabalhadores. Além disso, estudos empíricos constataram que os trabalhadores remotos trabalham mais horas, comparativamente aos trabalhadores que atuam em locais físicos convencionais (Beauregard et al., 2019). Esse padrão de trabalho prolongado pode agravar ainda mais os desafios relacionados com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional enfrentados pelos teletrabalhadores.

A implementação de metas de produtividade mais rigorosas para o trabalho remoto, em comparação com aquelas exigidas na jornada tradicional, bem como a acumulação de tarefas presenciais transferidas para o ambiente doméstico, contribuem para esse cenário desafiador. Além disso, a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho pode ser utilizada como estratégia para intensificar as procuras laborais, compensando a redução das equipas, especialmente em empresas multinacionais (Rocha & Amador, 2018).

Portanto, é essencial adotar uma abordagem cuidadosa na gestão do teletrabalho, considerando não apenas a busca pela produtividade, mas também o bem-estar dos trabalhadores. Nesse sentido, são necessárias políticas e práticas organizacionais que promovam um equilíbrio saudável entre as exigências profissionais e a qualidade de vida dos mesmos, garantindo assim uma transição bem-sucedida para essa nova modalidade de trabalho (Rocha & Amador, 2018).

O teletrabalho, conforme definido por Rocha e Amador (2018), refere-se à prática de realizar atividades profissionais remotamente, utilizando TIC. Observa-se que essa prática se está a tornar cada vez mais comum no contexto atual de trabalho.

A eficácia do teletrabalho está intrinsecamente ligada ao apoio organizacional e ao suporte prestado pelos supervisores. A percepção desse apoio está correlacionada com a adoção e o sucesso do teletrabalho nas organizações (Allen et al., 2015). Além disso, trabalhadores de escritório, que não requerem presença física ou o uso de equipamentos específicos têm optado pelo trabalho remoto (Dunatchik et al., 2021).

Sem dúvida, o teletrabalho tem emergido como uma prática significativa, oferecendo vantagens tanto para as organizações quanto para os trabalhadores impulsionado pelas TIC, uma vez que proporciona uma forma flexível e eficaz de realizar o trabalho, reduzindo custos e superando limitações de tempo e espaço (Felstead & Henseke, 2017). No entanto, o teletrabalho não está

isento de desafios. A confusão entre as fronteiras entre casa e trabalho pode levar a pressões adicionais sobre os trabalhadores remotos. A teoria das fronteiras prevê que o trabalho remoto aumentará os conflitos entre trabalho e vida pessoal (Felstead & Henseke, 2017).

Por outro lado, há sugestões de que os trabalhadores remotos estão mais comprometidos, entusiasmados e satisfeitos com o trabalho. Esses benefícios podem levar a um aumento da produtividade e eficácia no ambiente remoto (Figueiredo et al., 2021). No entanto, é importante observar que o teletrabalho pode acentuar as disparidades de género, uma vez que as mulheres podem encontrar-se mais disponíveis para assumir responsabilidades domésticas enquanto trabalham a partir de casa (Charalampous et al., 2018).

Neste contexto, o teletrabalho emerge como uma alternativa flexível, cujas implicações estão em constante debate e exame (Santana & Cobo, 2020). É fundamental compreender os benefícios associados a essa prática para uma gestão eficaz do trabalho remoto e para garantir o equilíbrio entre as exigências profissionais e a qualidade de vida dos trabalhadores.

### **1.2.1 Definição do Conceito e Evolução de Teletrabalho**

O teletrabalho é uma forma de trabalho que se tornou cada vez mais comum no ambiente organizacional contemporâneo, influenciado pela modernização da sociedade e pelo avanço das TIC (Figueiredo et al., 2021). Caracterizado pela flexibilidade, permite que os trabalhadores realizem as suas atividades de forma independente e remota, gerindo os seus horários e tarefas de maneira autónoma (Figueiredo et al., 2021; Rocha & Amador, 2018).

A expressão *telecommuting*, que deu origem ao termo teletrabalho em português (Sakuda & Vasconcelos, 2005), é especificamente utilizada para descrever o trabalho desenvolvido por pessoas que executam as suas atividades profissionais em casa, utilizando tecnologias para se conectar com o seu ambiente de trabalho (Charalampous et al., 2018). Assim, o teletrabalho pode ocorrer fora do local tradicional do empregador, usando TIC (Eurofound, 2019).

O teletrabalho ganhou popularidade na década de 1970, impulsionado pela crise do petróleo e preocupações com o consumo de combustíveis, longas deslocações (entre a casa e o local de trabalho) e congestionamentos em áreas urbanas (Bailey & Kurland, 2002). Se um em cada sete viajantes urbanos trabalhasse em casa, os Estados Unidos não precisariam de importar petróleo. Isso evidenciou o potencial de benefícios, tanto para as organizações quanto para os trabalhadores no que respeita à flexibilização no trabalho, nomeadamente, no que respeita à possibilidade destes realizarem o trabalho a partir de casa (Tavares, 2017). Efetivamente, o conceito remonta aos anos 1950, com práticas mais difundidas nas décadas de 1960 e 1970, como a produção de vestuário e materiais elétricos no domicílio (Rocha & Amador, 2018).

Introduzido por Jack Nilles em 1973 (Charalampous et al., 2018; ILO, 2018; Kurland & Bailey, 2002), o teletrabalho consiste em levar o trabalho até os trabalhadores, em vez de trazê-los ao local de

trabalho, permitindo a realização de atividades fora do escritório central, seja em casa ou em centros de telesserviço, com o auxílio de computadores e telecomunicações (Figueiredo et al., 2021).

Em 1995, a Portugal Telecom foi uma das pioneiras na implementação do teletrabalho em Portugal, regulamentada pelo Decreto-Lei n.º 440/91, de 14 de novembro, aprovado em 1991 (Figueiredo et al., 2021). O surgimento de novas TIC e de novos equipamentos, como *smartphones* e *tablets*, revolucionaram o trabalho contemporâneo, permitindo conexões constantes, porém resultando numa interferência crescente do trabalho remunerado nos momentos e espaços usualmente reservados à vida pessoal (ILO, 2018).

Em situações de crise, como a pandemia da COVID-19, o teletrabalho tornou-se ainda mais relevante, tendo-se mostrado crucial para manter as operações económicas em funcionamento (OIT, 2020). No entanto, embora ofereça benefícios como a redução do tempo em deslocações, aumento da autonomia e flexibilidade, e melhoria do equilíbrio entre trabalho e família, o teletrabalho também apresenta desvantagens, incluindo a exploração do trabalhador, aumento do *stress* e ainda preocupações com o isolamento social e profissional (Bernhardt et al., 2022; Figueiredo et al., 2021).

O teletrabalho cresceu e evoluiu em conjunto com os avanços tecnológicos e as mudanças económicas, permitindo que um número cada vez maior de profissionais de escritório trabalhe fora do ambiente tradicional do mesmo. No entanto, ele também apresenta desafios, especialmente em relação à coordenação de tarefas e à monitorização do desempenho dos trabalhadores. A legislação, como a *Americans with Disabilities Act (ADA)*, de 1990, também impulsionou essa prática ao exigir que os empregadores ofereçam adaptações para trabalhadores com deficiência, promovendo inclusão e igualdade de oportunidades no mercado de trabalho (Allen et al., 2015).

De acordo com Golden et al. (2008), o isolamento profissional, uma preocupação comum no teletrabalho, pode ter um impacto negativo no desempenho dos trabalhadores. Surpreendentemente, quanto mais tempo os trabalhadores passam em teletrabalho, maior é esse impacto negativo. No entanto interações presenciais e o acesso a tecnologias de comunicação que facilitam a comunicação parecem reduzir esses efeitos adversos do isolamento profissional. Estas informações destacam a importância de considerar tanto o tempo de teletrabalho como a utilização de tecnologias de comunicação na gestão dos desafios associados ao teletrabalho.

A compreensão abrangente do conceito de teletrabalho, sua evolução histórica e suas implicações nas práticas organizacionais contemporâneas são fundamentais para explorar as diversas definições apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2: Definição do conceito de teletrabalho.

<b>Definições do conceito de teletrabalho</b>	
Autor (ano)	Descrição
Nilles (1997, cit in Figueiredo et al., 2021)	Trabalho remoto envolve o uso de computadores e tecnologias de comunicação para realizar tarefas fora das instalações da empresa. O trabalhador remoto utiliza essas ferramentas para superar as limitações tradicionais, sem a necessidade de estar fisicamente presente no local de trabalho do empregador. O conceito de trabalho remoto é centrado em levar o trabalho até o trabalhador, ao invés de trazê-lo para o local de trabalho.
Rebello (2004, cit in Figueiredo et al., 2021)	Trabalho remoto é uma modalidade de organização laboral realizada por um indivíduo (seja um trabalhador subordinado ou autónomo) cuja atividade é conduzida com o auxílio das TIC e à distância, isto é, a partir de um local diferente do habitual (a empresa) para um empregador ou cliente.
Fiolhais (2007, cit in Figueiredo et al., 2021)	Atividade realizada à distância por meio da utilização de ferramentas e equipamentos de telecomunicação.
Lisboa et al. (2011, cit in Figueiredo et al., 2021)	Trabalho remoto consiste em realizar tarefas em um local distinto da organização utilizando computadores, <i>modems</i> , <i>emails</i> ou outros recursos informáticos.
Estrada (2014, cit in Figueiredo et al., 2021)	Refere-se à execução de atividades com ou sem subordinação, fazendo uso de tecnologias de comunicação antigas, permitindo a realização das tarefas à distância, sem exigir a presença física do trabalhador em um local específico de trabalho.
OIT (2017, cit in Figueiredo et al., 2021)	Trabalho remoto é uma forma de trabalho realizada em um local distante da empresa ou estabelecimento, permitindo a separação física entre o local de produção ou execução do trabalho e o local onde está situada a empresa, utilizando tecnologias que facilitam a troca de informações e comunicação.

Fonte: Figueiredo et al. (2021, p.4).

Em suma, o teletrabalho emergiu como uma forma significativa de organização laboral, impulsionada por uma combinação de avanços tecnológicos, mudanças económicas e necessidades sociais. Desde as suas origens nas décadas passadas até à sua crescente relevância na era contemporânea, o teletrabalho tem proporcionado benefícios significativos, como flexibilidade, autonomia e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, ao mesmo tempo em que apresenta desafios, incluindo preocupações com isolamento e coordenação de tarefas. Ao considerar o papel do teletrabalho na sociedade moderna, é crucial examinar não apenas as suas vantagens e desvantagens, mas também as estratégias e políticas necessárias para maximizar os seus benefícios e mitigar seus impactos negativos. Essa reflexão contínua e adaptação às mudanças nas dinâmicas de trabalho são essenciais para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo no mundo contemporâneo.

## 1.2.2 Consequências do Trabalho Remoto: um Equilíbrio entre Benefícios e Desafios

No contexto do trabalho remoto, as consequências e benefícios entrelaçam-se, delineando um cenário complexo e dinâmico. Enquanto o teletrabalho oferece maior autonomia e flexibilidade, também pode desencadear desafios como o isolamento social e questões relacionadas ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Nesta subsecção, explora-se de forma concisa essas nuances, buscando compreender o delicado equilíbrio entre os benefícios e desafios do trabalho remoto.

O teletrabalho tem sido elogiado como uma estratégia que permite às organizações reduzirem custos imobiliários e de funcionamento e de darem resposta às necessidades dos trabalhadores por um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Além disso, é promovido como uma forma de contribuir para a redução da poluição atmosférica e do congestionamento do tráfego (Bailey & Kurland, 2002).

Entre os benefícios para os trabalhadores, destacam-se a maior autonomia na gestão das tarefas, a sensação de liberdade no trabalho e o melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Para as empresas, o teletrabalho oferece vantagens como a redução de custos relacionados com imóveis, custos de funcionamento, tais como eletricidade, transporte e pessoal, além do aumento da produtividade. Também facilita o recrutamento de pessoal, pois não se restringe à localização dos candidatos (Serra, 1996). Por outro lado, o teletrabalho pode levar a uma intensificação das atividades laborais, resultando em *stress*, como responder a *emails* fora do horário definido, e na confusão dos limites entre casa e trabalho (Charalampous et al., 2018). Os desafios incluem a coordenação de tarefas interdependentes, preocupações sobre a monitorização do comportamento dos trabalhadores e dificuldades em equilibrar as responsabilidades familiares com as solicitações do trabalho (Allen et al., 2015; Bailey & Kurland, 2002).

Além dos desafios relacionados com a carga de trabalho, o teletrabalho também pode ter impactos psicossociais significativos. A falta de interações presenciais com colegas pode levar a sentimentos de isolamento e alienação, e até mesmo à diminuição da produtividade e criatividade no ambiente de trabalho remoto (Beauregard et al., 2019). A coordenação de tarefas interdependentes pode ser mais desafiadora quando os membros da equipa trabalham remotamente, e os gestores podem ter preocupações sobre a supervisão do comportamento dos trabalhadores num ambiente de trabalho remoto (Allen et al., 2015).

Para a sociedade, o teletrabalho traz uma série de benefícios, incluindo a preservação do espaço rural, a redução do congestionamento do tráfego urbano e a integração no mercado de trabalho de pessoas que não podem sair de casa, como pessoas mais velhas, pessoas com deficiência e pessoas que realizem trabalho não remunerado (trabalho doméstico). No entanto, também pode levar ao aumento do desemprego e à polarização entre trabalhadores bem pagos e mal pagos, além de contribuir para o desaparecimento das formas coletivas de trabalho e a dispersão da mão-de-obra (Serra, 1996). Após análise detalhada das implicações do trabalho remoto, é evidente que a

sua prática promove uma série de desafios e vantagens. Essa compreensão ampla é refletida na Tabela 3, que destaca as consequências e benefícios do teletrabalho.

Tabela 3: Consequências e benefícios do teletrabalho.

Consequências do teletrabalho	Benefícios/vantagens do teletrabalho
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Isolamento físico e mental devido à falta de interação e debate com colegas.</li> <li style="padding-left: 20px;">- Perda de <i>status</i> e identidade profissional.</li> <li>- Possível deterioração das competências devido ao distanciamento parcial da vida da empresa.</li> <li>- Dificuldade em manter a autonomia devido à falta de supervisão.</li> <li>- Falta de visibilidade do trabalho devido à distância dos superiores hierárquicos.</li> <li>- Desafios na gestão do equilíbrio entre vida profissional e pessoal.</li> <li>- Possíveis problemas de saúde, como <i>stress</i>, exaustão emocional e depressão, devido ao prolongamento e intensificação do dia de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior autonomia na gestão das tarefas.</li> <li style="padding-left: 20px;">- Maior concentração.</li> <li>- Sensação de liberdade no seu trabalho.</li> <li>- Flexibilidade no planeamento do horário de trabalho.</li> <li style="padding-left: 20px;">- Redução do tempo gasto em deslocações.</li> <li>- Potencial aumento da produtividade.</li> <li>- Melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal.</li> <li style="padding-left: 20px;">- Possibilidade de redução de custos relacionados com transporte, alimentação e vestuário.</li> </ul>

Fonte: elaboração a partir de Charalampous et al. (2018); Brown e Green (2024); Figueiredo et al. (2024); Figueiredo et al. (2021).

### 1.3 O Papel Transformador das TIC no Trabalho Remoto

As TIC têm desempenhado um papel fundamental na redefinição do panorama do trabalho contemporâneo, facilitando uma transição significativa em direção ao trabalho remoto. Com a proliferação de dispositivos tecnológicos e a expansão da conectividade digital, o conceito tradicional de um local físico de trabalho está a ser gradativamente substituído por um ambiente virtual, onde as fronteiras geográficas se tornam cada vez mais irrelevantes. Esta mudança não apenas redefine a forma como as organizações operam, mas também modifica diretamente a vida dos trabalhadores e a dinâmica das relações familiares (Maeneja & Abreu, 2020; Serra, 1996).

No contexto da chamada sociedade da informação, a revolução industrial atual, impulsionada pelas TIC, está a criar possibilidades e desafios para as organizações e para os profissionais. A capacidade de realizar tarefas em qualquer momento e em qualquer lugar, graças aos dispositivos tecnológicos como computadores portáteis, *tablets* e *smartphones*, tem redefinido os padrões tradicionais de trabalho, permitindo uma maior mobilidade e acessibilidade às atividades profissionais, independentemente da localização física dos trabalhadores (Charalampous et al., 2018; Felstead & Henseke, 2017).

Entretanto, essa flexibilidade traz consigo tanto benefícios quanto desafios. Enquanto as TIC proporcionam maior autonomia na gestão das tarefas e potencializam a concentração e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, também aumentam a vulnerabilidade dos trabalhadores face a preocupações constantes relacionadas com o trabalho, prejudicando o seu bem-estar e as suas relações sociais (Charalampous et al., 2018; Maeneja & Abreu, 2020).

Além disso, o avanço tecnológico tem modificado não apenas os aspetos individuais do trabalho remoto, mas também as estruturas organizacionais e a dinâmica das equipas de trabalho. Com a propagação da pandemia da COVID-19, a prática do teletrabalho popularizou-se ainda mais, levando as empresas a considerarem a eliminação dos espaços físicos de trabalho e a adotarem novas formas de organização, impulsionadas pelas TIC (Sokolic, 2022).

Nesse contexto, é essencial reconhecer tanto as oportunidades quanto os desafios apresentados pelas TIC no trabalho remoto e desenvolver estratégias que permitam maximizar os benefícios dessa transformação, ao mesmo tempo em que se mitigam os seus impactos negativos. Uma abordagem equilibrada e adaptável às mudanças nas dinâmicas de trabalho é essencial para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo na era digital.

## **1.4 O Teletrabalho: uma Adaptação Necessária Durante a Pandemia da COVID-19**

A pandemia global da COVID-19 provocou uma revolução na esfera profissional, redefinindo drasticamente a dinâmica do trabalho (Eurofound, 2020b). O novo coronavírus (SARS-CoV-2) espalhou-se rapidamente pelo mundo, levando a Organização Mundial da Saúde (OMS) a declarar pandemia em 11 de março de 2020. A doença resultante, COVID-19, tem desencadeado desafios sem precedentes nos âmbitos da saúde, social e económico, modificando drasticamente o modo de vida das pessoas em todo o mundo. Em resposta às medidas de distanciamento social e isolamento impostas para conter a propagação do vírus, um número significativo de indivíduos adotou o teletrabalho, realizando as suas atividades profissionais a partir de casa (Bernhardt et al., 2022). Essa rápida transição para o teletrabalho refletiu a necessidade urgente de adaptação das práticas de trabalho em face da pandemia, representando uma mudança radical na rotina diária para muitos, exigindo ajustes tanto pessoais quanto profissionais (International Labour organization, 2022). O encerramento abrupto dos escritórios levou a uma mudança para o teletrabalho, uma resposta necessária para evitar a propagação do vírus e garantir a segurança dos trabalhadores. Enquanto isso, os profissionais que continuaram a trabalhar em ambientes públicos enfrentaram novos desafios de saúde e segurança. Essa situação emergencial afetou significativamente diversos setores, exigindo adaptações rápidas e contínuas (Eurofound, 2020b).

Durante a crise global desencadeada pela pandemia da COVID-19, muitas organizações adotaram o teletrabalho para manter suas atividades e impulsionar a economia, permitindo que os seus trabalhadores desenvolvessem as suas atividades laborais remotamente, em vez de interromper as suas operações devido ao isolamento social (Nascimento, 2021). A importância das TIC no contexto do teletrabalho é destacada, evidenciando o seu papel crucial na viabilização dessa modalidade de trabalho (Santana & Cobo, 2020).

A crise sanitária global intensificou essas preocupações, especialmente nos países mais desenvolvidos. Isso levou muitos trabalhadores a procurar empregos que oferecessem mais flexibilidade, incluindo a oportunidade de trabalhar remotamente, o que lhes permitiu equilibrar

melhor o trabalho remunerado com a vida pessoal, reservando mais tempo para a família e para os seus próprios interesses pessoais (ILO, 2022).

Prevê-se que, após a crise da COVID-19, seja esperado que o teletrabalho se torne mais frequente, impulsionado pela resposta positiva tanto dos trabalhadores quanto dos empregadores a essa modalidade de trabalho. No entanto, esse aumento traz consigo desafios, como a dificuldade em estabelecer limites claros entre vida profissional e pessoal. Por isso, é essencial implementar políticas que garantam o direito à desconexão, visando evitar a exaustão física e emocional dos trabalhadores. Antes da crise, o teletrabalho era pouco comum, mas é previsto que se torne mais difundido após a pandemia, requerendo investimentos em tecnologia e uma gestão operacional mais complexa. Além disso, é possível que ocorra uma redistribuição das atividades económicas dos centros urbanos para áreas residenciais e rurais, revertendo a tendência de concentração nas grandes cidades (Eurofound, 2020b).

Com o aumento da participação das mães no mercado de trabalho e a feminização da força de trabalho, espera-se que os empregadores adaptem as suas práticas laborais para responder às necessidades dos grupos interessados no trabalho remoto. Isso sugere uma resposta organizacional às mudanças demográficas e às solicitações por flexibilidade no trabalho, especialmente para grupos como mães que podem beneficiar do teletrabalho (Felstead & Henseke, 2017).

## **1.5 O Impacto da COVID-19 no Mercado de Trabalho e nos Cuidados Infantis**

A pandemia da COVID-19 desencadeou profundas transformações no mercado de trabalho e nos cuidados infantis, destacando a necessidade urgente de compreender as mudanças sociais e económicas decorrentes desse cenário extraordinário. Como destacado por Forte et al. (2021), as organizações têm sido desafiadas a implementar abordagens mais flexíveis para se adaptarem a um ambiente em constante transformação, diante das solicitações económicas e das mudanças na sociedade.

O encerramento generalizado de escolas e creches, uma das medidas adotadas para conter a propagação do vírus, trouxe consigo um novo conjunto de desafios, especialmente para famílias monoparentais e casais com filhos pequenos. Esse cenário, conforme observado por Alon et al. (2020), exigiu uma readequação das famílias, que passaram a depender da flexibilidade no trabalho para conciliar as suas responsabilidades profissionais com os cuidados infantis.

Durante a pandemia, as mulheres enfrentaram desafios particulares. Gonçalves et al. (2021) destacam que as mulheres enfrentaram um aumento significativo das responsabilidades domésticas e de cuidados, o que as sobrecarregou emocionalmente e contribuiu para problemas de saúde mental. Essa sobrecarga, aliada ao temor do desemprego e à escassez de recursos financeiros, exacerbou ainda mais os desafios enfrentados pelas mulheres durante esse período desafiador.

O teletrabalho emergiu como uma alternativa viável para algumas ocupações, especialmente aquelas relacionadas com a gestão e a profissões com produção de trabalho mensurável, como observado por Allen et al. (2015). No entanto, Chauhan (2022) destaca que as mulheres enfrentam uma carga desproporcional de trabalho não remunerado, o que pode prejudicar o seu desempenho profissional e bem-estar geral.

As disparidades de género intensificaram-se, com as mulheres a assumir uma carga desproporcional de trabalho doméstico e de cuidados, conforme destacado por Chauhan (2022). Essa realidade reforça a necessidade urgente de políticas e práticas organizacionais que promovam uma divisão equitativa do trabalho doméstico.

Nesse contexto, o trabalho remoto oferece uma oportunidade para equilibrar melhor as responsabilidades familiares, especialmente para mulheres com filhos pequenos em casa, conforme apontado por Bailey e Kurland (2002). Santana e Cobo (2020) observam que o aumento da adoção do teletrabalho é uma resposta adaptativa às circunstâncias desafiadoras do mercado de trabalho durante a pandemia.

Além disso, Dunatchik et al. (2021) destacam que o encerramento de escolas e creches aumentou as responsabilidades dos pais que trabalham, enfatizando a necessidade de políticas mais adaptativas e de apoio à conciliação entre trabalho e vida familiar.

A capacidade das pessoas de continuar a trabalhar também foi afetada pelo aumento das solicitações de cuidados às crianças durante a crise. Essa situação, como apontado por Alon et al. (2020), está intrinsecamente relacionada com a divisão atual dos cuidados a terceiros dentro das famílias.

Nesse sentido, Carreri e Dordoni (2020) enfatizam que as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para conciliar suas responsabilidades profissionais, domésticas e de cuidados tiveram um impacto adverso nas suas carreiras. Bernhardt et al. (2022) também observam que o encerramento de escolas e creches aumentou consideravelmente as responsabilidades dos pais e mães que trabalham, acentuando uma divisão desigual do trabalho dentro de casa.

Em síntese, a pandemia da COVID-19 acelerou a adoção do teletrabalho e evidenciou a importância de se repensar os modelos tradicionais de trabalho e cuidado a terceiros, nomeadamente, às crianças. Há uma necessidade urgente de abordar as desigualdades de género no mercado de trabalho e nos cuidados familiares, destacando a importância de políticas e práticas organizacionais que promovam a igualdade de oportunidades e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional para todos os trabalhadores. Essa discussão representa um ponto crucial para a formulação de estratégias de recuperação pós-pandemia e para a construção de uma sociedade mais justa, inclusiva e equitativa.

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

A pandemia da COVID-19, que teve início em 2020 desencadeou uma transformação radical na organização do trabalho em Portugal, afetando tanto a saúde pública quanto a economia nacional (Bernhardt et al., 2022; Eurofound, 2020a).

Portugal foi pioneiro na Europa ao estabelecer regulamentações para o teletrabalho, promulgando a Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto, 2003. De acordo com o artigo 233º do Código do Trabalho, o teletrabalho é definido como a realização de atividades laborais mediante acordo escrito, mantendo-se a subordinação jurídica, de forma regular fora das instalações da empresa e utilizando recursos de TIC (Ribeiro, 2022).

Os primeiros casos confirmados da COVID-19 foram registados em 2 de março de 2020, e em resposta, o Presidente da República declarou o estado de emergência em 18 de março do mesmo ano. Este acordo de emergência renovado até 2 de maio de 2020, resultou em medidas rigorosas de isolamento, modificando diretamente as rotinas de trabalho e as atividades diárias dos habitantes (Forte et al., 2021). O governo português, em resposta à emergência declarada, adotou o confinamento obrigatório e a promoção do teletrabalho como uma alternativa essencial para garantir a continuidade das atividades laborais (Eurofound, 2020b).

Para enfrentar os desafios económicos decorrentes da pandemia, o governo português implementou uma série de políticas de apoio. Isso incluiu a moratória nos pagamentos de créditos, acesso a linhas de crédito com juros reduzidos e garantias estatais, além do adiamento do pagamento de obrigações fiscais. O *lay-off* simplificado também foi adotado, permitindo a redução parcial dos salários dos trabalhadores com custos partilhados entre empresas e a Segurança Social. Essas medidas visaram aumentar a liquidez das empresas e preservar sua capacidade produtiva, facilitando uma recuperação económica mais ágil (Manteu et al., 2020).

A partir da promulgação do Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de março, o teletrabalho tornou-se obrigatório como uma alternativa para manter a atividade laboral, resultando na migração de muitos trabalhadores portugueses para o trabalho remoto em casa (Decreto n.º 2-A/2020, 2020). Essa transição para o teletrabalho em tempo integral foi uma medida essencial para conter a propagação do vírus, especialmente considerando as orientações científicas para o distanciamento social e o encerramento de escolas, voos e locais de trabalho.

Antes da pandemia, o teletrabalho era praticado por uma parte da população ativa em Portugal e em outros países europeus. No entanto, com o surgimento da pandemia, houve uma rápida expansão do teletrabalho em tempo integral, com o aumento significativo dessa prática, especialmente em áreas mais afetadas (Eurofound, 2020a; OIT, 2020). Esta mudança representou um ajuste fundamental nas dinâmicas do mercado de trabalho, com um grande número de pessoas a adaptar-se ao trabalho remoto, inclusive aquelas que nunca tinham experimentado essa modalidade antes.

A flexibilização das restrições impostas durante a pandemia teve de ser realizada de forma cautelosa, a fim de evitar uma nova onda de infeções, considerando o esgotamento dos sistemas de saúde e o risco enfrentado pelos trabalhadores essenciais. A experiência da pandemia da COVID-19 catalisou mudanças significativas no cenário do trabalho em Portugal, evidenciando a importância do teletrabalho e das políticas de apoio económico para garantir a resiliência e a adaptação diante de crises futuras.

## **1.7 A Construção da Confiança e da Cultura Organizacional em Ambientes Remotos**

Durante a crise sem precedentes desencadeada pela COVID-19, surgiram novas solicitações para oferecer suporte, tanto social, quanto organizacional aos trabalhadores, visando preservar a sua motivação e o seu comprometimento (Eurofound, 2020b). Após revisões nos processos e tarefas, as empresas notaram que algumas atividades podiam ser realizadas independentemente do local, o que resultou num aumento geral na eficiência e produtividade do trabalho. Com o auxílio de tecnologias como robôs controlados remotamente e sistemas de operação de máquinas, o teletrabalho e o modelo híbrido tornaram-se viáveis, até mesmo para funções que antes requeriam presença física, como técnicos e operadores de máquinas. Essa mudança tem sido vista como positiva para o desempenho, produtividade e bem-estar dos trabalhadores, tornando-se uma prática comum em diversos setores económicos e uma necessidade competitiva para as empresas. Como consequência, houve um aumento significativo no número de trabalhadores remotos e híbridos, tornando esse modo de trabalho comum no mercado, especialmente entre os recém-chegados. Essa transição também levou ao surgimento de novas abordagens na organização do trabalho, com as equipas a ganhar mais autonomia para decidir quando se reunir presencialmente, reservando esses encontros para atividades colaborativas e criativas, enquanto os trabalhadores têm liberdade para escolher onde executar as suas tarefas (Eurofound, 2023).

O teletrabalho é uma prática que está a ser adotada de maneira diferente por várias organizações, com algumas empresas como a Google e a Apple a optar por promover culturas de trabalho presenciais em vez de incentivar o teletrabalho. Outras empresas reduziram os acordos de teletrabalho, visando fortalecer uma cultura empresarial mais inovadora (Allen et al., 2015). Alguns especialistas expressaram preocupações sobre a possibilidade de que a cultura organizacional possa enfraquecer com a adoção do teletrabalho. Eles argumentam que é mais desafiador propor os valores e normas culturais em trabalhadores que trabalham remotamente, já que eles têm menos interações presenciais para sustentar e reforçar essas normas (Beauregard et al., 2019). Estes aspetos destacam a importância das políticas e estratégias organizacionais para facilitar o teletrabalho, garantindo ao mesmo tempo a eficácia e a produtividade dos trabalhadores. Integrar essas considerações na cultura e na estrutura organizacional pode ajudar as empresas a enfrentar os desafios do teletrabalho e maximizar seus benefícios para os trabalhadores e para a organização como um todo.

Competências essenciais como resiliência, criatividade e competências de comunicação são destacadas como fundamentais para os trabalhadores em ambientes remotos, enfatizando a importância do desenvolvimento de uma cultura organizacional adaptada a essas novas realidades de trabalho (Santana & Cobo, 2020).

A cultura organizacional desempenha um papel significativo na influência do trabalho remoto eletrônico no bem-estar profissional. Organizações que reconhecem a importância de equilibrar vida pessoal e profissional tendem a promover a autonomia dos seus trabalhadores e facilitar oportunidades de promoção. Além disso, a disposição das organizações em adotar acordos de trabalho remoto pode influenciar a confiança entre empregadores e trabalhadores, potencialmente resultando em maior microgestão dos trabalhadores remotos (Charalampous et al., 2018).

Estudos recentes enfatizam que a cultura e o ambiente organizacional desempenham um papel crucial no bem-estar dos trabalhadores remotos. O apoio percebido da organização, dos supervisores e dos colegas é essencial para melhorar a satisfação no trabalho e reduzir o *stress* e a sensação de isolamento. Tanto os trabalhadores, como as organizações precisam de ajustar as suas expectativas e responsabilidades para um ambiente de trabalho remoto eficaz. No entanto, muitas organizações ainda não estabeleceram políticas claras para gerir o uso de tecnologia da informação e comunicação no trabalho remoto, deixando essa responsabilidade em grande parte aos trabalhadores individuais. Isso pode representar um desafio para os trabalhadores remotos, cujas atividades dependem fortemente da utilização dessas tecnologias (Charalampous et al., 2018).

A capacidade das organizações de responder e de se adaptarem à pandemia dependeu significativamente da sua cultura e dos seus valores. A transição para o teletrabalho é influenciada por diversos fatores, incluindo liderança, transparência e, principalmente, confiança. Algumas empresas demonstraram agilidade ao implementar o teletrabalho experimental, resultando não apenas em equipas motivadas, mas também numa cultura organizacional fortalecida. A confiança emerge como um pilar fundamental para o sucesso do teletrabalho. Tanto os gestores quanto os trabalhadores remotos e colegas de trabalho precisam de estabelecer laços de confiança mútuos para que o trabalho remoto seja eficaz. Felizmente, mesmo em ambientes remotos, as organizações têm a capacidade de cultivar e fortalecer essa confiança ao longo do tempo (OIT, 2020).

Durante a crise sem precedentes da COVID-19, foi essencial desenvolver novas estratégias para oferecer suporte social e organizacional aos trabalhadores, visando manter a sua motivação e envolvimento. Além disso, a monitorização da confiança nas instituições pode ser uma ferramenta valiosa para avaliar o apoio público às medidas adotadas pelos governos para equilibrar a proteção da saúde com a estabilidade económica. A qualidade da sociedade em tempos de crise, marcada por altos níveis de confiança institucional, é fundamental, enviando uma mensagem clara aos governos nacionais e à União Europeia sobre a importância dessas medidas de apoio (Eurofound, 2020b).

A confiança é considerada um elemento fundamental na gestão do trabalho remoto, pois impacta diretamente na eficácia e produtividade dos trabalhadores (Bailey & Kurland, 2002). Para adotar o

teletrabalho, é essencial que a gestão demonstre confiança nos trabalhadores. Gerir trabalhadores remotos pode ser desafiador para os gestores habituados a uma supervisão direta e contacto frequente com as suas equipas (Beauregard et al., 2019). A avaliação da confiança nas instituições durante esse período desempenhou um papel crucial na compreensão do apoio público às medidas adotadas para equilibrar a segurança sanitária com a estabilidade económica. A resiliência da sociedade diante de crises, refletida em altos níveis de confiança institucional, é fundamental e transmite uma mensagem clara aos governos e organizações internacionais sobre a importância dessas iniciativas de apoio (Eurofound, 2020b).

As relações interpessoais desempenham um papel fundamental na dinâmica organizacional, moldando as atitudes e comportamentos dos seus trabalhadores. O trabalho, pela sua própria natureza, é um ato relacional, e as interações interpessoais no ambiente de trabalho influenciam diretamente a maneira como os trabalhadores agem e se relacionam entre si. No entanto, ao trabalhar remotamente, afastados das interações presenciais habituais com colegas e supervisores, essa dinâmica interpessoal pode ser significativamente alterada. Nesse sentido, o teletrabalho pode representar uma perturbação na proximidade social, com potenciais efeitos profundos no isolamento tanto social quanto profissional dos trabalhadores. A ausência de interações presenciais regulares pode afetar a comunicação, as relações com colegas e supervisores, bem como a partilha de conhecimentos e a inovação dentro da organização (Allen et al., 2015). Portanto, é crucial considerar como o teletrabalho pode influenciar não apenas as tarefas profissionais, mas também as relações interpessoais e a dinâmica organizacional como um todo.

Outro aspeto desfavorável destacado nas pesquisas existentes na literatura até ao momento é a percepção dos gestores em relação ao modelo de teletrabalho. Alguns expressam uma certa apreensão devido à falta de controlo direto sobre as atividades realizadas pelos trabalhadores. Essa preocupação é especialmente evidente em empresas que ainda não desenvolveram uma cultura organizacional voltada para resultados claros e mensuráveis (Nascimento, 2021)

A análise das implicações para as práticas organizacionais revela um cenário promissor para 2035, no qual as empresas demonstram uma notável preparação e adaptação às transformações no ambiente de trabalho. Investimentos substanciais foram direcionados para a melhoria das estruturas e práticas de organização do trabalho, refletindo o compromisso das organizações em se manterem ágeis e competitivas. É encorajador observar que os gestores estão cada vez mais comprometidos em colaborar com os trabalhadores na definição de tarefas promovendo, não apenas um ambiente de trabalho mais colaborativo, mas também um fluxo de trabalho mais fluido e eficiente. Esse cenário destaca não apenas a capacidade adaptativa das organizações, mas também a sua visão proativa na promoção de ambientes de trabalho mais dinâmicos e produtivos (Eurofound, 2023).

O suporte organizacional para o teletrabalho é essencial para garantir o sucesso e o bem-estar dos trabalhadores. Isso inclui:

1. Recursos Humanos Estratégicos: Desenvolver e orientar sobre regimentos, regulamentos e documentos relacionados com o teletrabalho. Facilitar a interface entre a direção, gestores e

trabalhadores. Realizar ações de Treino, Desenvolvimento e Educação (TD&E) para a utilização eficaz de ferramentas de comunicação e gestão, além de administrar o tempo de forma eficiente.

2. Gestores: Facilitar o relacionamento interpessoal, comprometimento das equipas e a comunicação utilizando canais apropriados, como o *Zoom*, o *Teams*, o *Google Meet*, sistemas de intranet e *email*. Oferecer ou recomendar cursos *online* para melhoria das competências profissionais.

3. Organização: Fornecer ferramentas, equipamentos e treino para o uso adequado de tecnologias. Utilizar recursos tecnológicos para analisar o volume e tempo de execução das tarefas, auxiliando os gestores na distribuição eficiente das mesmas. Promover ações de TD&E voltadas para administração de tempo, autogestão de tarefas e conciliação entre trabalho e família (Mishima-Santos et al., 2020).

Os gestores podem adotar várias estratégias para oferecer suporte aos trabalhadores em teletrabalho. Isso inclui promover o diálogo aberto, fornecer *feedback* regular sobre o desempenho e as tarefas, redesenhar as tarefas para definir resultados esperados de forma mais flexível, ajustar os indicadores de desempenho de acordo, permitir mais autonomia na execução do trabalho, evitar dependência excessiva entre tarefas e encontros frequentes, orientar sobre a gestão do tempo e rotina, agendar horários para conversas individuais e encorajar a autogestão das tarefas. Estas estratégias visam melhorar a eficiência e a satisfação dos trabalhadores remotos (Mishima-Santos et al., 2020).

A União Europeia busca fortalecer direitos sociais, como igualdade no mercado de trabalho e conciliação entre vida profissional e familiar. Uma proposta de diretiva visa modernizar as leis existentes, introduzindo novos direitos para ambos os sexos. O objetivo é promover igualdade de oportunidades, flexibilidade no trabalho e crescimento económico, beneficiando toda a sociedade (Comissão das Comunidades Europeias [CCE], 2023).

## **2. Metodologia de Investigação**

### **2.1 Enquadramento Metodológico**

Esta investigação adotará uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas como principal método de recolha de dados. As entrevistas serão realizadas com gerentes e trabalhadores, visando obter informações sobre a adaptação ao teletrabalho após a pandemia de COVID-19, a implementação de tecnologias de comunicação e colaboração e a influência do trabalho remoto no comportamento dos trabalhadores, conciliação da vida pessoal e profissional e cultura organizacional.

A pesquisa é um processo que visa encontrar soluções para problemas por meio de ações sistemáticas e racionais. Ela é realizada quando há um problema sem informações suficientes para resolvê-lo (Silva & Muszkat , 2005). Esse processo é conduzido usando conhecimentos existentes e métodos científicos de investigação, passando por várias etapas, desde a formulação precisa do problema até à apresentação satisfatória dos resultados (Gil, 2017).

Esta pesquisa enquadra-se no tipo descritivo, com o objetivo de entender e detalhar as experiências de trabalhadores no contexto do teletrabalho. A pesquisa descritiva tem como foco principal

descrever as características de uma população ou fenómeno (Gil, 2017), e, neste caso, está direcionada para os desafios e as vantagens vivenciadas pelos participantes ao trabalharem remotamente. Especificamente, este estudo explora como esses trabalhadores lidam com aspetos como a adaptação ao teletrabalho, a conciliação da vida pessoal e profissional e a cultura organizacional.

A Tabela 4 contém informação sobre os objetivos específicos, a sua descrição, os instrumentos e as fontes de recolha de dados e, finalmente, de que forma a recolha de informação dará resposta aos objetivos específicos definidos para a investigação.

Tabela 4: Objetivos específicos, instrumentos e fontes de recolha de dados e formas de resposta aos objetivos.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Descrição do objetivo</b>	<b>Instrumento de recolha de dados</b>	<b>Fonte de recolha de dados</b>	<b>De que forma será dada a resposta ao OE</b>
OE1	Identificar as estratégias, desafios e mudanças contínuas da adaptação ao teletrabalho no período pós-pandemia.	Entrevistas semiestruturadas.	Gerentes e trabalhadores de diferentes organizações.	As informações recolhidas por meio das entrevistas serão analisadas para identificar estratégias, desafios e mudanças contínuas da adaptação ao teletrabalho no período pós-pandemia.
OE2	Avaliar como as organizações implementaram e ajustaram as tecnologias de comunicação e colaboração no contexto de teletrabalho.	Entrevistas semiestruturadas.	Gerentes e trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos que usam tecnologias de comunicação.	As entrevistas fornecerão informações sobre o uso e adaptação das tecnologias de comunicação e colaboração.
OE3	Analisar como o teletrabalho influenciou o comportamento dos trabalhadores, especialmente em termos de motivação, produtividade e abordagem às responsabilidades profissionais.	Entrevistas semiestruturadas.	Trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos.	As entrevistas permitirão explorar as mudanças no comportamento dos trabalhadores em relação à motivação, produtividade e abordagem às responsabilidades profissionais durante o teletrabalho.
OE4	Explorar o efeito do teletrabalho na capacidade dos trabalhadores de conciliar suas responsabilidades profissionais com a vida familiar e pessoal.	Entrevistas semiestruturadas.	Trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos.	As entrevistas permitirão explorar a perceção dos trabalhadores sobre a gestão do tempo, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a separação entre trabalho e vida pessoal durante o teletrabalho.

Fonte: Elaboração própria.

A pesquisa qualitativa busca investigar dados descritivos de uma situação ou fenômeno, com o pesquisador interagindo diretamente com o objeto ou sujeito de estudo. Prioriza entender o processo ou a maneira como o fenômeno ocorre, captando a perspectiva dos participantes da pesquisa. Esse método é aplicado ao estudo de histórias, relações, crenças e opiniões, permitindo a revelação de processos sociais pouco conhecidos e possibilitando a criação de novas abordagens e conceitos durante a investigação (Batista et al., 2017).

## 2.2 Instrumento de Pesquisa

Na presente pesquisa, optou-se pela utilização do método de entrevistas semiestruturadas. Este método, conforme discutido por Boni e Quaresma (2005), mescla perguntas abertas e fechadas, proporcionando aos entrevistados a liberdade de abordar o tema de forma mais espontânea. O pesquisador seguirá um roteiro pré-determinado, porém conduzirá a entrevista de maneira informal, estabelecendo um ambiente propício para uma conversa mais casual e descontraída.

Conforme ressaltado por Batista et al. (2017) a entrevista é uma ferramenta importante para explorar a subjetividade e as percepções individuais dos participantes. Através deste tipo de abordagem, procura-se obter informações sobre as suas experiências, perspectivas e interpretações em relação ao contexto social e histórico em que estão inseridos. Ao extrair informações subjetivas, almeja-se compreender não apenas a visão pessoal do entrevistado, mas também a dinâmica das relações sociais dentro dos grupos em que este está envolvido.

Portanto, a escolha das entrevistas semiestruturadas como método de recolha de dados nesta pesquisa visa proporcionar uma compreensão mais profunda das interações sociais e dos padrões comportamentais em contextos específicos, contribuindo assim para o alcance dos objetivos propostos neste estudo.

## 2.3 Participantes

Os participantes das entrevistas foram selecionados com base em critérios que asseguram uma variedade de experiências e perspectivas relacionadas ao teletrabalho. A amostra inclui profissionais de diversas áreas, bem como um diretor executivo, proporcionando uma visão abrangente das práticas de teletrabalho nas suas respectivas funções. Embora não tenham sido entrevistados diretamente profissionais de recursos humanos, a seleção oferece um panorama diversificado, com foco tanto em gestores quanto em trabalhadores que vivenciam diretamente o teletrabalho no seu dia-a-dia. Os participantes foram encontrados através de recomendações, assegurando que a amostra representasse um conjunto relevante de experiências (trata-se de uma amostra não probabilística, obtida por conveniência). Ao todo, são 12 entrevistados que participaram na investigação, com uma média de idade de 33 anos, com idades compreendidas entre 23 e 46 anos. A maioria é solteiro e possui habilitações ao nível superior. Os participantes estão na empresa há uma média de 4 anos, com tempos de serviço variando entre menos de 1 ano e 9 anos. Os participantes representam 6 organizações distintas, permitindo uma visão diversificada sobre as experiências do teletrabalho. As entrevistas foram realizadas de forma remota devido à dispersão geográfica dos participantes, que trabalham em diferentes regiões e organizações. Esse formato

garantiu a inclusão de uma amostra diversificada, superando as limitações logísticas de encontros presenciais. As informações detalhadas sobre a caracterização dos participantes encontram-se no Apêndice A, conforme mostrado na tabela em Apêndice, três participantes não forneceram dados sobre a classificação das atividades económicas da empresa. Esses casos estão identificados com N/D.

## 2.4 Recolha de Dados

A recolha de dados foi realizada através de entrevistas conduzidas de forma individual. Cada entrevista teve uma duração média que variou entre 25 minutos e 50 minutos, permitindo uma exploração aprofundada das experiências e perceções dos participantes em relação ao teletrabalho. Para guiar as entrevistas, foi utilizado um instrumento flexível, que consistiu em um guia de entrevista contendo questões abertas alinhadas com os objetivos específicos da pesquisa.

Com o consentimento dos participantes, as entrevistas foram gravadas para assegurar a precisão dos dados. Após a realização das entrevistas, as gravações foram transcritas utilizando o *software Word Transcrever*, facilitando a conversão do áudio em texto. Posteriormente, todas as transcrições foram cuidadosamente revistas e ajustadas, garantindo que as informações refletissem com exatidão as respostas dos entrevistados. Durante o processo de entrevistas, percebeu-se a necessidade de adaptar algumas perguntas em tempo real, especialmente em relação a participantes que estavam há pouco tempo na empresa, o que proporcionou uma dinâmica mais fluida e relevante na recolha de dados.

O guia de entrevista foi elaborado com base em uma revisão de literatura abrangente, garantindo que as questões abordassem aspetos fundamentais para a pesquisa. Das entrevistas realizadas, duas foram respondidas por escrito via *email*, quatro foram conduzidas por meio de chamadas pelo *WhatsApp*, e as restantes ocorreram pela plataforma *Zoom*. Essa diversidade nos métodos de comunicação permitiu que os participantes escolhessem a data, hora e o formato de entrevista que melhor se adequassem às suas preferências, promovendo um ambiente mais confortável e colaborativo para a recolha de dados.

## 2.5 Tratamento e Análise de Dados

Para o tratamento e análise dos dados recolhidos, foi utilizada a ferramenta *Taguette*, que é uma plataforma projetada para facilitar a análise qualitativa de dados textuais. Ela permite que os investigadores organizem e categorizem informações de maneira eficiente, promovendo uma análise mais sistemática e acessível.

Após a transcrição das entrevistas utilizando o *Word Transcrever*, as gravações foram convertidas em texto, o que facilitou a inserção dos dados na plataforma *Taguette*. A primeira etapa foi criar um projeto para cada conjunto de entrevistas. Os dados transcritos foram importados, criando-se *tags* (etiquetas) que permitem categorizar e identificar temas específicos nas respostas dos participantes. Por exemplo, uma das *tags* utilizada foi "flexibilidade de horário", que é um dos aspetos debatidos nos resultados.

Esse processo de codificação ajudou a organizar as ideias e a identificar padrões e tendências nas respostas. A utilização desta ferramenta também possibilita visualizar quantas vezes cada *tag* é mencionada, o que facilita na análise.

Depois da codificação, para calcular as percentagens relacionadas a cada tema abordado, aplicou-se um método simples. Primeiro, foi contabilizado o número de participantes que mencionaram cada *tag* e, em seguida, utilizou-se a seguinte fórmula para obter as percentagens:

$$\text{percentagem} = \left( \frac{\text{Número de participantes que mencionaram a tag}}{\text{Total de participantes}} \right) \times 100$$

Para garantir uma compreensão abrangente dos participantes e dos procedimentos adotados durante esta investigação, apresenta-se a tabela que caracteriza os entrevistados (ver Apêndice A), seguida de um esquema metodológico detalhando o percurso da pesquisa, desde a sua concepção até à análise dos dados (Figura 1). O esquema metodológico apresentado a seguir detalha as etapas seguidas ao longo da investigação.

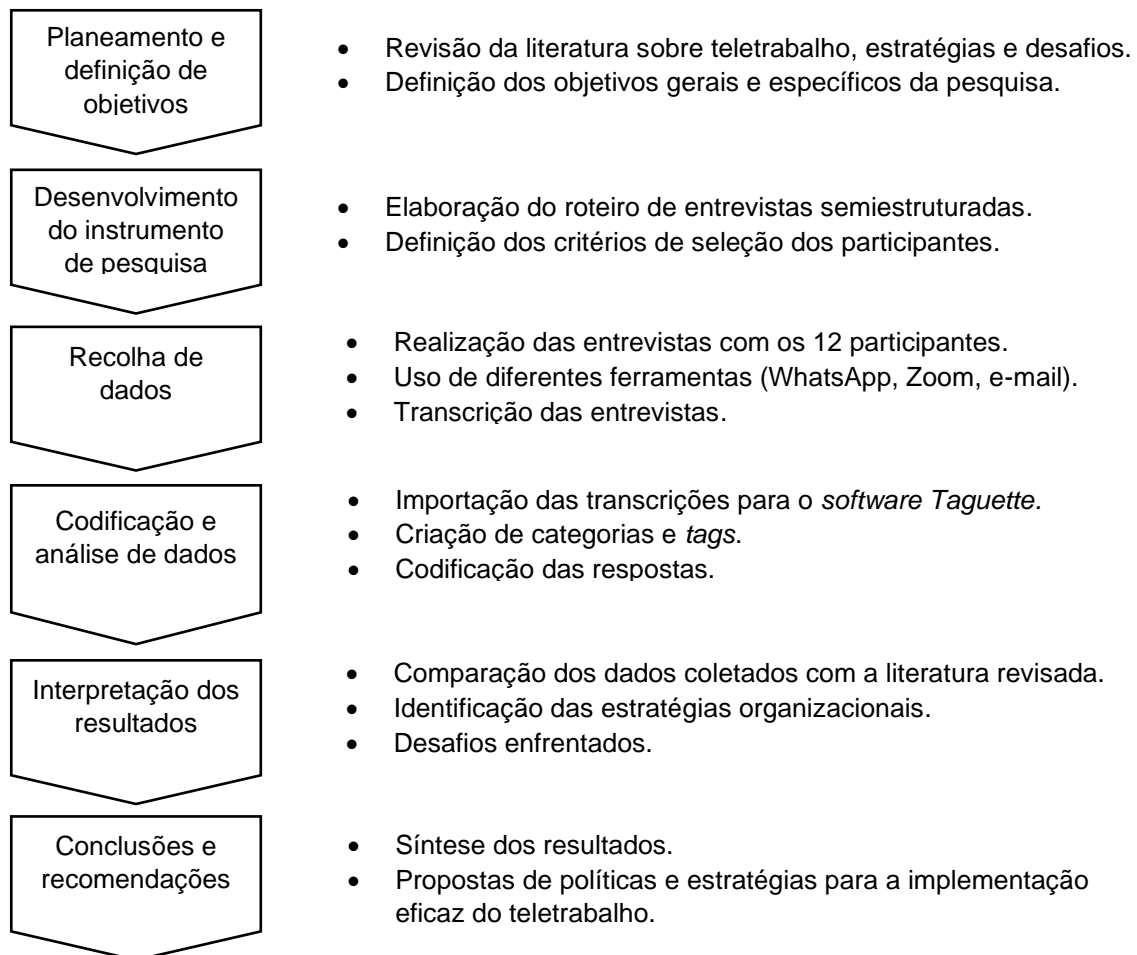


Figura 1: Esquema metodológico.  
Fonte: Elaboração própria.

## **3. Análise e Discussão de Resultados**

### **3.1 Adaptação ao Teletrabalho**

A adaptação ao teletrabalho foi um tema central nas entrevistas analisadas. Os relatos dos participantes destacaram uma ampla variedade de experiências, moldadas por fatores tanto individuais quanto organizacionais. A transição para o trabalho remoto, especialmente durante a pandemia de COVID-19, trouxe desafios, mas também abriu oportunidades para transformar as práticas de trabalho existentes. A análise revelou tanto facilidades quanto dificuldades enfrentadas no processo de adaptação ao trabalho remoto. De uma forma geral as percepções foram positivas.

Dentre os entrevistados, 66,67% relataram que a transição para o trabalho remoto ocorreu de forma muito tranquila, enquanto 33,33% dos entrevistados enfrentaram desafios significativos no início. Aqueles que se adaptaram mais facilmente ao trabalho remoto, por exemplo, já tinham uma rotina estabelecida que facilitou essa transição. O Participante 1, que optou por uma abordagem progressiva, mencionou a importância de passar um tempo no escritório para se familiarizar com a infraestrutura da empresa. Essa estratégia permitiu-lhe adquirir conhecimentos práticos essenciais, ajudando-o a desempenhar as suas funções remotamente com mais eficácia. Para ele, essa

presença inicial foi crucial para se sentir seguro ao coordenar mudanças no ambiente de trabalho remoto.

*"O meu regime de trabalho é híbrido, trabalho 3 dias a partir de casa e 2 no escritório. Quando comecei a trabalhar, optei por estar inicialmente no escritório, pois queria adaptar-me mais rapidamente, conhecer os locais e as infraestruturas da empresa. Só depois de me ambientar totalmente é que transitei para o teletrabalho. Esta foi uma escolha minha, pois, como sou responsável por várias áreas, preferi ganhar uma noção prática de onde tudo estava localizado antes de começar a trabalhar remotamente. No teletrabalho, o meu papel envolve apoiar diferentes áreas com base no conhecimento que obtive no local. Achei essencial, primeiro, estar presencialmente para conhecer a fundo a infraestrutura e, assim, ajudar melhor em teletrabalho, onde posso orquestrar mudanças com maior segurança"* (participante 1).

Por outro lado, a participante 9 enfrentou dificuldades no início, principalmente devido à falta de condições ideais para trabalhar em casa. A questão do mobiliário pouco ergonómico foi uma das principais preocupações, uma vez que ela teve de providenciar os materiais necessários por conta própria, recebendo apenas, por parte da empresa, um apoio para os pés. Essa limitação gerou um desafio adicional na adaptação ao novo ambiente de trabalho.

*"Em termos de mobiliário, fui eu que providenciei o necessário. O único material de ergonomia disponibilizado foi um apoio para os pés, que também trouxe do escritório. Em termos de apoio financeiro foi discutida a possibilidade de uma compensação para despesas de casa como a Internet, mas até agora isso não se concretizou"* (participante 9).

Ainda, a participante 4, que não se sentia confortável com mudanças, relatou que, apesar de a empresa se ter adaptado bem ao teletrabalho, ela teve dificuldades pessoais para se ajustar a essa nova realidade. O contexto da pandemia trouxe um sentimento de insegurança, e as mudanças de rotina, como a perda do ritual de se arranjar para sair de casa, contribuíram para sua dificuldade em desligar-se do trabalho ao final do dia.

*"A adaptação da empresa ao trabalho remoto foi espetacular, eles forneceram-nos tudo o que precisávamos e mais. No entanto, eu tive mais dificuldades em me adaptar a essa nova realidade. A questão de estar em casa, especialmente devido ao contexto da pandemia, trouxe um certo medo e insegurança. No que diz respeito à empresa, tudo correu muito bem. Mantivemos a produtividade e não houve falhas significativas nesse aspeto. A nível pessoal, no entanto, enfrentei algumas dificuldades de adaptação no início. Como acontece com qualquer mudança, levei algum tempo a ajustar-me. Acostumar-me a novos horários e perder o ritual de me arranjar para sair de casa e fazer o trajeto até ao trabalho foi desafiador. Também senti dificuldade em desligar-me do trabalho ao final do dia. Essa parte foi um pouco mais complicada no início"* (participante 4).

Outro ponto importante mencionado foi a ausência de suporte adequado e a necessidade de se familiarizar com novas ferramentas de trabalho. O participante 1 destacou que a adaptação das

ferramentas e condições necessárias para o trabalho remoto foi um processo lento, que exigiu pressão por parte dos trabalhadores. Isso ilustra a resistência à mudança que ainda persiste em algumas organizações, evidenciando a necessidade de um suporte mais proativo por parte das empresas.

*"A adaptação foi lenta e só aconteceu porque as pessoas fizeram pressão para isso. A empresa não tomou a iniciativa de garantir que todos tivessem as condições necessárias desde o início. Contudo, hoje em dia, o teletrabalho híbrido continua em vigor devido à insistência das pessoas. Foi um processo muito lento, mas praticamente foi empurrado pela necessidade. Para acompanhar a evolução, se a empresa não tivesse se adaptado, provavelmente não teria o rendimento que tem hoje. Fizeram algo para que todos tivessem acesso, mas as pessoas tiveram que lutar para conseguir isso. Não houve uma ordem vinda de cima que dissesse: Agora, todos têm que ter computadores, celulares e condições para teletrabalho. As pessoas precisaram fazer pressão para que isso acontecesse. O teletrabalho em regime híbrido ainda se mantém porque as pessoas se esforçaram para isso, já que algumas mentes retrógradas que ainda lideram algumas empresas no nosso país acreditam que o trabalho presencial é a única solução. Entretanto, temos pessoas na faixa dos trinta, quarenta e cinquenta anos, que já passaram por várias experiências na vida e estão mais atualizadas em relação à evolução tecnológica e industrial. Elas reconhecem que o caminho é o teletrabalho, sem dúvida" (participante 1).*

Em contrapartida, a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho foi vista como uma vantagem significativa por alguns participantes. Aqueles que iniciaram as suas trajetórias após a pandemia relataram que, embora tivessem trabalhado no escritório, sempre tiveram a opção de escolher o teletrabalho conforme suas necessidades, o que aumentou sua autonomia e capacidade de gerir tarefas específicas.

*"Iniciei a minha trajetória na empresa após a pandemia, portanto não presenciei a transição do trabalho presencial para o remoto. No início, trabalhei no escritório, mas nunca houve uma regra obrigatória para o trabalho presencial. O teletrabalho é uma escolha que faço, principalmente quando tenho tarefas específicas a concluir. Por exemplo, quando estou fora da localidade ou quando estou doente, posso optar por trabalhar de casa" (participante 8).*

Além disso, um relato positivo da participante 3, que trabalha na área de programação, destacou que, para a sua função, a diferença entre trabalhar em casa ou no escritório era mínima. A familiaridade com o uso de computadores e a natureza das tarefas realizadas foram fatores que contribuíram para uma experiência positiva com o teletrabalho.

*"A minha experiência com o trabalho remoto tem sido muito boa. Na área em que trabalho como programadora, felizmente, não faz diferença estar no escritório ou em casa. Em casa, sinto-me mais confortável do que no escritório. Para a minha profissão, o impacto de trabalhar presencialmente ou remotamente não é muito significativo, uma vez que, em ambos os casos, utilizamos o computador e as tarefas permanecem as mesmas. Portanto, às vezes não percebo grandes diferenças" (participante 3).*

A variação nas experiências de adaptação ao teletrabalho destaca a importância do suporte organizacional, das ferramentas disponíveis e da flexibilidade nas rotinas de trabalho. Embora muitos tenham conseguido adaptar-se rapidamente, outros ainda enfrentam desafios que requerem soluções específicas para garantir um ambiente de trabalho produtivo e equilibrado. Portanto, fica evidente que a implementação eficaz do teletrabalho não depende apenas da tecnologia, mas também do apoio e da compreensão das necessidades individuais dos trabalhadores.

### 3.2 Influência na Produtividade

A influência do teletrabalho na produtividade foi um tema amplamente debatido durante as entrevistas. Dentre os 12 participantes, 75% relataram que o teletrabalho teve um efeito positivo na sua produtividade, enquanto 25% indicaram que não perceberam mudanças significativas ou enfrentaram desafios relacionados com este aspecto.

Vários participantes expressaram as suas experiências sobre como o teletrabalho influenciou a sua capacidade de trabalho. Um deles observou que sempre foi mais produtivo trabalhando em casa, apresentando dados que comprovavam essa afirmação. Essa evidência foi fundamental para justificar a continuidade do teletrabalho em um regime híbrido, demonstrando que a produtividade não apenas se manteve, mas até melhorou em certas circunstâncias.

*"No meu caso, sempre demonstrei que sou mais produtivo a trabalhar a partir de casa. Apresentei números que comprovam essa diferença de desempenho, e isso ajudou a justificar a continuidade do teletrabalho no regime híbrido"* (participante 1).

Outro participante também mencionou que, para ele, não houve diferença significativa na produtividade ao trabalhar em casa ou no escritório. Ele argumentou que a responsabilidade de realizar as tarefas se mantém constante, independentemente do local. No entanto, um dos principais benefícios do teletrabalho, segundo o entrevistado, foi a redução do *stress* relacionado com as deslocações e com o ritmo acelerado do ambiente de trabalho tradicional.

*"Em termos de produtividade, não sinto diferença. Para mim, quer esteja a trabalhar em casa ou no escritório, o trabalho tem que ser feito de forma igual. Não concordo com a ideia de que o teletrabalho possa levar as pessoas a desleixarem-se. A produtividade tem de ser a mesma, independentemente do local de trabalho. O maior impacto, sem dúvida, foi a redução do stress associado às deslocações e ao ritmo mais acelerado de vida"* (participante 2).

A flexibilidade oferecida pelo teletrabalho foi indicada como um fator que contribuiu significativamente para o aumento da produtividade de um dos entrevistados. Ela relatou que a possibilidade de ajustar os seus horários de trabalho de acordo com as suas necessidades pessoais aumentou a sua eficiência. A autonomia para gerir o seu tempo permitiu que se concentrasse melhor nas tarefas, resultando num desempenho superior.

*"Sinto-me mais produtiva em casa porque posso ajustar meu horário de trabalho de acordo com as minhas necessidades pessoais"* (participante 12).

Entretanto, 25% dos participantes expressaram preocupações sobre como o teletrabalho pode influenciar a sua produtividade de maneira negativa. A participante 9, por exemplo, mencionou os desafios de desligar-se do trabalho e manter o foco no ambiente doméstico. Apesar de ter um espaço de trabalho bem definido, com a porta fechada para evitar interrupções, ela ainda se via distraída por questões relacionadas com a sua dimensão familiar. Essa dificuldade em manter a concentração exigia um esforço extra para se manter focada nas atividades laborais.

*"Os principais desafios que enfrento ao trabalhar remotamente são a dificuldade em desligar do trabalho e em manter o foco, especialmente quando ocorrem distrações no ambiente doméstico. Embora eu mantenha o meu espaço de trabalho respeitado, com a porta fechada e sem interrupções, fico atenta ao que se passa ao meu redor. Isso dificulta a minha concentração, pois preciso me esforçar mais para focar no trabalho e não me deixar levar por preocupações relacionadas ao ambiente familiar"* (participante 9).

Outro participante compartilhou as suas dificuldades iniciais ao trabalhar remotamente, especialmente ao desenvolver um projeto sem supervisão presencial. Sendo estagiário e no seu primeiro emprego, ele sentiu a falta de orientação direta, o que teve um impacto menos positivo na sua confiança e na sua capacidade de produção durante a adaptação ao teletrabalho.

*"desenvolver um projeto completo pela primeira vez sem supervisão presencial, visto que era o meu primeiro emprego e ainda era estagiário"* (participante 7).

Além disso, uma entrevistada expressou que, embora acreditasse que a sua produtividade tivesse aumentado, não possuía dados concretos para confirmar essa percepção. Ela destacou que, ao trabalhar em casa, lidava com menos distrações e, como não perdia tempo com deslocações ou intervalos longos, conseguia utilizar melhor o seu tempo para trabalhar. Essa percepção positiva sobre a gestão do tempo sugere que a mudança para o teletrabalho pode, de facto, ter levado a um aumento da produtividade em algumas circunstâncias.

*"Relativamente à produtividade, não tenho dados concretos para avaliar, mas acredito que a minha produtividade aumentou. Em casa, enfrento menos distrações e, como não perco tempo em deslocações ou durante os intervalos, consigo aproveitar melhor o tempo para trabalhar. Portanto, considero que a minha produtividade aumentou desde que comecei a trabalhar remotamente"* (participante 3).

Estas diferentes percepções indicam que, enquanto a maioria dos participantes experimentou um aumento na produtividade com o teletrabalho, uma parcela significativa ainda enfrenta desafios, como distrações em casa e dificuldades de adaptação ao novo formato de trabalho. Essa situação destaca a importância de implementar estratégias tanto organizacionais como individuais que possam apoiar a produtividade em ambiente remoto.

### 3.3 Cultura Organizacional

As entrevistas revelaram diferentes perspectivas sobre o impacto do teletrabalho na cultura organizacional. Enquanto 75% dos participantes afirmou que a cultura da empresa permaneceu praticamente inalterada, 25% observou mudanças significativas, especialmente nas interações entre as equipas e no maior foco em resultados.

Entre aqueles que não notaram grandes transformações, foi comum a percepção de que a estrutura hierárquica e o estilo de liderança se mantiveram estáveis, apesar da transição para o trabalho remoto. Um dos entrevistados relatou diretamente que, na sua empresa, não houve qualquer alteração na hierarquia ou nos métodos de liderança com a implementação do teletrabalho. Essa visão foi comprovada por outros participantes, que destacaram que, embora a localização física do trabalho tenha mudado, a estrutura tradicional da empresa continuou a mesma. As decisões permaneciam nas mãos dos superiores.

Esses relatos indicam que, em algumas organizações, o teletrabalho foi integrado sem alterar profundamente as dinâmicas de liderança e hierarquia, mantendo-se fiel às práticas que já estavam estabelecidas antes da pandemia.

*"A hierarquia na empresa manteve-se a mesma. Claro que existe uma estrutura, com os superiores a tomarem as decisões finais, o que é natural. Eles são os responsáveis e, no fim das contas, têm a palavra final. No entanto, no que diz respeito ao restante da equipa, incluindo o meu papel como Team Leader, a abordagem é mais colaborativa"* (participante 2).

No entanto, alguns entrevistados, como o participante 5, observaram que, embora as estruturas formais de liderança tenham sido mantidas, o teletrabalho trouxe mudanças na organização interna da empresa. O participante 5 destacou que essa nova modalidade de trabalho resultou numa divisão mais clara de tarefas e num controle mais rigoroso das atividades. Como consequência, houve uma maior estruturação da hierarquia dentro das equipas.

Essa reorganização, de acordo com o participante, facilitou a gestão remota, permitindo que as atividades fossem mais bem monitorizadas.

*"Houve uma maior estruturação da hierarquia, principalmente com a organização por equipas, o que trouxe mais controlo e uma divisão mais clara de tarefas"* (participante 5).

A flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho foi outro aspeto amplamente destacado pelos entrevistados. Muitos relataram que, embora a hierarquia da empresa tenha permanecido a mesma, a liberdade de escolher onde e como trabalhar trouxe uma nova dinâmica à cultura organizacional. A participante 8, por exemplo, comentou que essa flexibilidade lhe permitiu ajustar seus horários de trabalho para atender aos seus compromissos pessoais, desde que essas horas fossem compensadas depois.

Essa prática reflete uma mudança cultural significativa em várias organizações, onde a flexibilidade e a confiança mútua passaram a ser mais valorizadas do que o controlo rígido de horários. Para

muitos trabalhadores, essa mudança gerou um ambiente de trabalho mais confortável e produtivo, permitindo um equilíbrio melhor entre as demandas profissionais e as necessidades pessoais, sem comprometer o desempenho. A flexibilidade, nesse sentido, se tornou um dos maiores atrativos do teletrabalho, mostrando-se um fator decisivo para a satisfação dos trabalhadores.

*"Não houve mudanças significativas; a hierarquia permaneceu a mesma... Permite uma flexibilidade considerável. Por exemplo, se eu precisar entrar mais tarde ou sair mais cedo para resolver questões pessoais, há compreensão, e posso compensar essas horas posteriormente"* (participante 8).

No entanto, a questão do espírito de equipa apresentou-se como um desafio significativo para alguns entrevistados, especialmente para aqueles cujas empresas adotaram um modelo totalmente remoto durante a pandemia. A participante 10 comentou que, apesar da transição para o teletrabalho ter sido bem-sucedida, a liderança expressou preocupações sobre a perda do sentido de unidade e de pertença entre os trabalhadores ao trabalharem de forma totalmente remota.

Para enfrentar essa questão, a empresa decidiu implementar um modelo híbrido, no qual os trabalhadores tinham de comparecer ao escritório algumas vezes por semana. A empresa tinha como objetivo fortalecer os laços entre os membros da equipa e reforçar os valores organizacionais que, muitas vezes, podem ser mais desafiadores de cultivar num ambiente exclusivamente remoto. A experiência levou a empresa a concluir que o modelo híbrido se encaixaria melhor nas suas necessidades, permitindo a flexibilidade desejada enquanto mantém o espírito de equipa e a coesão organizacional. A adaptação reflete uma lição importante de como equilibrar os benefícios do trabalho remoto com a necessidade de interação humana e colaboração proporcionada pelo contato presencial.

*"A principal lição que a empresa aprendeu com o teletrabalho é que não querem um modelo totalmente remoto, exceto em situações muito específicas. As chefias acreditam que, em um ambiente 100% remoto, as pessoas tendem a perder o espírito de equipa. Por isso, a empresa faz um esforço para que os trabalhadores estejam presentes pelo menos 2 ou 3 vezes por semana, promovendo assim o fortalecimento dos laços e a partilha dos valores da organização. Parece-me que, embora a pandemia tenha forçado a adoção do teletrabalho, a empresa decidiu dar continuidade a essa prática, mas sempre dentro de um modelo híbrido. No geral, a lição aprendida é que um trabalho totalmente remoto não funciona para eles, e, portanto, a política de trabalho adotada é a do regime híbrido"* (participante 10).

A integração da tecnologia surgiu como um aspeto essencial nas entrevistas, refletindo de que forma as empresas se adaptaram ao novo cenário de trabalho remoto. Muitos entrevistados mencionaram que os seus locais de trabalho investiram em plataformas digitais para facilitar a comunicação e a colaboração entre as equipas. Um participante destacou que essas ferramentas foram cruciais para manter a conectividade e a coesão organizacional, mesmo com a distância física.

Essas plataformas não apenas ajudaram a reforçar a cultura de trabalho remoto, mas também permitiram que as equipas se mantivessem alinhadas nos seus objetivos e atividades diárias. A possibilidade de trocar informações em tempo real e realizar reuniões virtuais contribuiu para a continuidade dos projetos e a sensação de pertencimento, demonstrando que, mesmo à distância, a colaboração e o trabalho em equipe podem prosperar. Essa experiência mostra como a tecnologia pode ser uma aliada poderosa na construção de ambientes de trabalho mais conectados e produtivos, independentemente do formato adotado.

*"Oferecemos o acesso a plataformas digitais que permitiram uma maior interconetividade entre os elementos da equipa" (participante 6).*

A confiança emergiu como um elemento crucial nas discussões sobre teletrabalho. Vários participantes destacaram que a autonomia concedida aos trabalhadores não foi só mantida, mas, em muitos casos, até fortalecida. O participante 2, por exemplo, compartilhou a sua experiência de mudança em relação a ambientes anteriores, onde a gestão era excessivamente controladora (*micromanagement*). Ele observou que, no contexto remoto, a cobrança de prazos passou a ser baseada na confiança e na responsabilidade individual. Isso permitiu uma forma de trabalho mais tranquila e produtiva, já que os trabalhadores tinham a liberdade para organizar o seu tempo sem interferências constantes da liderança.

*"Além disso, a ausência de micromanagement por parte da chefia teve um impacto positivo. Em experiências anteriores, sentia-me pressionado, com constantes perguntas sobre o andamento das tarefas. Aqui, não tenho ninguém a questionar-me se já está tudo feito. O foco é cumprir prazos, como, por exemplo, a entrega de um projeto até o dia 20 de setembro, e até lá, não sou incomodado. Essa autonomia permite-me trabalhar de maneira mais tranquila e produtiva" (participante 2).*

As entrevistas destacaram que, apesar das mudanças trazidas pelo teletrabalho, muitas empresas conseguiram preservar a essência das suas práticas e valores centrais. Para 75% dos entrevistados, a hierarquia e a liderança mantiveram-se praticamente as mesmas, enquanto 25% percebeu alterações, especialmente na organização das equipas e na adoção de novas tecnologias. A flexibilidade emergiu como um dos maiores benefícios do teletrabalho, criando um ambiente de trabalho mais adaptável e centrado nas necessidades dos trabalhadores.

Um desafio significativo identificado é a manutenção do espírito de equipa e da coesão organizacional no formato remoto. Os entrevistados alertaram que essa questão exige atenção constante, já que a interação social é essencial para fortalecer a cultura organizacional. Nesse contexto, as empresas que implementaram modelos híbridos parecem ter encontrado um bom equilíbrio, permitindo a flexibilidade do teletrabalho enquanto preservam os valores e as dinâmicas sociais que são fundamentais para o sucesso coletivo. Essa abordagem tem sido vista como uma forma eficaz de unir o melhor dos dois mundos, promovendo a adaptabilidade sem sacrificar a conexão entre os membros da equipa.

### 3.4 Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional

A influência do teletrabalho no equilíbrio entre vida pessoal e profissional foi uma das questões mais debatidas nas entrevistas, revelando diversas perspectivas e experiências. A maioria dos entrevistados, cerca de 75% relatou melhorias significativas nesse equilíbrio, colocando a flexibilidade de horários e a eliminação do tempo gasto em deslocações como elementos transformadores das suas rotinas. No entanto, 25% enfrentaram dificuldades para manter uma separação clara entre o trabalho e a vida pessoal, citando o excesso de solicitações e a dificuldade de desligar do trabalho como desafios recorrentes.

Muitos apontaram os benefícios da flexibilidade, principalmente aqueles com responsabilidades familiares. A participante 11, por exemplo, compartilhou a sua experiência após regressar de uma licença de maternidade, mencionando que a flexibilidade oferecida pela empresa foi essencial para conciliar as necessidades de cuidar de um bebê recém-nascido com as exigências do trabalho. Poder ajustar seus horários e não precisar de realizar o trajeto diário (entre casa e trabalho) foi fundamental para organizar a amamentação e a rotina com mais leveza. Além disso, trabalhar a partir de casa em dias em que os filhos estavam doentes trouxe-lhe tranquilidade, evitando a necessidade de faltar ao trabalho. Estes relatos sublinham a relevância crescente de políticas organizacionais que apoiem o equilíbrio entre as esferas pessoal, familiar e profissional, especialmente no contexto do teletrabalho.

*"A continuidade do trabalho remoto na minha empresa foi um processo orgânico. A empresa permite-nos manter essa flexibilidade, e, aos poucos, começámos a voltar ao local de trabalho, pois há condições e um ambiente diferente que favorecem a colaboração. No meu caso, fiz uma licença de maternidade de quatro meses. Quando regresssei, continuei a trabalhar a partir de casa e, com o tempo, fui transacionando para o trabalho presencial. A flexibilidade em relação ao horário de amamentação e a eliminação das deslocações foram extremamente benéficas, especialmente com um recém-nascido em casa. Isso facilitou a amamentação, pois não tive de me preocupar com a extração de leite ou com toda a logística e burocracia associadas a horários rígidos. A empresa também permitiu que continuássemos a trabalhar em casa, podendo optar por dois ou três dias remotos por semana. Essa flexibilidade tem sido valiosa, e a nossa presença no escritório é ajustada de acordo com as necessidades dos projetos. Além disso, enquanto pais, temos a possibilidade de trabalhar a partir de casa quando as crianças estão doentes, o que nos dá uma margem de manobra fantástica e evita que percamos dias de trabalho. Em relação ao ambiente de trabalho tanto presencial quanto no modelo remoto, temos sempre a presença dos nossos colegas, o que favorece a comunicação e gera mais interação. Essa dinâmica próxima cria um ambiente de maior proximidade. No entanto, o trabalho efetivo que realizamos é, em grande parte, semelhante, tanto a partir de casa como no local de trabalho. Por vezes, o trabalho presencial torna-se mais eficiente, pois podemos resolver questões de forma imediata, sem a necessidade de marcar reuniões. Por outro lado, trabalhar a partir de casa oferece a vantagem de conseguirmos arranjar soluções de forma mais flexível, permitindo-*

*nos adaptar a situações imprevistas sem o esforço adicional que, de outra forma, seria necessário. Uma das maiores vantagens do teletrabalho para mim é a eliminação do tempo de deslocação, que pode chegar a uma hora e meia ou duas em transportes públicos. Isso representa uma economia significativa de tempo, que posso utilizar para outras atividades. No entanto, aprecio muito o convívio com os meus colegas, a cultura da empresa e a interação que ocorre quando estamos todos juntos no escritório. Mesmo as videochamadas são úteis, mas chega um ponto em que a comunicação presencial se torna essencial. Trabalhando de casa, para manter o contato com os colegas, é necessário agendar chamadas. Assim, acredito que existe um equilíbrio a ser alcançado. Embora o trabalho remoto traga grandes benefícios em termos de gestão do tempo, o contato no local de trabalho também é valioso. Pessoalmente, considero que o modelo híbrido é o mais interessante, pois combina o melhor de ambos os mundos” (participante 11).*

A quarta participante também destacou como o teletrabalho desempenhou um papel crucial na conciliação entre sua vida profissional e familiar. Ela destacou que a flexibilidade proporcionada por esta modalidade de trabalho permitiu equilibrar de maneira mais eficaz suas responsabilidades, tanto no âmbito profissional quanto pessoal. Essa possibilidade de adaptar os horários às solicitações do dia-a-dia foi apontada como um dos maiores benefícios do teletrabalho, trazendo mais tranquilidade e eficiência para sua rotina.

*“Para mim, o teletrabalho é a melhor coisa que existe neste momento, especialmente agora que sou mãe de uma menina pequena. Ganho muito tempo, pois, nos dias em que vou ao escritório, acabo por ter pouco tempo disponível para ela. Quando chego a casa, é praticamente hora de jantar, dar banho e preparar para dormir. Trabalhando de casa, consigo aproveitar mais tempo pela manhã para estar com ela e, ao final da tarde, tenho a oportunidade de brincar ou ler um livro. Essa flexibilidade é muito valiosa para mim” (participante 4).*

O participante 5 destacou que a possibilidade de trabalhar a partir de casa foi fundamental para organizar melhor sua rotina, já que eliminou o tempo perdido com deslocações entre casa e trabalho. Com isso, ele ganhou mais horas para se dedicar a tarefas pessoais e sentiu uma melhoria significativa na qualidade do trabalho que realizava. Para ele, o teletrabalho representou um equilíbrio importante, principalmente por possibilitar uma utilização mais produtiva do seu tempo livre, o que acabou por melhorar o seu bem-estar e a forma como encarava as responsabilidades profissionais e pessoais.

*“O teletrabalho permite gerir melhor o tempo, pois não se perde tempo com deslocações. Isso dá-nos mais tempo para cuidar da vida pessoal, o que acaba por melhorar também a vida profissional” (participante 5).*

No entanto, e apesar das vantagens mencionadas, nem todos os entrevistados tiveram experiências positivas com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional no contexto do teletrabalho. Alguns enfrentaram dificuldades para estabelecer limites entre trabalho e descanso. De acordo com uma das entrevistadas, o trabalho remoto trouxe mais *stress* e a sensação de isolamento, o que

consequentemente afetou sua disposição para sair de casa e o seu humor em casa, o que causou um impacto negativo nas suas interações familiares. Para ela, a falta de separação entre os ambientes de trabalho e de descanso foi um desafio significativo, e a ausência de momentos de desconexão resultou em impaciência e frustração.

*"O teletrabalho trouxe um pouco mais de estresse à minha rotina e sinto-me um pouco mais triste. Não tenho tanta vontade de sair de casa, e embora eu não goste muito, esforço-me para chegar ao final do dia e sair. É importante sair, mas há dias em que acabo por não pôr os pés na rua. Isso, em termos familiares, afeta-me, pois fico um pouco mais impaciente e frustrada em casa. Portanto, a falta de saídas influencia o meu ambiente familiar, sim"* (participante 9).

Além disso, outros participantes mencionaram que, apesar de o teletrabalho ter aumentado a sua produtividade eliminando interrupções e deslocações, isso acabou por trazer um efeito colateral indesejado: o excesso de trabalho. Por exemplo a participante 11 disse que apesar de o teletrabalho ter lhe trazido flexibilidade de horários e eliminação de deslocações longas, ela relatou que, sem uma delimitação clara entre o horário de trabalho e as horas de descanso, frequentemente continuava a trabalhar durante a noite, comprometendo a sua saúde mental e aumentando a dificuldade de se desligar. Para superar esses desafios, a entrevistada teve de desenvolver estratégias pessoais de autogestão, como estabelecer horários para terminar o trabalho e reservar tempo para atividades como exercícios físicos. Ao criar essas rotinas, ela conseguiu encontrar um equilíbrio mais saudável entre as solicitações profissionais e as necessidades pessoais, reconhecendo a importância de cuidar da própria saúde mental no contexto do teletrabalho.

*"A ausência de deslocações permitiu-me trabalhar de forma mais concentrada e por períodos mais longos. No início, a falta de noção do tempo também contribuía para isso, pois já começava a trabalhar sem a interrupção da deslocação. No entanto, essa produtividade aumentada trouxe um lado negativo. Muitas vezes, levava o trabalho para a noite, o que dificultava o meu descanso e a desconexão. Portanto, sim, eu estava mais produtiva, mas isso pesava na minha saúde mental. A questão que se coloca é até que ponto essa produtividade não afeta o nosso bem-estar mental?... Percebi que estava a acumular demasiadas responsabilidades e, nesse momento, decidi estabelecer limites para mim mesma. Comecei a reservar tempo para o exercício, a fazer pausas para comer e a terminar o trabalho à hora certa. Não procurei apoio da empresa nesse sentido, mas notei que começámos a ter mais reuniões para manter o contacto entre nós, o que ajudou a mitigar a sensação de isolamento. Essas reuniões serviram para nos lembrarmos de que não estávamos sozinhos, permitindo-nos comunicar, mesmo que fosse apenas para dar um "bom dia"... É crucial respeitar o nosso próprio ser e sermos honestos connosco sobre os nossos sentimentos. Aprendi isso desde pequena, com a minha avó, que me ensinou a refletir sobre o que gostei e o que não gostei ao longo do dia. Percebi que estava a levar muito trabalho para a cama, o que prejudicava o meu descanso. Foi nesse ponto que comecei a estabelecer limites e a equilibrar melhor a minha vida pessoal e profissional."*

*Cuidar de nós mesmos é fundamental. Não se trata de abdicar do trabalho em favor da vida pessoal, mas sim de encontrar um equilíbrio entre os dois. Quando comecei a dedicar tempo ao exercício e a deixar as preocupações de trabalho de lado à noite, consegui encontrar o meu equilíbrio. Isso permitiu-me cuidar melhor da minha saúde mental e manter a clareza sobre o que consigo e o que não consigo fazer. No meu caso, não pedi ajuda, mas soube impor limites a mim mesma para ver como me sentia. A partir do momento em que comecei a correr e a fazer exercício, consegui deixar as preocupações do trabalho fora do meu descanso e assim encontrei o meu equilíbrio"* (participante 11).

Outros participantes também relataram que, no início, o teletrabalho trouxe dificuldades para manter uma separação clara entre trabalho e vida pessoal. A participante 8 disse que, no início, a sua prioridade era o trabalho, o que a levou a negligenciar as suas necessidades pessoais. No entanto, com o tempo, ela desenvolveu mecanismos para organizar melhor suas tarefas, estabelecendo horários específicos para trabalho e descanso, o que lhe permitiu alcançar um melhor equilíbrio. Esse relato reflete uma tendência comum de que, com o passar do tempo, os trabalhadores encontram maneiras de ajustar as suas rotinas para lidar com os desafios do teletrabalho.

*"Inicialmente, encontrei dificuldade em equilibrar a vida pessoal e profissional, pois priorizava mais o trabalho e desconsiderava as minhas necessidades pessoais. No entanto, com o tempo, comecei a estabelecer prioridades e a adotar estratégias, como definir horários específicos para trabalhar e para descansar. Isso permitiu-me alcançar um melhor equilíbrio entre as duas esferas, apesar de no início a linha entre elas ter sido mais difusa"* (participante 8).

O teletrabalho trouxe uma melhoria considerável na conciliação entre vida familiar, pessoal e profissional para a maioria dos entrevistados, principalmente devido à flexibilidade oferecida e à eliminação das longas deslocações. No entanto, também foram identificados desafios relacionados com a falta de limites claros entre o trabalho e o descanso, que resultaram em *stress* e dificuldades para se desligarem do ambiente profissional. Muitos entrevistados precisaram de adotar estratégias de autogestão, como estabelecer horários rígidos e priorizar atividades pessoais, para lidar com estes desafios e encontrar um equilíbrio saudável. O modelo híbrido foi apontado como a melhor solução por muitos, combinando os benefícios do teletrabalho com a interação social do ambiente de escritório, permitindo que os trabalhadores aproveitem o melhor dos dois mundos.

### **3.5 Desafios do Teletrabalho**

O teletrabalho trouxe diversas transformações para os entrevistados, embora 66,67% tenham relatado uma adaptação relativamente tranquila, conforme discutido anteriormente na seção sobre adaptação ao teletrabalho, 58,33% enfrentaram desafios específicos ao longo do tempo. Isto indica que, mesmo após uma transição que ocorreu de maneira positiva, os participantes continuaram a encontrar obstáculos contínuos em áreas como o isolamento social, suporte técnico e gestão de tempo, que afetaram as suas rotinas diárias e a sua produtividade.

Um dos desafios mais comuns mencionados foi a falta de preparação das chefias para a transição para o teletrabalho. O participante 1 relatou dificuldades em lidar com líderes que não estavam totalmente adaptados ao novo modelo de trabalho, o que aumentou a pressão adicional para que a equipa se ajustasse rapidamente às novas condições. Isso gerou níveis de *stress* significativos, sentindo que a gestão não estava pronta para garantir a segurança e eficiência do teletrabalho. Essa carência de preparação resultou em processos lentos e aumento da frustração dentro das empresas.

*"O maior desafio foi lidar com chefias que não estavam preparadas para o teletrabalho e que se irritavam com a demora na adaptação. Muitas empresas não estavam preparadas para garantir a segurança e eficiência necessárias para que o teletrabalho funcionasse, e isso gerou bastante estresse"* (participante 1).

Outro aspeto destacado foi o impacto do isolamento social. A falta de contato presencial com colegas afetou o bem-estar de muitos participantes, que mencionaram sentir-se isolados e distantes das interações cotidianas que costumavam ter no ambiente de trabalho físico. O contato imediato, como conversas espontâneas, trocas rápidas de ideias, desapareceu, forçando os entrevistados a procurar novas maneiras de manter uma conexão com os seus colegas. Para alguns, isso levou a uma sensação de solidão e a uma maior resistência à socialização, mesmo fora do ambiente de trabalho.

*"Comecei a trabalhar remotamente durante a pandemia, que começou no final de 2019. Portanto, tive quatro anos de experiência de trabalho presencial antes disso. Desde os 18 anos até os 19, estive sempre no regime presencial. Com a chegada da COVID-19, a empresa fechou e passei a trabalhar de casa. Essa transição foi um desafio, pois estava muito habituada ao convívio com os colegas e às deslocações diárias. A mudança para um ambiente isolado exigiu um ajuste significativo. No início, perdi a noção do tempo e, por não ter as deslocações, acabei trabalhando mais horas do que o habitual. Antes da pandemia, levava pelo menos uma hora para chegar ao trabalho, e essa hora a mais me permitia começar a trabalhar mais cedo. Com o tempo, percebi que precisava organizar melhor a minha rotina. Comecei a fazer exercício pela manhã e a estabelecer regras para mim mesma, pois sem essa estrutura, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal não estava a funcionar bem. Essa mudança foi fundamental para melhorar a minha qualidade de vida"* (participante 11).

*"Sim, sinto-me um pouco mais isolada. Para lidar com isso, muitas vezes fazemos videochamadas enquanto trabalhamos, como se estivéssemos no escritório, mas com o computador ligado. Quando chega a hora do café, trocamos para o telemóvel e vamos beber o nosso café, o que ajuda a manter o contato social. Além disso, como tenho mais tempo em casa, aproveito para fazer chamadas com amigos que também estão em teletrabalho, algo que dificilmente faria se estivesse no escritório. No geral, diria que, no início da pandemia, realmente me senti um pouco isolada, mas isso estava mais relacionado ao fato*

*de não sair de casa do que ao teletrabalho em si. O teletrabalho trouxe um tipo diferente de contato social, mas não sinto que isso tenha sido negativo”* (participante 4).

A questão do suporte técnico imediato também foi abordada. Muitos entrevistados mencionaram que, no ambiente presencial, bastava fazer uma pergunta rápida a um colega ou procurar ajuda diretamente a alguém para resolver problemas, como dúvidas sobre o sistema ou questões operacionais. No teletrabalho, essas interações foram mediadas por ferramentas digitais, o que prolongou o tempo de resposta e tornou a solução de problemas mais lenta e, em alguns casos, mais frustrante.

*“O maior desafio que enfrento no trabalho remoto é a falta de suporte imediato para resolver algumas tarefas. Quando surge um problema, como uma dúvida específica ou uma questão relacionada com o sistema, demora mais para obter ajuda, já que tenho de esperar por uma resposta. No ambiente presencial, poderia simplesmente perguntar a um colega ao lado e resolver a situação na hora”* (participante 5).

*“Os maiores desafios incluem algumas falhas de comunicação que são mais difíceis de resolver remotamente do que no escritório. A falta de contacto direto torna mais complicado esclarecer pequenas dúvidas; em vez de perguntar imediatamente, acabo por passar mais tempo a procurar a informação e a escrever mensagens, o que atrasa um pouco o processo”* (participante 4).

*“A comunicação tornou-se mais ágil com o uso de e-mails e videochamadas. No entanto, acredito que no presencial algumas coisas poderiam ser resolvidas mais rapidamente, especialmente em termos de discussão de ideias. Por outro lado, trabalhar remotamente dá-me mais concentração e foco, o que é positivo para a produtividade”* (participante 12).

O ambiente doméstico também apresentou os seus próprios desafios. Muitos entrevistados relataram dificuldades em lidar com distrações em casa, que iam desde interrupções familiares até elementos do cotidiano que exigiam atenção constante. Isso teve um impacto direto na concentração e produtividade, com muitos relatando que, apesar de estarem em casa, acabavam dedicando mais tempo às atividades profissionais, prolongando o horário de trabalho e, em alguns casos, afetando a sua saúde mental e emocional.

*“O teletrabalho trouxe um pouco mais de stress à minha rotina e sinto-me um pouco mais triste. Em casa, surgem distrações inesperadas, e acabo ficando atenta ao que se passa ao meu redor. Isso dificulta a minha concentração”* (participante 9).

*“Os maiores desafios que enfrento ao trabalhar remotamente são, talvez, as distrações causadas pelos meus gatos. Às vezes, eles conseguem ser uma fonte de interrupção enquanto estou a tentar focar no meu trabalho”* (participante 3).

O isolamento social foi uma preocupação constante. Muitos dos entrevistados relataram que, sem o ambiente colaborativo do escritório, começaram a sentir-se desconectados dos seus colegas, o que prejudicou o sentimento de equipa e a coesão dentro da empresa. A falta de interações presenciais tornou mais difícil a comunicação ágil e direta, resultando em uma maior demora na

resolução de problemas que, antes, eram resolvidos rapidamente em conversas informais no ambiente de trabalho físico.

Ainda assim, alguns entrevistados mencionaram que, com o tempo, desenvolveram estratégias para mitigar esses desafios. A implementação de rotinas específicas, como a organização mais rígida dos horários de trabalho e descanso, ajudou a equilibrar melhor as solicitações pessoais e profissionais. Outros, como alguns participantes relataram, passaram a realizar caminhadas e encontros sociais fora do trabalho como forma de lidar com o isolamento.

*"Sinto-me um pouco isolada socialmente, e com o tempo percebi que desenvolvi uma resistência a interagir com as pessoas. No entanto, tento mitigar isso saindo de casa para fazer caminhadas com colegas ou participando de convívios sociais após o trabalho"* (participante 8).

*"Inicialmente encontrei dificuldade em equilibrar a vida pessoal e profissional, pois priorizava mais o trabalho. No entanto, com o tempo comecei a adotar estratégias como definir horários específicos para trabalhar e para descansar"* (participante 8).

Os desafios do teletrabalho enfrentados pelos entrevistados variaram, mas houve consenso em diversas questões, tal como a dificuldade inicial de adaptação, a falta de suporte técnico imediato, distrações no ambiente doméstico e o isolamento social. Muitos mencionaram que, embora a flexibilidade do teletrabalho tenha trazido muitos benefícios, estas trouxeram a necessidade de desenvolver novas estratégias para manter a produtividade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. No entanto, a resiliência e a adaptação contínua mostraram ser suficientes para superar esses obstáculos, pois o teletrabalho requer uma abordagem ativa tanto por parte dos trabalhadores como por parte das empresas, visando a promoção de um ambiente de trabalho saudável e eficaz.

### 3.6 Políticas Organizacionais

As políticas organizacionais implementadas para o teletrabalho variaram bastante entre os entrevistados. Um total de 75% relatou que as suas empresas adotaram medidas de suporte ao trabalho remoto, tais como a disponibilização de equipamentos e ajustes na carga horária. Já 25% dos entrevistados declararam a falta de suporte adequado ou a falta da adoção das políticas a tempo por parte das empresas.

Entre os aspetos positivos, muitos entrevistados destacaram que as suas empresas ofereceram os equipamentos necessários para garantir a eficiência no trabalho remoto. Esses itens incluíam computadores, teclados, ratos e cadeiras ergonómicas. A disponibilização desses recursos, segundo os entrevistados, foi fundamental para proporcionar um ambiente de trabalho confortável e produtivo, equivalente ao que teriam no escritório. Para alguns, essa estrutura permitiu uma transição tranquila entre o trabalho presencial e remoto, minimizando a sensação de diferença de produtividade entre os dois modelos.

*"A organização forneceu diversos recursos para facilitar o trabalho remoto, incluindo computadores, cadeiras ergonómicas, mesas elevatórias, teclados e ratos. As condições de*

*trabalho em casa são equivalentes às que temos no escritório, garantindo assim conforto e ergonomia. Além disso, a empresa assegurou que todos os trabalhadores tivessem acesso aos mesmos equipamentos, proporcionando um ambiente de trabalho adequado e produtivo" (participante 11).*

*"A empresa fornece portátil, teclado e rato a todos os trabalhadores no início do trabalho. Na empresa onde trabalhei anteriormente, a única vantagem que me fazia considerar ir ao escritório com mais frequência era a proximidade, pois ficava na mesma cidade que eu. No entanto, na empresa atual, não sinto diferença entre trabalhar a partir de casa ou no escritório. Não há distinção no desempenho, o que facilita o trabalho remoto. Sinto que, estando em casa, tudo continua a funcionar normalmente: as tarefas são concluídas, o trabalho avança, e não há necessidade de estar fisicamente no escritório para que as coisas aconteçam. Isso dá-me uma sensação de maior tranquilidade e confiança para continuar a trabalhar a partir de casa, sem a preocupação de que o trabalho possa ser comprometido. O método de trabalho mantém-se o mesmo, independentemente de onde estou" (participante 2).*

*Em primeiro lugar, a empresa forneceu todo o material necessário para o trabalho remoto. Lembro-me de que também nos disponibilizaram uma série de informações relacionadas com a saúde mental e física, especialmente no que diz respeito à ergonomia. Recebemos orientações sobre como sentar corretamente e manter uma boa postura. Foram disponibilizados equipamentos adequados para o nosso conforto, como monitores ajustáveis e suportes, assegurando que todos tinham o que precisavam em casa. Além disso, tivemos acesso a informações sobre iluminação adequada e outras dicas para criar um ambiente de trabalho saudável. A nível de equipamentos, a empresa forneceu computadores para todos. No meu caso, não precisei de suporte para ajustar a altura do monitor que já tinha em casa, mas essa opção estava disponível, uma vez que era algo que utilizávamos no escritório. A empresa também se ofereceu para nos fornecer novas cadeiras, auriculares e qualquer outro material que pudéssemos precisar. Assim, todos os recursos foram disponibilizados para garantir um trabalho remoto confortável e produtivo" (participante 4).*

*"Atualmente, no meu novo trabalho remoto, tenho todo o equipamento necessário. No entanto, na empresa anterior, não tínhamos sequer computadores fornecidos pela organização, então tudo tinha de ser feito com os nossos próprios recursos" (participante 10).*

Contudo, nem todas as experiências foram positivas. Alguns entrevistados mencionaram que as empresas demoraram a reagir às necessidades do teletrabalho, sendo necessária uma pressão dos trabalhadores para que as adaptações fossem feitas. Em determinados casos, como no relato de um entrevistado, o suporte financeiro discutido para cobrir despesas como Internet e eletricidade não se concretizou, o que causou insatisfação.

"A adaptação foi lenta e só aconteceu porque as pessoas fizeram pressão para isso. A empresa não tomou a iniciativa de garantir que todos tivessem as condições necessárias desde o início" (participante 1).

"Em termos de apoio financeiro, foi discutida a possibilidade de uma compensação para despesas de casa como a internet, mas até agora isso não se concretizou" (participante 9).

Outra medida adotada por algumas empresas foi a introdução de um modelo híbrido de trabalho, que permitiu aos trabalhadores a flexibilidade de escolher entre trabalhar em casa ou no escritório. Esse modelo, conforme relatado, foi fruto de acordos mútuos entre trabalhadores e empresas, proporcionando um equilíbrio que dava resposta às necessidades de ambos.

"Após a pandemia, o trabalho remoto continuou na minha empresa sob um modelo híbrido. Essa decisão foi resultado de um acordo mútuo entre a empresa e os trabalhadores, permitindo que ambos os lados pudessem beneficiar dessa flexibilidade" (participante 3).

Trabalho em um modelo híbrido, passando três dias no escritório e dois dias a partir de casa, o que me oferece uma boa flexibilidade. Comecei a trabalhar remotamente durante a pandemia, que começou no final de 2019. Portanto, tive quatro anos de trabalho presencial antes disso. Desde os 18 anos até os 19, estive sempre no regime presencial" (participante 11).

Algumas empresas também implementaram ferramentas digitais para manter a comunicação e a colaboração no ambiente remoto. Plataformas como o Zoom, o Google Meet e o Google Workspace foram muito citadas por muitos entrevistados como soluções eficazes para manter a ligação entre equipes. Havia formações que ensinavam como usar essas ferramentas; isso foi feito com a ajuda de colegas de trabalho mais experientes, a fim de garantir que nenhuma pessoa ficasse para trás no novo formato de trabalho.

"Utilizamos o Google Meet e o Workspace da Google. Foram dadas formações para utilizar as ferramentas, e algumas pessoas mais experientes ficaram responsáveis por ajudar os colegas que tinham mais dificuldades" (participante 5).

"Oferecemos o acesso a plataformas digitais que permitiram uma maior interconetividade entre os elementos da equipa, mantendo a colaboração" (participante 6).

"Usamos o Outlook para e-mails, Google Meet para reuniões e Skype para comunicações mais informais" (participante 12).

"Uso de Anydesk para controle remoto, Zoom e Skipe para reuniões..." (participante 7).

Por outro lado, uma minoria dos entrevistados relatou a falta total de suporte por parte das suas empresas. Em alguns casos, os trabalhadores tiveram de utilizar os seus próprios equipamentos, sem qualquer auxílio financeiro ou logístico.

"A empresa não disponibilizou nenhum suporte. O trabalho era feito no meu computador pessoal" (participante 7).

As políticas organizacionais desempenharam um papel crucial para o sucesso do teletrabalho; a maioria dos entrevistados referiu que empresas adotaram medidas eficazes, como o fornecimento de equipamentos e a criação de modelos híbridos. No entanto, algumas empresas demoraram a reagir ou falharam em oferecer o suporte necessário, criando desafios adicionais para os trabalhadores. Na generalidade, a implementação de políticas proativas, combinada com o uso de ferramentas digitais, foi essencial para a adaptação ao teletrabalho.

### 3.7 Flexibilidade de Horário

Uma das questões mais valorizadas dos entrevistados no contexto do teletrabalho foi, de facto, a flexibilidade do horário: 91,7% relatam benefícios substanciais nas suas rotinas. Essa flexibilidade permitiu que os trabalhadores regulassem o seu tempo de acordo com suas solicitações pessoais e profissionais, o que aumentou sua produtividade e ajudou a equilibrar o trabalho com a vida pessoal. Apenas 8,3% dos entrevistados mencionaram dificuldades em gerir essa flexibilidade, principalmente em relação à separação entre as esferas pessoal e profissional. Para muitos, o teletrabalho facilitou a gestão de compromissos pessoais sem comprometer as responsabilidades profissionais. O participante 2 destacou que a flexibilidade permitiu resolver questões cotidianas, como consultas médicas ou compromissos bancários, sem a necessidade de interrupções significativas no trabalho. Ele também apontou que a natureza do seu trabalho, que não envolvia contacto direto com clientes, foi um fator decisivo para aproveitar essa flexibilidade. A falta de necessidades de estas presencialmente no local de trabalho permitiu distribuir as horas (de trabalho) ao longo do dia, adaptando-se às necessidades pessoais sem que isso influenciasse negativamente a produtividade.

*"O teletrabalho traz muitas vantagens, especialmente em termos de flexibilidade para gerir a vida pessoal e profissional. Por exemplo, quando preciso de ir a uma consulta médica, fazer exames ou tratar de algo nos Correios ou no Banco, é muito mais prático. Posso sair rapidamente para resolver essas questões e depois voltar ao trabalho sem grandes complicações. Já aconteceu algumas vezes, e isso facilita bastante. De manhã, se tiver uma consulta, consigo ir com tranquilidade, sem problemas, porque o teletrabalho permite essa flexibilidade. No entanto, acredito que essa facilidade não se deve apenas ao facto de trabalhar remotamente, mas também à natureza do meu trabalho. Como não tenho contacto direto com clientes ou atendimento ao público, não é necessário estar presente durante as 8 horas de forma física. Tenho a flexibilidade de distribuir as horas de trabalho ao longo do dia, podendo trabalhar 3 horas agora e, se necessário, compensar depois, até mesmo durante a madrugada, sem impactar a produtividade. Acho que essa flexibilidade é uma grande vantagem da minha área de atuação, que não exige presença constante, permitindo esse equilíbrio entre vida pessoal e profissional"* (participante 2).

A participante 11 relatou que a flexibilidade foi crucial após o nascimento do seu filho, permitindo ajustar os horários de trabalho à nova rotina familiar. A possibilidade de eliminar deslocações e gerir o horário de amamentação foram particularmente vantajosas nesse período. A flexibilidade também foi vista pela participante 12 como um aspeto facilitador para a organização das tarefas diárias,

permitindo que os entrevistados equilibrassem responsabilidades profissionais e pessoais sem dificuldades.

*"A flexibilidade em relação ao horário de amamentação e a eliminação das deslocações foram extremamente benéficas, especialmente com um recém-nascido em casa"* (participante 11).

*"A flexibilidade de trabalhar em casa permite-me resolver pequenas questões pessoais, como tarefas domésticas, sem prejudicar o trabalho. Além disso, posso ajustar o meu horário conforme necessário, como começar ou terminar mais cedo"* (participante 12).

No entanto, a participante 11 destacou que, embora essa flexibilidade ter sido importante após o nascimento do filho, lidar a mesma, lhe trouxe também alguns desafios. Ela disse que o facto de não ser capaz de distinguir entre tarefas domésticas e o trabalho era uma barreira. Assim, observou que, ao trabalhar em casa, *"constantemente as fronteiras entre vida pessoal e profissional estavam confundidas; ficava sobrecarregada de trabalho"* (participante 11). Ela relatou que a flexibilidade levou ao aumento da produtividade, mas também tendeu a resultar num padrão de estender a jornada de trabalho muito além do horário oficial, o que comprometeu o descanso e a capacidade de se desligar do trabalho.

*"A ausência de deslocações permitiu-me trabalhar de forma mais concentrada e por períodos mais longos. No entanto, essa produtividade aumentada trouxe um lado negativo. Muitas vezes levava o trabalho para a noite, o que dificultava o meu descanso e a desconexão"* (participante 11).

A participante 9 também compartilhou que, apesar dos benefícios da flexibilidade, havia momentos em que as tarefas do trabalho invadiam o tempo destinado ao descanso, dificultando a separação entre as duas esferas. A flexibilidade permitia maior controlo sobre o tempo, mas, ao mesmo tempo, exigia uma disciplina adicional para manter limites claros.

*"O teletrabalho torna difícil separar a vida familiar e doméstica do trabalho. Para mim, é um desafio manter esse equilíbrio, pois as fronteiras entre as duas esferas acabam por se misturar"* (participante 9).

Apesar dessas dificuldades, a maioria dos entrevistados expressou que a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho teve um impacto positivo em seu bem-estar. O participante 7 destacou que o facto de trabalhar a partir de casa, com mais conforto, e em horários ajustados resultou em uma melhora no seu humor e, conseqüentemente, no seu desempenho profissional.

*"A vida era mais tranquila em casa. Levantava-me mais tarde e estava a trabalhar mais confortável, e isso afetava positivamente o meu humor e bem-estar"* (participante 7).

A flexibilidade horária é vista como um recurso preponderante do teletrabalho e tem sido vista por muitos deles como possibilitando uma gestão mais equilibrada entre a vida privada e profissional. Foram relatados, pela maioria dos participantes, que esta flexibilidade aumentou o conforto, a produtividade e o bem-estar geral dos trabalhadores entrevistados. No entanto, os desafios já

indicados por algumas respostas mostram a necessidade de uma autogestão eficaz para garantir que o trabalho não se prolonga além do necessário, comprometendo o descanso e equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional.

### 3.8 impacto na Saúde Mental

O impacto do teletrabalho na saúde mental dos entrevistados foi um tema amplamente discutido nas entrevistas realizadas. Dos participantes, 91,7% relataram efeitos positivos, ou nenhum impacto significativo na saúde mental enquanto 8,7% enfrentaram desafios relacionados com a saúde mental no ambiente remoto.

A flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho foi um fator amplamente destacado como benéfico por muitos entrevistados. Para alguns, a capacidade de gerir melhor o tempo e se dedicar a atividades pessoais tornou-se uma prioridade. Essa flexibilidade permitiu que os trabalhadores se sentissem mais equilibrados e satisfeitos com as suas rotinas diárias, contribuindo assim para um aumento geral do seu bem-estar.

*"A minha motivação melhorou, pois consigo gerir melhor o meu tempo, o que me dá mais liberdade para fazer outras coisas, como exercício físico ou lazer. Além disso, poder trabalhar de qualquer lugar é uma grande vantagem"* (participante 5).

*"No que diz respeito ao trabalho remoto, não notei um impacto significativo na minha saúde mental. No entanto, se fosse 100% remoto, teria que encontrar mecanismos próprios para lidar com a situação"* (participante 10).

Por outro lado, a falta de suporte da empresa em relação à saúde mental foi um ponto crítico destacado por alguns participantes. A ausência de interações sociais e de políticas focadas no bem-estar dos trabalhadores em ambientes remotos gerou sentimentos de isolamento e solidão para alguns, afetando negativamente sua saúde mental. Assim, o suporte organizacional, ou a falta dele, revelou-se um fator decisivo na experiência de cada trabalhador. Isso evidencia a importância das empresas implementarem medidas que promovam a saúde mental, especialmente em contextos de teletrabalho de forma a garantir que todos os trabalhadores se sintam apoiados e conectados.

*"Sim, o trabalho remoto impactou a minha saúde mental. Contudo, não houve suporte da empresa nesse aspeto. Muitas vezes, a ausência de interação social pesou"* (participante 9).

Além disso, alguns entrevistados relataram não ter percebido mudanças significativas na sua saúde mental durante o teletrabalho. Para esses trabalhadores, a manutenção de uma estrutura organizacional sólida e a capacidade de equilibrar o trabalho remoto com interações sociais foram essenciais para garantir a estabilidade emocional.

*"Não notei impacto na minha saúde mental, esta permaneceu estável. Acredito que a estrutura que a empresa manteve foi importante para isso"* (participante 8).

*"Acho que o trabalho remoto não teve um impacto significativo na minha saúde mental. Houve, é verdade, uma fase de adaptação, mas a empresa fez o que estava ao seu alcance para ajudar"* (participante 4).

*"O trabalho remoto não teve um impacto negativo na minha saúde mental; pelo contrário, tenho tido sorte e não enfrentei problemas nesse aspecto"* (participante 2).

*"O trabalho remoto não teve impacto na minha saúde mental, mas também nunca trabalhei de forma totalmente remota. Acredito que, se tivesse trabalhado assim, talvez a situação fosse diferente"* (participante 3).

A diversidade de experiências compartilhadas pelos entrevistados ilustra a complexidade do teletrabalho e as suas implicações na saúde mental. Por um lado, muitos relataram um aumento na satisfação e no bem-estar, beneficiados pela flexibilidade e autonomia que o trabalho remoto proporciona. Por outro lado, alguns enfrentaram desafios significativos, como o isolamento social e a falta de suporte organizacional

*"A mim, não. Contudo, conheci colegas que sentiam a falta do convívio social e queriam voltar ao escritório"* (participante 1).

O impacto do teletrabalho na saúde mental é um tema complexo, pois envolve diversos aspectos que não podem ser explicados de forma simples. Essa situação indica que o teletrabalho pode trazer benefícios, mas também desafios para a saúde mental, dependendo de fatores como o nível de apoio oferecido pela empresa, a organização da rotina de trabalho, a capacidade de equilibrar vida pessoal e profissional, o isolamento social, a interação com colegas e as pressões e expectativas do ambiente remoto.

Embora a maioria dos entrevistados tenha percebido efeitos positivos, como maior flexibilidade e melhor gestão do tempo, uma minoria destacou a importância do suporte organizacional e das interações sociais para amenizar os efeitos negativos do isolamento. Esses relatos ressaltam a necessidade de políticas organizacionais que abordem a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores, especialmente em contextos de teletrabalho, com o objetivo de promover um ambiente mais saudável e equilibrado.

A seguir, apresenta-se a Tabela 5 com as principais perguntas feitas durante as entrevistas, relacionando-as com os respectivos objetivos específicos da investigação e as justificativas baseadas na revisão de literatura. Cada pergunta foi elaborada para capturar diferentes dimensões do fenômeno do teletrabalho, incluindo a adaptação, o uso de tecnologias, os desafios enfrentados, o impacto na produtividade e a conciliação entre trabalho e vida pessoal.

Tabela 5: Questões da entrevista, objetivos específicos e justificativas.

Objetivos Específicos	Justificativa	Pergunta
Não se aplica	Serve para caracterização inicial dos entrevistados, essencial para entender o perfil dos participantes.	Qual sua faixa etária, identidade de gênero, estado civil e posição na organização?
OE1- identificar as estratégias, desafios e impactos contínuos da adaptação ao teletrabalho no período pós-pandemia;	Rocha e Amador (2018)	Q3.2 Como foi a adaptação da sua organização ao trabalho remoto? Houve dificuldades? Q3.3 Como foi a sua adaptação ao trabalho remoto?
	Beauregard et al. (2019)	Q3.6 Quais foram os principais recursos ou suportes oferecidos pela organização para facilitar o trabalho remoto? Q3.8 Houve alguma mudança na hierarquia ou na liderança na empresa devido ao trabalho remoto?
	Mishima-Santos et al. (2020)	Q7.1 Que lições a empresa aprendeu com o teletrabalho que influenciam as políticas de trabalho hoje? Q7.3 Desde que você começou a trabalhar remotamente, houve mudanças no regime de teletrabalho na empresa?
	Charalampous et al. (2018)	Q4.1 Quais tecnologias ou ferramentas de comunicação são usadas no trabalho remoto da sua empresa? Q4.2 Essas ferramentas facilitaram a colaboração e o trabalho equipe?
OE2- Avaliar como as organizações implementaram e ajustaram as tecnologias de comunicação e colaboração no contexto de teletrabalho.	(Figueiredo et al., 2021).	Q5.1 Como o teletrabalho afetou suas condições de trabalho, como carga horária, produtividade e conforto? Q5.6 Você percebe alguma diferença na sua produtividade e nos resultados que entrega trabalhando de casa em comparação ao trabalho presencial?
	(Beauregard et al., 2019)	Q5.5 O trabalho remoto impactou sua saúde mental? Houve suporte da empresa nesse aspecto? Q5.7 Quais são os maiores desafios que você enfrenta trabalhando remotamente?
	Santana & Cobo (2020)	Q7.2 Como você se sente em relação ao futuro do trabalho remoto na sua empresa?
	Felstead & Henseke (2017).	Q5.2 Como você percebe o teletrabalho em termos de produtividade e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional? Q6.1 Como o teletrabalho influenciou sua rotina entre trabalho e vida pessoal? Melhorou ou piorou esse equilíbrio?
OE (4) Explorar o efeito do teletrabalho na capacidade dos trabalhadores de conciliar suas responsabilidades profissionais com a vida familiar e pessoal.	Mishima-Santos et al. (2020)	Q6.2 Que estratégias você usa para organizar seu tempo e equilibrar as tarefas do trabalho com as responsabilidades pessoais?
	(Rocha & Amador, 2018).	Q6.3 A empresa oferece algum recurso para apoiar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal?

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 6 apresenta os objetivos específicos delineados no início da pesquisa e as conclusões que foram alcançadas com base nas respostas dos participantes. A comparação entre os objetivos e as

conclusões é essencial para demonstrar como a recolha e análise de dados permitiram responder a cada um dos aspetos investigados.

Tabela 6: Resposta aos objetivos específicos.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Conclusões/respostas</b>
OE1- identificar as estratégias, desafios e impactos contínuos da adaptação ao teletrabalho no período pós-pandemia;	As organizações que ofereceram suporte técnico e disponibilizaram as ferramentas necessárias para o teletrabalho conseguiram tornar a transição mais fácil para seus trabalhadores.
OE2- Avaliar como as organizações implementaram e ajustaram as tecnologias de comunicação e colaboração no contexto de teletrabalho.	As ferramentas de comunicação, como o Zoom e Google Meet, foram essenciais para manter a interação e a colaboração entre os trabalhadores durante o trabalho remoto, permitindo que as atividades continuassem remotamente. Essas tecnologias facilitaram reuniões e o trabalho em equipe, o que ajudou a sustentar a produtividade durante o teletrabalho, mesmo à distância.
OE3- Analisar como o teletrabalho influenciou o comportamento dos trabalhadores, especialmente em termos de motivação, produtividade e abordagem às responsabilidades profissionais.	A maioria dos entrevistados relatou um aumento na produtividade, mas alguns compartilharam que enfrentaram dificuldades para se concentrar em casa devido a interrupções frequentes. Essas distrações, que vão desde tarefas domésticas até a presença de outras pessoas, tornaram o foco no trabalho mais difícil para eles.
OE (4) Explorar o efeito do teletrabalho na capacidade dos trabalhadores de conciliar suas responsabilidades profissionais com a vida familiar e pessoal.	A flexibilidade oferecida pelo teletrabalho ajudou muitos a equilibrar melhor suas responsabilidades, mas, ao mesmo tempo, trouxe desafios na hora de definir limites claros entre a vida pessoal e profissional. Essa dificuldade em separar as duas esferas pode levar a situações de estresse e sobrecarga, já que o ambiente de trabalho muitas vezes invade o espaço doméstico.

Fonte: elaboração própria.

## 3.9 Discussão dos Resultados

### 3.9.1 Adaptação ao Teletrabalho

Os resultados da pesquisa mostraram que a adaptação ao teletrabalho variou bastante entre os participantes. Cerca de 66,67% dos participantes relataram que a transição para o trabalho remoto foi muito tranquila, os restantes 33,33% enfrentaram dificuldades, especialmente devido à infraestrutura em casa e à falta de suporte organizacional no início. A adaptação ao teletrabalho, conforme descrito nas entrevistas, é uma experiência complexa, que envolve mudanças nas rotinas diárias e a incorporação de novas tecnologias.

Rocha e Amador (2018) afirmam que o teletrabalho altera a divisão entre trabalho e vida pessoal, oferecendo mais flexibilidade em termos de tempo e espaço, mas também exigindo que os trabalhadores se ajustem a essa nova realidade. Embora a flexibilidade seja vista como uma vantagem, muitos entrevistados mencionaram a dificuldade em estabelecer limites claros entre as horas dedicadas ao trabalho e aquelas dedicadas à vida pessoal, o que acabou por aumentar a carga de trabalho. Este aspeto entra em alinhamento com as observações de Beauregard et al. (2019), que enfatizam que essa flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho pode intensificar o trabalho, resultando em *stress* e na necessidade de políticas organizacionais que promovam um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal.

Portanto, ao relacionar esses resultados ao Objetivo Específico 1, fica claro que as estratégias de adaptação variam bastante, refletindo as diferentes experiências e contextos dos trabalhadores. Reconhecer os desafios enfrentados por cada um é essencial para que as empresas possam implementar práticas organizacionais que ajudem a facilitar essa transição e criem um ambiente de trabalho mais equilibrado e saudável.

### **3.9.2 Uso das Tecnologias de Comunicação**

A implementação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) foi um aspeto crucial para o sucesso do teletrabalho entre os participantes. As ferramentas como Zoom, Google *Meet* e plataformas de partilha de ficheiros foram amplamente utilizadas, e muitos relataram que a facilidade de adaptação a essas tecnologias ajudou a melhorar a colaboração e a produtividade. A maioria dos entrevistados salientou a importância das videoconferências e *chats* para manter uma comunicação eficaz entre si.

De acordo com Figueiredo et al. (2021), "o apoio organizacional e também o apoio de supervisão" estão diretamente relacionados aos resultados do teletrabalho. No entanto, a dependência excessiva da tecnologia também trouxe desafios, como o aumento do isolamento e a dificuldade em estabelecer limites claros entre o trabalho e a vida pessoal, como observado por Allen et al. (2015).

Assim, ao conectar essas observações ao Objetivo Específico 2, fica claro que, apesar de as organizações que adotaram as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) terem melhorado a comunicação, elas também enfrentaram desafios relacionados a essa dependência da tecnologia.

### **3.9.3 Impacto na Produtividade e Satisfação dos trabalhadores**

Alguns participantes discutiram o teletrabalho em relação à produtividade e mencionaram que a sua produtividade aumentou com o teletrabalho. Desses, 75% afirmaram que essa melhoria foi devido a flexibilidade nos horários, deslocações desnecessárias e à diminuição das distrações no ambiente da empresa. No entanto, 25% dos entrevistados afirmaram enfrentar distrações em casa, o que dificultou a concentração no trabalho. Embora muitos tenham percebido um aumento na produtividade pela eliminação do tempo de deslocamento, também perceberam que isso resultou em mais horas de trabalho.

Pesquisas mostram que trabalhadores remotos costumam trabalhar mais horas do que aqueles que estão em escritórios (Beauregard et al., 2019). Essa situação cria uma contradição: a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho, que deveria beneficiar os trabalhadores, pode, na verdade, aumentar a carga de trabalho e afetar a qualidade de vida (Rocha & Amador, 2018). É essencial que as empresas considerem esses aspectos ao implementar políticas de teletrabalho, garantindo que a flexibilidade não se transforme num fardo para os trabalhadores.

Relativamente ao Objetivo Específico 3, torna-se evidente que a conexão entre teletrabalho e produtividade é rica e cheia de aspectos variados. Isso reforça a necessidade de políticas organizacionais que compreendam e abordem essa dinâmica, garantindo que a flexibilidade do teletrabalho traga benefícios reais para os trabalhadores.

### **3.9.4 Cultura Organizacional e Liderança**

Com base nas informações recolhidas dos entrevistados, para alguns participantes, a cultura organizacional manteve-se a mesma, não mudou muito com o teletrabalho. No entanto, outros participantes perceberam que houve transformações na maneira como as equipes interagem e na ênfase em resultados. As empresas que adotaram uma abordagem mais colaborativa e flexível conseguiram não apenas manter a produtividade, mas até aumentá-la.

A cultura organizacional é um fator importante para o bem-estar dos trabalhadores num ambiente remoto. Os entrevistados destacaram que a confiança e o apoio dos líderes são essenciais para a satisfação no trabalho e para a adaptação a essa nova forma de atuar. De acordo com Charalampous et al. (2018), a confiança é fundamental para o sucesso do teletrabalho, enquanto Beauregard et al. (2019) destacam os desafios de manter uma cultura organizacional coesa quando se está a trabalhar remotamente. Portanto, os dados sugerem que as empresas que incentivam a autonomia e oferecem oportunidades de crescimento tendem a ter trabalhadores mais felizes.

A análise dos resultados comprovou que, embora o teletrabalho tenha trazido benefícios significativos em termos de flexibilidade e produtividade para a maioria dos participantes, também surgiram desafios consideráveis. Isso inclui a dificuldade em equilibrar a vida pessoal e profissional e a necessidade de ter uma infraestrutura e suporte adequados. As tecnologias de comunicação foram cruciais para o sucesso do teletrabalho, e a cultura organizacional mostrou-se um elemento determinante para a eficácia dessa nova forma de trabalhar.

Ao conectar essas observações ao Objetivo Específico 3, fica claro que a cultura organizacional e o apoio dos líderes são fundamentais para que o teletrabalho não afete negativamente a satisfação e o desempenho dos colaboradores. Isso destaca a importância de criar um ambiente de trabalho positivo e flexível, onde a confiança e o apoio mútuo possam realmente florescer.

### **3.9.5 Conciliação entre Trabalho e Vida Pessoal**

A conciliação entre o trabalho remoto e a vida pessoal foi mencionada por vários participantes como uma das principais vantagens do teletrabalho. A flexibilidade de horários permitiu que muitos

ajustassem suas rotinas de maneira mais eficiente, equilibrando as responsabilidades familiares e profissionais principalmente para as famílias que têm filhos. No entanto, alguns relataram dificuldades em estabelecer limites claros entre o tempo dedicado ao trabalho e à vida pessoal. Essa falta de definição pode resultar em esgotamento emocional e físico (OIT, 2020).

A literatura aponta que a implementação de políticas de desconexão é essencial para evitar esses problemas. Estas políticas permitem que os trabalhadores tenham tempo para se recuperar e mantenham um equilíbrio saudável entre suas obrigações profissionais e sua vida pessoal (Eurofound, 2020a).

Ao refletir sobre essas experiências em relação ao Objetivo Específico 4, fica claro que, embora o teletrabalho traga muitas vantagens, como flexibilidade e a possibilidade de estar mais presente na vida familiar, é crucial que as empresas adotem políticas que ajudem os trabalhadores a encontrar um equilíbrio saudável entre suas obrigações profissionais e pessoais. Isso é fundamental para garantir que todos se sintam bem e possam prosperar em ambos os aspectos de suas vidas.

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

Este estudo explorou como o teletrabalho teve impacto nas organizações e nos trabalhadores, colocando a ênfase nas estratégias que foram adotadas durante e após essa transição para o teletrabalho. Também se debruçou sobre o papel das tecnologias de comunicação, os desafios de equilibrar a vida pessoal e profissional e as mudanças culturais dentro das empresas.

Ao analisar as entrevistas com 12 participantes, ficou claro que o teletrabalho trouxe benefícios significativos, como mais flexibilidade e autonomia no trabalho. Porém, além de trazer benefícios também surgiram desafios que precisam de ser enfrentados de forma eficaz.

Um dos principais aspectos destacados foi a importância da adaptação das empresas ao novo modelo de teletrabalho. Aquelas que ofereceram suporte técnico e facilitaram a transição para o teletrabalho, como fornecendo equipamentos e formação, tiveram resultados positivos, uma adaptação mais tranquila, aspectos que se refletiram em maior produtividade e satisfação dos trabalhadores.

O uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) também foi central na análise. As ferramentas como Google Meet e Zoom garantiram que a colaboração e o trabalho continuassem, independentemente do local onde os trabalhadores estivessem. Contudo, a adaptação a essas tecnologias variou entre os participantes, trazendo alguns desafios.

Sobre a produtividade, a maioria dos entrevistados mencionou que a sua produtividade aumentou, em parte devido à flexibilidade de horários e à diminuição de interrupções e deslocações desnecessárias, entre casa e local de trabalho. No entanto, alguns tiveram dificuldades, quando a trabalhar a partir de casa, em manter o foco, pois tinham algumas distrações no ambiente doméstico. Embora a eliminação do tempo de deslocamento tenha sido vista como algo positivo, muitos também perceberam que isso resultou num aumento das horas trabalhadas.

Quando se trata da conciliação entre vida pessoal e trabalho, apesar da flexibilidade que o teletrabalho ofereceu, muitos enfrentaram grandes dificuldades em estabelecer limites claros entre o trabalho e vida pessoal, o que gerou mais *stress* e, em alguns casos, uma sobrecarga de trabalho.

Por fim, o estudo revelou que a influência sobre a cultura organizacional foi bastante variado. Algumas empresas mantiveram as suas estruturas hierárquicas e estilos de liderança inalterados, enquanto outras possibilitaram mais autonomia e um foco maior em resultados.

Como em qualquer estudo, há algumas limitações que precisam de ser consideradas aquando da interpretação dos resultados. Primeiro, o número de participantes (12 entrevistados) foi relativamente pequeno, o que pode dificultar a generalização dos resultados. Apesar de terem sido entrevistadas pessoas de diferentes áreas e funções, a experiência com o teletrabalho pode variar muito dependendo do setor e da natureza do trabalho. Além disso, o estudo foi realizado num momento pós-pandemia, o que pode ter influenciado a forma como os participantes perceberam o teletrabalho, principalmente no que diz respeito ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Outra limitação importante foi a ausência de profissionais de recursos humanos entre os entrevistados. Embora tenhamos capturado as opiniões de trabalhadores e gestores, a presença de especialistas em gestão de pessoas poderia ter trazido mais informações sobre como as empresas se adaptam ao teletrabalho, especialmente no que diz respeito ao suporte e às políticas internas da organização para essa modalidade.

Por fim, as entrevistas semiestruturadas, apesar de trazerem uma visão detalhada das perceções dos entrevistados, podem ser influenciadas por fatores pessoais e emocionais. Para complementar essas informações, seria interessante usar também métodos quantitativos, como questionários de desempenho ou análise de produtividade, o que poderia trazer uma visão mais completa dos impactos do teletrabalho.

Diante das conclusões e limitações deste estudo, diversas áreas de pesquisa podem ser exploradas em investigações futuras. Uma linha promissora seria a realização de estudos de longo prazo sobre o impacto do teletrabalho, acompanhando trabalhadores e empresas por um período prolongado. Isso permitiria avaliar se os benefícios percebidos a curto prazo, como o aumento da produtividade e a flexibilidade, se mantêm com o passar do tempo. Além disso, essa abordagem possibilitaria

investigar se os desafios relacionados com a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal são resolvidos ou se se tornam mais críticos à medida que o teletrabalho se consolida.

Outra área de pesquisa interessante seria o estudo do teletrabalho em diferentes setores de atividade. Embora este estudo tenha abordado diversas funções e áreas, pesquisas futuras poderiam centrar-se em setores como a educação, a saúde e o comércio, entre outros, onde o teletrabalho apresenta desafios únicos. Além disso, uma investigação detalhada sobre as dinâmicas de poder e hierarquia em ambientes de trabalho remoto poderia oferecer informações pertinentes sobre como as empresas podem adaptar as suas estruturas organizacionais para maximizar a eficácia do teletrabalho.

Por fim, o papel das TIC no teletrabalho merece uma investigação mais aprofundada. Estudos futuros poderiam explorar como a introdução de novas tecnologias transforma ainda mais o ambiente de trabalho remoto, avaliando a eficácia das plataformas de colaboração e identificando as barreiras à sua utilização. A análise de como estas tecnologias podem ser mais inclusivas e acessíveis, especialmente para trabalhadores com menor familiaridade digital, também seria uma contribuição importante para tornar o teletrabalho mais eficiente e acessível.

## Referências Bibliográficas

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). *How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings*. Florida: SAGE Publications. doi:10.1177/1529100615593273
- Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J., & Tertilt, M. (2020). *The Impact Of COVID-19 On Gender Equality*. National Bureau Of Economic Research.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383–400. doi:10.1002/job.144
- Batista, E. C., Matos, L. A., & Nascimento, A. B. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 11(3), 23-38.
- Beauregard, T. A., Basile, K., & Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. *The Cambridge handbook of technology and employee behavior*, pp. 511-543. doi:10.1017/9781108649636.020
- Bernhardt, J., Recksiedler, C., & Linberg, A. (2022). Work from home and parenting: Examining the role of work-family conflict and gender during the COVID-19 pandemic. *Journal of Social Issues*, 1-36. doi:10.1111/josi.12509
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC. *Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências*, 2(1), pp. 68-80.
- Brown, A., & Green, R. (2024). The effects of remote work on employee productivity and well-being. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.67890/dummy-remote-work-study>
- Carreri, A., & Dordoni, A. (2020). Academic and Research Work from Home During the COVID-19 Pandemic in Italy: A Gender Perspective. *Review, Italian Sociological*, 10, 821–845. doi:10.13136/isr.v10i3S.400
- Castanheira, B. M. (2021). *Teletrabalho no contexto da pandemia da COVID-19: Influência no acolhimento, integração e socialização dos colaboradores*. (Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos). Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/137202/2/511462.pdf>
- Comissão das Comunidades Europeias. (2023). *Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar de progenitores e cuidadores*. <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/work-life-balance/>
- Charalampous, M., Grant, C., Tramontano, C., & Michailidis, E. (1 de Novembro de 2018). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. doi:10.1080/1359432X.2018.1541886

- Chauhan, P. (2022, agosto 18). "I Have No Room of My Own": COVID-19 Pandemic and Work-From-Home Through a Gender Lens. *Gender Issues*, 507-533. doi:10.1007/s12147-022-09302-0
- Decreto do PR n.º 14-A/2020. (18 de Março de 2020). Declara o Estado de Emergência.
- Decreto n.º 2-A/2020. (20 de Março de 2020). Estado de Emergência.
- Decreto-Lei n.º 108/2011, 17 de novembro. (2011). *Diário da República Eletrónico*, 221 (Serie I), 4964-4967. Lisboa, Portugal: Ministério da Saúde. Obtido de <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/108/2011/11/17/p/dre/pt/html>
- Decreto-Lei n.º 440/91. (14 de Novembro de 1991). Estabelece o regime jurídico do trabalho no domicílio. pp. 5822-5826. Obtido de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/440-1991-316727>
- Drucker, P. F. (2021). *Economia em Rede*. Lisboa: Actual Editora.
- Dunatchik, A., Gerson, a., Glass, J., Jacobs, J., & 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. doi:10.1177/08912432211001301
- Eurofound. (2019, Abril 2). *Teletrabalho*. <https://www.eurofound.europa.eu/pt/topic/teletrabalho>
- Eurofound. (2020a, março 26). *COVID-19 pode mudar permanentemente o teletrabalho na Europa*. <https://www.eurofound.europa.eu/en/news/2020/covid-19-could-permanently-change-teleworking-europe>
- Eurofound. (2020b), *Living, working and COVID-19*, COVID-19 series. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound (2023), *The future of telework and hybrid work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound and 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.
- Felsted, A., & Henseke, (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New technology, Work and Employment*, 195-212.
- Figueiredo, E.; Margaça, C.; Hernández-Sánchez, B.; Sánchez-García, J.C. (2024). Teleworking Effects on Mental Health—A Systematic Review and a Research Agenda. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(3), 243. <https://doi.org/10.3390/ijerph21030243>.
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427-1438. doi:10.5935/rpot/2021.2.21642.

- Forte, T., Santinha, G., & Carvalho, S. (2021). The COVID-19 Pandemic Strain: Teleworking and Health Behavior Changes in the Portuguese Context. *Healthcare*, 9(1151), 2-15. Obtido de <https://doi.org/10.3390/healthcare9091151>
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Golden, T. D., Veiga, J., & Dino, R. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421. doi:10.1037/a0012722
- Gonçalves, L. M., De Melo, L. B., & Santana, P. C. (2021). Síndrome de burnout e o trabalho feminino no Brasil. *International Journal of Development Research*, 1-5. <https://doi.org/10.37118/ijdr.22807.09.2021>
- International Labour Organization. (2018). *Working time and the future of work*. Geneva, Suíça.
- International Labour Organization. (2022). *Working time and work-life balance around the world*. Geneva.
- Lei n.º 99/2003. (27 de Agosto de 2003). Aprova o Código do Trabalho. pp. 5558 - 5656.
- Maeneja, R., & Abreu, A. M. (2020). Ubiquidades das TIC: Perigos para a saúde mental reforçados. *Psicologia, saúde e doenças*.21(3), 571-581. <https://doi.org/10.15309/20psd210303>
- Manteu, C., Monteiro, N., & Sequeira, A. (2020, setembro). O impacto de curto prazo da pandemia Covid-19 nas empresas portuguesas. Banco de Portugal. [www.bportugal.pt](http://www.bportugal.pt)
- Mishima-Santos, V., Sticca, M. G., & Zerbini, T. (2020). *Teletrabalho e a pandemia da COVID-19: Um Guia para Organizações e profissionais*. Ribeirão Preto: artmed.
- Nascimento, J. C. (2021, junho). *Liderança transformacional e autoliderança como potenciadores de bem-estar em contexto de teletrabalho* (Dissertação de mestrado). IPAM, Lisboa.
- Organização Internacional do Trabalho. (2020, julho). *Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19- Guia prático*. Genebra: Bureau Internacional do Trabalho. <https://www.ilo.org/pt-pt/publications/teletrabalho-durante-e-apos-pandemia-da-covid-19>
- Reis, F. L. (2018). *Manual de Gestão* (1ª ed.). Lisboa, Portugal: EDIÇÃO SÍLABO.
- Ribeiro, S. C. (2022). *Confinamento durante a covid-19 em Portugal: um estudo de caso sobre o teletrabalho ao nível da gestão de topo* (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico Bragança, Bragança.
- Rocha, C. M., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *16*(1), pp. 152-162. doi:10.1590/1679-395154516
- Sakuda, L. O., & Vasconcelos, F. d. (2005). Teletrabalho: desafios e perspectivas. *Organizações & Sociedade*, 12(33), 39-49. Obtido de <https://www.scielo.br>

- Santana, M., & Cobo, M. J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*(38), 846-862. doi:10.1016/j.emj.2020.04.010
- Serra, P. (1996). O Teletrabalho - conceito e implicações. Portugal: Universidade da Beira Interior. Obtido de [https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/518/1/jpserra\\_teletrabalho.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/518/1/jpserra_teletrabalho.pdf)
- Sierra, L. (2023, 5 de dezembro). *Tickelia*. Obtido de <https://tickelia.com/pt/blog/gestao-empresarial/beneficiostrabalhadores>
- Silva, E. L., & Muszkat, E. M. (2005). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. ResearchGate, 1-140.
- Sokolic, D. (2022). Remote work and hybrid work organizations. *Researchgate*, 202-213. <https://www.researchgate.net/publication/359056200>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30-36. doi: 10.5430/ijh.v3n2p30
- Zendesk. (2023, 24 de julho). *Ferramentas de colaboração*. <https://www.zendesk.com.br/blog/ferramentas-de-colaboracao/>

# Apêndices

## Apêndice A Caracterização dos participantes

Tabela 7: Caracterização dos participantes.

Participante	Idade	Sexo	Estado civil	Nível de formação	Crianças	Posição na organização	Ano de início na organização	CAE
1	38 anos	Masculino	União de fato	Licenciatura	Não	Responsável de engenharia de rede, infraestruturas e <i>cibersegurança</i>	2023	52213 - Outras atividades auxiliares dos transportes terrestres
2	22 anos	Masculino	Solteiro	Licenciatura	Não	Programador	2022	62020 - Atividades de consultoria em informática
3	34 anos	Feminino	Solteira	Ensino secundário	Não	Programadora	2024	62010 - Atividades de programação informática
4	36 anos	Feminino	Casada	Mestrado em Tecnologia e Segurança Alimentar	Sim	Desenvolvedora de <i>software</i> , gestora de projetos e clientes	2016	62020 - Atividades de consultoria em informática
5	26 anos	Masculino	Solteiro	Licenciatura em Comunicação e Multimédia	Não	Engenheiro de <i>software</i>	2021	62010 - Atividades de programação informática
6	46 anos	Masculino	Casado	Doutorado	Sim	Diretor Executivo	Novembro 2017	94995 - Outras atividades associativas, n.e.
7	29 anos	Masculino	Solteiro	Mestrado	Não	Arquiteto	Janeiro 2020	71110 - Atividades de arquitetura
8	26 anos	Feminino	Solteira	Licenciatura	Não	<i>Web designer</i> e responsável pela gestão do site	Setembro 2021	N/D
9	43 anos	Feminino	Casada	12º ano e curso de secretariado	Não	Secretariado executivo de administração	2016	N/D
10	32 anos	Feminino	Solteira	Mestrado em Engenharia Civil	Não	Engenheira de Informática, programadora	2023	62010 - Atividades de programação informática
11	34 anos	Feminino	União de fato	Licenciatura	Sim	<i>Designer</i>	2015	62010 - Atividades de programação informática
12	23 anos	Feminino	Solteira	Licenciatura em Tecnologia Biomédica	Não	Estagiária em serviços digitais e gestão de domínio do website	Maior 2024	N/D

Fonte: Elaboração própria.

## Apêndice B Guião de entrevista

### Guião de entrevista

#### 1. Introdução

Caro(a) entrevistado(a),

Agradeço sinceramente por dedicar seu tempo para participar desta entrevista, que faz parte de uma pesquisa acadêmica sobre o teletrabalho e suas implicações nas organizações e na vida dos trabalhadores. Seu contributo é de extrema importância para o desenvolvimento deste estudo e para a compreensão mais profunda dos desafios e oportunidades associados a essa modalidade de trabalho.

O objetivo desta entrevista é obter informações sobre a sua experiência com o teletrabalho, com foco nas condições de trabalho atualmente, após a pandemia de COVID-19, e como essa prática afeta a vida profissional e pessoal. Pretende-se compreender, principalmente, como o teletrabalho interfere nas suas condições laborais, familiares e pessoais.

Por favor, sinta-se à vontade para partilhar as suas experiências, opiniões e sugestões de forma honesta e aberta. As suas respostas serão tratadas com confidencialidade e contribuirão significativamente para enriquecer os resultados desta pesquisa.

Mais uma vez, agradeço sua participação e colaboração neste estudo.

#### 2. Características do Entrevistado

- 2.1 Faixa etária:
- 2.2 Identidade de gênero:
- 2.3 Estado civil:
- 2.4 Nível de formação:
- 2.5 Qual é o tempo médio de deslocamento entre sua casa e o local de trabalho?
- 2.6 Quantas pessoas residem em sua casa?
- 2.7 Há crianças vivendo em sua residência?
- 2.8 Qual é sua posição na organização?
- 2.9 Em que ano você iniciou sua trajetória na organização?

#### 3. Adaptação ao Trabalho Remoto

- 3.1 Antes da pandemia, você já trabalhava remotamente ou o teletrabalho começou na sua empresa com o COVID-19?
- 3.2 Como foi a adaptação da sua organização ao trabalho remoto? Houve dificuldades?
- 3.3 Como foi a sua adaptação ao trabalho remoto?
- 3.4 Após a pandemia, o trabalho remoto continuou na sua empresa? Foi uma escolha do trabalhador, da empresa ou algo decidido em conjunto?
- 3.5 Se o trabalho remoto continuou, houve mudanças na forma como ele é praticado agora em comparação com o período da pandemia?
- 3.6 Quais foram os principais recursos ou suportes oferecidos pela organização para facilitar o trabalho remoto?

- 3.7 Como você percebe a comunicação e a tomada de decisões na empresa trabalhando remotamente?
- 3.8 Houve alguma mudança na hierarquia ou na liderança na empresa devido ao trabalho remoto?

#### **4. Tecnologias de Comunicação e Colaboração**

- 4.1 Quais tecnologias ou ferramentas de comunicação são usadas no trabalho remoto da sua empresa?
- 4.2 Essas ferramentas facilitaram a colaboração e o trabalho em equipe?
- 4.3 Na sua opinião, essas tecnologias são suficientes para garantir um bom fluxo de trabalho remoto?
- 4.4 Como sua empresa lidou com a inclusão digital e garantiu que todos tivessem acesso adequado às ferramentas?

#### **5 Impacto do Teletrabalho nas Condições de Trabalho**

- 5.1 Como o teletrabalho afetou suas condições de trabalho, como carga horária, produtividade e conforto?
- 5.2 Como você percebe o teletrabalho em termos de produtividade e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional?
- 5.3 O que você acha que pode ser melhorado no trabalho remoto na sua empresa?
- 5.4 Sua motivação para o trabalho mudou com o teletrabalho? Se sim, como?
- 5.5 O trabalho remoto impactou sua saúde mental? Houve suporte da empresa nesse aspecto?
- 5.6 Você percebe alguma diferença na sua produtividade e nos resultados que entrega trabalhando de casa em comparação ao trabalho presencial?
- 5.7 Quais são os maiores desafios que você enfrenta trabalhando remotamente?

#### **6. Conciliação entre Vida Profissional e Pessoal**

- 6.1 Como o teletrabalho influenciou sua rotina entre trabalho e vida pessoal? Melhorou ou piorou esse equilíbrio?
- 6.2 Que estratégias você usa para organizar seu tempo e equilibrar as tarefas do trabalho com as responsabilidades pessoais?
- 6.3 A empresa oferece algum recurso para apoiar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal?
- 6.4 Você se sente mais ou menos isolado(a) socialmente trabalhando de casa? Como lida com isso?

#### **7. Teletrabalho no Contexto Pós-COVID-19**

- 7.1 Que lições a empresa aprendeu com o teletrabalho que influenciam as políticas de trabalho hoje?
- 7.2 Como você se sente em relação ao futuro do trabalho remoto na sua empresa?
- 7.3 Desde que você começou a trabalhar remotamente, houve mudanças no regime de teletrabalho na empresa?

#### **8. Considerações Finais**

Perguntas adicionais ou comentários finais do entrevistado.

Agradecimento pela participação na entrevista.