

**MESTRADO**  
ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

# **O impacto do *home-office* na qualidade de vida no trabalho: a perceção dos trabalhadores em contexto de pandemia**

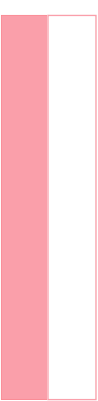
Ana Rita Santos

**M**

2021



FACULDADE DE ECONOMIA



---

O impacto do *home-office* na qualidade de vida no trabalho: a perceção dos trabalhadores em contexto de pandemia

**Ana Rita Sousa Mota Santos**

---

Dissertação

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

---

Orientado por  
**Carlos José Cabral Cardoso**

---

2021

## **Agradecimentos**

O alcançar desta etapa nunca teria sido possível sem o contributo de todas as pessoas que apoiaram, à sua maneira, a sua realização.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Professor Carlos José Cabral Cardoso, por aceitar o desafio proposto e ter-me orientado da melhor forma, compartilhando os seus conhecimentos e experiência.

À minha família, por todo o apoio, incentivos e encorajamento, mesmo nos períodos mais desafiadores e imprevisíveis, sem os quais não teria chegado ao final desta grande etapa da minha vida.

Congratulo todos os profissionais que prontamente aceitaram dispor do seu tempo para poder realizar as entrevistas e pela partilha da sua experiência e convicções, sem os quais a finalização deste estudo não teria sido possível.

Aos meus grandes amigos, incluindo os que fiz nesta curta passagem pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, que tornaram todas as etapas mais fáceis e positivas.

Por fim, agradecer à Faculdade de Economia da Universidade do Porto, pela oportunidade dada para o desenvolvimento desta etapa, e a todos os seus docentes que me marcaram pelos seus ensinamentos, académicos e pessoais, ao longo deste trajeto académico.

A todos, o meu muito obrigada!

## Resumo

O desenvolvimento tecnológico, a globalização e a flexibilidade exigida no mundo empresarial, obrigaram as empresas a desenvolver novas formas de trabalho para fazer face à elevada competitividade que estes fatores impulsionaram. Aliado ao aumento da digitalização e decorrente do agravamento da pandemia que se alastrou por todo o mundo, em 2020, a aceleração e mudança tecnológica no mercado de trabalho foi necessária, por forma a evitar a paralisação da economia, forçando os diversos setores da sociedade a reinventarem-se.

Diante das atuais incertezas, o *home-office* tornou-se a alternativa, e a sua adoção, quase uma regra, estimulando estudos acerca da modalidade e das consequências para os diferentes agentes envolvidos. A presente pesquisa procura entender as implicações do *home-office* na qualidade de vida no trabalho (QVT), durante a pandemia da COVID-19, em Portugal. Para o efeito, foi utilizada uma metodologia qualitativa, com base em entrevistas semiestruturadas, a trabalhadores de diferentes setores que tenham vivenciado esta modalidade.

Os resultados sugerem que o *home-office* afetou a QVT, embora com diferentes intensidades, aumentando e diminuindo conforme as particularidades de cada um. Com a investigação realizada conclui-se que o contexto pandémico afetou as alterações na QVT, decorrente do fecho das escolas, do isolamento social e profissional, do *stress* associado e da adoção repentina. Contudo, conclui-se também que as empresas têm um papel crucial nas consequências da experiência, pois controlam fatores que afetam desfavoravelmente a QVT. Estas podem contrariar este impacto através do reconhecimento da disponibilidade dos trabalhadores, do desenvolvimento de oportunidades de comunicação informal e descontraída e da distribuição dos materiais necessários.

Não obstante da metodologia adotada e da dimensão da amostra não permitirem generalizar os resultados obtidos, este estudo poderá servir para confirmar que, apesar dos impactos existentes na QVT, o contacto com o *home-office* verificou-se positivo. Este primeiro impacto poderá ser aproveitado pelas empresas para retirar as aprendizagens para uma possível manutenção ou futura implementação.

**Palavras-chave:** teletrabalho; *home-office*; qualidade de vida no trabalho; pandemia.

## **Abstract**

Technological development, globalization and flexibility required in the business world forced companies to develop new ways of working to face the high competitiveness that these factors have driven. Combined with the increase in digitization and as result of the worsening of the pandemic that has spread throughout the world in 2020, the acceleration and technological change in the labor market was necessary, in order to avoid the paralysis of the economy forcing the different sectors of society to reinvent themselves.

Given the current uncertainties, the home-office has become the alternative and its adoption almost a rule, stimulating studies about the modality and the consequences for the different agents involved. This research seeks to understand the implications of the home-office on quality of working life (QWL), during the COVID-19 pandemic in Portugal. For this purpose, a qualitative methodology based on semi-structured interviews was used to workers from different sectors who have experienced this model.

The results suggest that the home-office affected the QWL of nearly every worker, though in various degrees, increasing and decreasing according to the particularities of each one. With this investigation, we can conclude that the pandemic context affected the changes in QWL, due to the closing of schools, social and professional isolation, associated stress and its sudden adoption. However, we can also conclude that companies have a crucial role in the consequences of the experience, as they control factors that adversely affect QWL. They can counteract this impact by recognizing the availability of workers, developing opportunities for informal and casual communication, and distributing the necessary materials.

Although the adopted methodology and the sample size do not allow the generalisation of the results, this study seems to confirm that, despite the existing impacts on QWL, the contact with the home-office was positive. This first impact can be used by companies as a learning lesson for possible maintenance or future implementation.

**Keywords:** telecommuting; home-office; quality of working life; pandemic.

## Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
Índice de Tabelas.....	vi
Índice de Figuras.....	vi
Lista de Siglas, Abreviaturas e Acrónimos.....	vi
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	4
2.1. Teletrabalho.....	4
2.1.1. Vantagens e Limitações.....	6
2.2 Qualidade de Vida no Trabalho.....	10
2.2.1. Modelos de avaliação da QVT.....	12
2.2.1.1. Modelo de Walton (1973).....	13
2.2.1.2. Modelo de Hackman e Oldham (1975).....	15
2.2.1.3. Modelo de Westley (1979).....	16
2.3. Modelo de Walton (1975) e o <i>home-office</i> em contexto de pandemia.....	17
3. Teletrabalho no contexto português.....	22
3.1. Potencial dos diferentes setores.....	24
3.2. O perfil do teletrabalhador.....	26
3.3. Enquadramento na legislação portuguesa.....	27
4. Investigação Empírica.....	30
4.1. Objetivos de estudo.....	30
4.2. Metodologia e Recolha de dados.....	31
4.3. Caracterização da Amostra Qualitativa.....	32
5. Análise dos Resultados.....	35

5.1.	Principais vantagens e desvantagens .....	35
5.2.	Compensação adequada e justa.....	37
5.3.	Condições de trabalho seguras e saudáveis .....	38
5.3.	Oportunidades para usar e desenvolver as capacidades humanas .....	40
5.4.	Oportunidades futuras de crescimento e segurança .....	42
5.5.	Integração social na organização .....	43
5.6.	Constitucionalismo na Organização.....	45
5.7.	Trabalho e Vida Pessoal.....	48
5.8.	QVT e Expectativas Futuras.....	49
6.	Discussão dos Resultados .....	53
7.	Conclusão .....	59
8.	Bibliografia .....	61
9.	Anexos .....	72



## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Definições de teletrabalho.....	5
Tabela 2: Resumo das principais vantagens e desvantagens (Adaptado de Boell et al. (2013)) .....	10
Tabela 3: Categorias que influenciam a QVT segundo o modelo de Walton (1975) (Adaptado de Fernandes (1996)).....	14
Tabela 4: Proposta de resolução para as problemáticas que afetam a QVT (Adaptado de Westley (1979)).....	16
Tabela 5: Percentagem de atividades que podem ser desenvolvidas em home office.....	25
Tabela 6: Características sociodemográficas dos entrevistados .....	33
Tabela 7: Características profissionais dos entrevistados.....	34

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Modelo proposto por Hackman e Oldham (1975) (Adaptado de Hackman e Oldham (1975)).....	16
---	----

## **Lista de Siglas, Abreviaturas e Acrónimos**

APDT: Associação para o Desenvolvimento do Teletrabalho

BdP: Banco de Portugal

CT: Código de Trabalho

EUA: Estados Unidos da América

INE: Instituto Nacional de Estatística

QVT: Qualidade de Vida no Trabalho

QWL: Quality of Working Life

TIC's: Tecnologias de Informação e Comunicação

APDT: Associação para o Desenvolvimento do Teletrabalho

## 1. Introdução

O panorama pandêmico que se estabeleceu, em 2020, e as incertezas a ele associadas transformaram todas as esferas da sociedade, desde a economia à interação social. Devido à inexistência inicial de vacinas para fazer face à conjuntura, o isolamento social foi identificado como o principal método de conter a propagação do vírus. Este foi um dos grandes desafios pelo qual a humanidade passou, o cenário de mudança e imprecisão obrigou a enfrentar novos modelos de organizar os negócios e implementar diferentes formas de comunicação.

É afirmado que o vírus se transmite em lugares onde as pessoas se reúnem: escolas, transportes públicos e locais de trabalho. O governo português adotou medidas de mitigação rígidas para conter a propagação do vírus e, em meados de março de 2020, declarou o Estado de Emergência, estimulando a utilização do teletrabalho, pela obrigatoriedade de encerrar os locais de trabalho, com exceção das empresas que produzissem e vendessem bens essenciais. Esta medida foi implementada em muitos países, perfazendo, em abril de 2020, um conjunto de 59 países que priorizaram a implementação do teletrabalho para os funcionários não essenciais, como estratégia para atenuar a perda de emprego, proporcionar a continuidade de funções económicas e conservar a segurança da população (Berg et al., 2020).

Desta forma, o teletrabalho tornou-se parte da solução, levando a que os mais diversos profissionais passassem por uma precipitada reorganização das suas rotinas de trabalho que requereram, muitas vezes, a aprendizagem de novas práticas e técnicas por forma a exercer as suas funções na modalidade de *home-office*. Num curto espaço de tempo, os trabalhadores transformaram as suas residências em locais de trabalho, dividindo-o com os seus familiares, modificando toda a filosofia e rotinas de trabalho praticadas até então.

O teletrabalho é uma forma de trabalho flexível, que possui distintas terminologias, dificultando a sua caracterização universal. De forma genérica, é reconhecido como o desenvolvimento da atividade profissional em local distinto das instalações do empregador e através do uso das TIC's (Overmyer, 2011). Desde a sua génese, em 1973, a sua implementação na Europa, em particular a modalidade de *home-office*, tem sido mais morosa do que o esperado (Pérez et al., 2007), tendo a pandemia contribuindo para a sua recuperação repentina. Este modelo disseminou-se por todo o mundo e apresenta como

conceito a combinação da definição de teletrabalho com a particularidade de a localização ser restrita à habitação do trabalhador (Messenger, 2017).

Os prós e contras são os temas mais analisados na literatura, destacando o aumento da qualidade de vida e da satisfação como os principais pontos positivos (Azarbouyeh e Naini, 2014) e o isolamento social e a falta de condições de trabalho os mais negativos (Glass e Noonam, 2016). Devido à carência de experiência e preparação por parte dos trabalhadores e organizações, a que acresce a obrigatoriedade da adoção do teletrabalho em contexto de pandemia, poderá existir um realce significativo em relação aos aspetos nocivos do mesmo.

Assim, neste cenário de incerteza, é essencial a manutenção da satisfação e bem-estar dos trabalhadores. A procura de qualidade de vida tem aumentado significativamente e a capacidade de oferta de flexibilização e agilidade, por parte das empresas, torna-se fulcral para satisfazer as necessidades do mercado, para além da responsabilidade social das mesmas para com a sua força de trabalho. A visão de que o Homem trabalha exclusivamente para obtenção salarial é contrariada por várias teorias motivacionais.

Os estudos acerca da qualidade de vida no trabalho (QVT) remontam apenas ao início do séc. XX, sendo a década de 70 a responsável pelo exponencial das pesquisas desenvolvidas na literatura científica. Walton (1973), Hackamn e Oldham (1975) e Westley (1979) são os autores que mais se destacaram no panorama internacional (Fernandes, 1996). Walton (1973) é consagrado um clássico na literatura e é responsável pela elaboração de um modelo teórico composto por 8 critérios, que permitem analisar a QVT através da verificação de pontos-chave que correspondem tanto a questões palpáveis do trabalho, como relativas a pontos individuais. Fernandes (1996) desenvolveu indicadores concretos para cada um desses critérios e é, atualmente, o modelo mais utilizado ao nível da língua portuguesa. Devido à sua abrangência é usado para avaliar a QVT, independentemente da forma de trabalho existente.

É diante desta conjuntura que a presente pesquisa se enquadra, de modo a averiguar a realidade do trabalho em *home-office* a partir da perceção dos trabalhadores inseridos neste contexto atípico, percebendo o impacto que esta adoção teve na QVT dos mesmos. A relevância desta análise é pautada por Haubrich e Froehlich (2020) e Cabral e Alperstedt (2021) que relatam o crescimento dos estudos acerca do *home-office* por forma a incentivar as

empresas a procurarem novas alternativas de organização das atividades, políticas e práticas de trabalho, assim como retirar aprendizagens para futuras experiências.

A metodologia adotada fundamenta-se numa abordagem qualitativa, realizada através de entrevistas semiestruturadas a trabalhadores que, durante a pandemia da COVID-19, estiveram em *home-office*, tendo sido utilizado como base para o roteiro das conversações o modelo de Walton (1973) e a correspondente adaptação de Fernandes (1996). Desta forma, o estudo procura responder à questão: “Qual o impacto do *home-office* na QVT, em contexto de pandemia, na perspetiva dos trabalhadores?”. O estudo do tema permitirá entender e aprofundar, através das experiências dos entrevistados, as principais vantagens e desvantagens verificadas, os fatores da QVT que foram afetados, positiva e negativamente, pela adoção desta modalidade, a perceção geral acerca da QVT e a recetividade para a manutenção do teletrabalho, após o término da pandemia, e a modalidade preferencial.

A dissertação divide-se em seis partes e inicia-se com uma revisão literária acerca do teletrabalho e da QVT. Ainda nesta, é estabelecida uma relação entre os diferentes fatores identificados por Walton (1973) e a modalidade de *home-office*, bem como as particularidades que a adoção desta representa num cenário de pandemia. O capítulo 3 apresenta a conjuntura e legislação existente em Portugal, acerca do teletrabalho, designadamente a evolução da modalidade e a sua distribuição ao longo dos anos, o perfil ideal do trabalhador, bem como os principais setores para a sua utilização.

O capítulo 4 apresenta a abordagem metodológica utilizada, descrevendo a categoria da pesquisa, os objetivos de estudo e as características da amostra. Posteriormente, é realizada a análise dos respetivos resultados e no capítulo 6 a discussão dos mesmos, através da comparação com a literatura evidenciada, com o objetivo de dar resposta às questões de investigação. Na última parte são elaboradas as principais conclusões finais e algumas recomendações, tanto para futuros estudos como para experiências posteriores.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. Teletrabalho

O termo teletrabalho teve origem pela transposição do vocábulo inglês *telecommuting* e, embora discutível, considera-se o norte-americano Jack Nilles como o seu criador, nos anos 70. A etimologia da mesma decorre da composição de “*tele*”, que deriva do grego e significa “à distância”, e “*commuting*”, que se traduz na viagem realizada, de ida e volta, do domicílio do trabalhador até ao local de trabalho (Sakuda e Vasconcelos, 2005).

Jack Nilles foi pioneiro nos estudos acerca do teletrabalho, estimulado pela crise petrolífera, de 1973, e a consequente imposição na redução do combustível utilizado e do trânsito, nas grandes cidades (Ordoñez, 2012). Estes fatores levaram-no a definir um novo modelo, que consistia em “levar o trabalho aos trabalhadores”, salientando a restituição dos movimentos impulsionados na Revolução Industrial, retornando os mesmos a casa (Silva et al., 2015). Deste alinhamento, fica clarificado que, não obstante a literatura apresentar diversas formas e tipologias de teletrabalho, a sua génese está substancialmente associada ao *home-office*.

Na Europa, o teletrabalho ganhou mais dinâmica e uma genérica definição, com o emblemático “Acordo-Quadro Europeu sobre o Teletrabalho”, em 2002. Neste o teletrabalho é definido como: “uma forma de organização e/ou atuação, usando tecnologia de informação, no contexto de um contrato/relação de trabalho, onde este, embora possa ser realizado nas instalações do empregador, é realizado fora das mesmas, de forma regular”. De salientar que na Europa o termo frequentemente aplicado é o *telework* (foco nos processos de atuação), ao passo que nos EUA há uma maior primazia por *telecommuting* (foco na localização), todavia ambos dizem respeito à mesma forma de organização do trabalho (Rocha e Amador, 2018; Fincato, 2016).

Após as definições introdutórias e os subsequentes estudos teóricos realizados, derivaram várias tentativas de caracterizar o conceito. Neirotti et al. (2011) definem *telework* como uma forma de trabalho que permite aos trabalhadores exercerem funções em local remoto, mas através da utilização das TIC's. Paralelamente, Rocha e Amador (2018) amplificam a flexibilização, associando-a conjuntamente ao tempo de trabalho, salientando que todas as modalidades têm em comum a flexibilização dos espaços de trabalho e, por

vezes, o tempo dedicado a ele. A tabela 1 esboça um conjunto de definições que foram surgindo ao longo dos tempos.

Rebelo (2004, p. 4)	“O teletrabalho é uma forma de organização do trabalho, executado por uma pessoa (trabalhador subordinado ou trabalhador independente) cuja atividade é exercida mediante o recurso à utilização das TIC e à distância, ou seja, a partir de um lugar que não o local tradicional (a empresa) para um empregador ou um cliente.”
Lisboa et al. (2011, p. 335)	“Consiste em trabalhar num local diferente da organização através da utilização de computadores, modems, emails, ou qualquer outro apoio informático... ”.
Estrada (2014, p. 15)	“É aquele realizado com ou sem subordinação, usando antigas tecnologias de telecomunicação em virtude de uma relação de trabalho, permitindo a sua execução à distância, prescindindo da presença física do trabalhador em local específico de trabalho”.
Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2017)	“O teletrabalho é a forma de trabalho realizada a partir de um lugar distante da empresa e/ou estabelecimento, que permite a separação física entre o local de produção ou de execução da prestação de trabalho e o local onde funciona a empresa, mediante o recurso a tecnologias que facilitam a informação e a comunicação”.

Tabela 1: Definições de teletrabalho

Genericamente, todas as perspetivas apresentadas, quer as mais restritivas como as mais extensivas, determinam que não se aborda o teletrabalho sem considerar o desenvolvimento das atividades em local distinto das instalações do empregador e a utilização das TIC's na elaboração das mesmas (Overmyer, 2011). De reforçar que a verificação de um só elemento desvirtua o que é efetivamente considerado teletrabalho, ou seja, não é contabilizado um trabalhador que unicamente utiliza as TIC's nas instalações do empregador, nem aquele que trabalha num local diferenciado, mas sem qualquer recurso às tecnologias. O atual Código do Trabalho (CT) Português fortalece estes requisitos através da limitação do conceito estabelecido no artigo 165.º: “Considera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação”.

Não obstante dos conceitos apresentados, o teletrabalho ainda apresenta lacunas na sua definição, principalmente em termos teóricos. O facto de ser uma realidade multiforme e com múltiplas modalidades (*home office, work from home, trabalho remoto, trabalho à distância, trabalho virtual, trabalho flexível, trabalho móvel*) torna este conceito como algo próximo de uma estruturação ideológica da realidade ou, unicamente, como um esforço de representar os diversos tipos e modalidades existentes (Silva, 2009). Agrega a esta dificuldade, o facto de ser um fenómeno estudado por investigadores de diferentes áreas, tornando mais complexa a missão de encontrar uma noção que seja consensual e que corresponda à forma completa de teletrabalho, pois este não pode ser considerado um fenómeno unidimensional (Urze et al., 2003).

Atualmente, o teletrabalho, apesar de ter emergido nos anos 70, continua a ser referido na literatura como uma “nova forma de trabalho”. Esta é justificada pelo facto de ser uma realidade inusitada em muitos países, sendo a sua utilização diminuta ou nula, e da consequente precária regulamentação, bem como a sua clara diferenciação com o contrato de trabalho clássico. O facto de ser um modelo de trabalho descentralizado torna-o menos atrativo devido à cultura organizacional existente em alguns países. São inevitáveis as mudanças, tanto na esfera do modelo de negócio, como na forma de gestão do mesmo e como qualquer alteração, envolve riscos, daí ser crucial o planeamento apropriado e a análise de todas as variáveis que poderão influenciar esta prática (Silva et al., 2015).

### **2.1.1. Vantagens e Limitações**

Desde a génese do teletrabalho que numerosas pesquisas estudam os impactos que esta prática origina. Os benefícios identificados abrangem múltiplas vertentes, extrapolando a própria organização e os seus trabalhadores, tendo impacto ao nível social, ambiental e económico. Vantagens como a redução do trânsito, dos níveis de poluição, do alívio da pressão excessiva sobre os transportes públicos e a consequente diminuição de acidentes, beneficiando, a longo prazo, toda a sociedade, são alguns exemplos das mesmas (Harpaz, 2002). Porém, os benefícios que decorrem para a organização e para os respetivos trabalhadores estão na vanguarda dos estudos. Se algumas perspetivas se focam em transparecer os incentivos desta modalidade, que permitem sanar múltiplas problemáticas no trabalho, outras restringem-se a abordagens mais críticas que classificam os impactos mais nefastos do mesmo (Rocha e Amador, 2018).

Existem algumas variáveis identificadas e reforçadas por distintos autores, ao longo de diferentes períodos. Na esfera institucional, o crescimento da produtividade dos trabalhadores é o objetivo preponderante (Aderaldo et al., 2017; Noonan e Glass, 2012), contudo é indispensável que as empresas desenvolvam novos processos que possibilitem a adaptação dos indivíduos, por forma a não perturbar a qualidade de vida dos mesmos. Esta melhoria provém do foco do trabalhador nas tarefas a concluir e da não interrupção direta dos demais (Aderaldo et al., 2017). Conjuntamente, Coenen e Kok (2014) fundamentam a diminuição das pausas realizadas pela inevitabilidade do trabalhador necessitar de demonstrar os resultados perante a organização, devido ao distanciamento para com a mesma.

Para além do fator primordial subsistem outros que favorecem as organizações, tais como a economia de custos (Allen et al., 2015), a minoração do absentismo e a maior retenção da força de trabalho (Lakshmi et al., 2017; Pardini et al., 2013; Noonan e Glass, 2012), isto porque, os trabalhadores tendem a trabalhar mesmo com alguma limitação de saúde pontual e exprimem maiores níveis de satisfação, não mudando de emprego tão levemente.

Em contrapartida, a necessária mudança cultural e da estrutura organizacional, a preparação das lideranças, dos incentivos e dos equipamentos necessários são alguns dos desafios que esta modalidade apresenta (Pérez et al., 2007).

Passando aos benefícios e desvantagens referentes aos trabalhadores e sendo a perspetiva destes a cerne do trabalho, também estes serão profundamente analisados. A melhoria da qualidade de vida e satisfação dos trabalhadores são as consequências finais mais reconhecidas por inúmeros autores (Azarbouyeh e Naini, 2014; Bosua et al., 2013; Barros e Silva, 2010; Tremblay, 2002). Estas resultam da flexibilização da localização do trabalho e dos respetivos horários, a economia de tempo e autonomia relativa, a poupança financeira e o maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Filardi et al., 2020; Grisci e Cardoso, 2014; Barros e Silva, 2010; Pérez et al., 2007).

Relativamente à flexibilização, Tremblay e Thomsin (2012) sustentam a associação desta ao horário como a vantagem mais valorizada e sentida pelos trabalhadores casados e com filhos, enquanto a correspondente ao local de trabalho a mais instintivamente identificada, por aqueles que fazem grandes deslocações. A flexibilidade associada,



particularmente na modalidade de *home-office*, é circunscrita à gestão de tempo e está dependente da posição hierárquica, não sendo relativa ao controlo de volume e tempo de trabalho (Rosenfield e Alves, 2011). Contrariamente, Noonan e Glass (2012), salientam esta variável como elemento negativo, decorrente da possibilidade de estar associada a um aumento da carga horária de trabalho. A consolidar esta vertente, Tremblay (2002) apurou que a carga das pessoas em *home-office* tende a ser 10 a 20% superior às que se encontram em regime tradicional.

A economia de recursos financeiros também manifesta uma dualidade similar. Independentemente de o trabalhador evidenciar uma poupança resultante da diminuição dos deslocamentos, da roupa necessária e da alimentação, se a aquisição dos materiais e os custos energéticos não ficarem a cargo da empresa, os gastos serão consideráveis, devendo o empregador assegurar a disponibilização dos recursos cruciais, bem como a demarcação de mecanismos que permitam a fiscalização dos mesmos (Barros e Silva, 2010).

Conjuntamente, a economia de tempo relativa à diminuição das viagens efetuadas viabiliza a disponibilização deste tempo para a vida pessoal e para o desenvolvimento profissional (Pérez et al., 2007). Tascheto e Froehlich (2019) e Cifarelli e Souza (2016) acrescentam que o principal impacto desta vantagem é a diminuição do *stress* e a melhoria da QVT.

Os aspetos identificados como positivos e negativos são objeto de pesquisa de uma significativa parte da literatura, contudo alguns elementos são classificados tanto como vantagens como desvantagens. O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é um desses fatores (Filardi et al., 2020) e é um debate central no contexto de *home-office*, sendo por isso determinante a análise por parte das organizações dos fatores implícitos por forma a que a adoção desta modalidade não deteriore a qualidade de vida dos trabalhadores (Guidelli e Bresciani, 2010). Esta estabilidade está correlacionada à dimensão da família e da habitação, do estilo de vida da mesma e as relações existentes (Barros e Silva, 2010), dependendo em grande parte da capacidade de estabelecer limites que permitam a distinção entre as duas rotinas (Rafalski e Andrade, 2015).

Quanto aos impactos nefastos do teletrabalho o isolamento social, que decorre da sua prática a tempo inteiro, a desvalorização das condições de trabalho e o conseqüente abuso de horas extra mal remuneradas, a dificuldade em diferenciar a vida pessoal da

profissional e a menor viabilidade de ascensão são alguns dos mais identificados (Glass e Noonam, 2016).

O isolamento social é o aspecto mais vulgarizado a todas as experiências de teletrabalho, sendo o principal ponto negativo do *home-office*, isto porque o ser humano é um ser sociável e que carece das interações para assegurar o seu bem-estar físico e psicológico. A falta destas afeta a motivação do trabalhador e de modo consequente a sua produtividade e QVT, bem como a propensão para a aprendizagem, podendo levar ao afastamento da cultura organizacional (Dahlstrom, 2013; Ordoñez, 2012).

Todavia, esta desvantagem é indubitavelmente superada se o teletrabalho for exercido numa modalidade que proporcione a deslocação ao escritório, algumas vezes por semana, ou a implementação de atividades que viabilizem o convívio entre os trabalhadores (Pérez et al., 2007).

A escassa visibilidade na empresa e a incapacidade de estipular critérios corretos de avaliação para os trabalhadores que exercem as suas tarefas em teletrabalho impulsionam a dificuldade de promoção destes. A primordial incerteza estabelece-se quando há a coexistência de trabalhadores a tempo inteiro no escritório e em teletrabalho, isto porque os primeiros tendem a desvalorizar os restantes pela idealização de que a menor visibilidade está associada ao desenvolvimento de menos trabalho (Dahlstrom, 2013).

Condensando todos os pontos, Boell et al. (2013) reúnem as 24 vantagens e desvantagens, em consenso com o panorama organizacional e individual, mais identificadas nas abundantes revisões literárias (Tabela 2).

	Vantagens	Desvantagens
Nível Organizacional	Recrutamento e retenção Aumento da moral do trabalho Ganhos de produtividade Aumento da agilidade Vantagens financeiras	Práticas de gestão Enquadramento legal Trabalho de equipa e colaboração Conhecimentos e formação Infraestruturas e tecnologia Segurança Custos
Nível Individual	Vantagens financeiras Mobilidade espacial Aumento do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal Aumento da autonomia no trabalho Aumento da satisfação no trabalho Aumento da produtividade	Socialização Confiança Falta de separação entre vida pessoal e profissional Envolvimento na carreira e no local de trabalho Suporte técnico Interrupções

Tabela 2: Resumo das principais vantagens e desvantagens (Adaptado de Boell et al. (2013))

## 2.2 Qualidade de Vida no Trabalho

A qualidade de vida fundamenta-se no panorama biopsicossocial, que tem como princípio a medicina psicossocial, e reconhece que a saúde não se explica unicamente pela ausência de doenças, mas pela conciliação do bem-estar biológico, psicológico e social. Esta foi também a definição aceite pela Organização Mundial de Saúde, em 1986, o que proporcionou a transposição da reflexão para a atmosfera empresarial.

Relativamente à QVT, e segundo McGregor (1960), os primeiros estudos remontam ao início do séc. XX, sendo segmentados em duas perspetivas distintas: uma orientada para a produtividade e outra para a satisfação do trabalhador. A conciliação de ambas as diretrizes, tal como se admite atualmente, apenas apareceu na segunda metade do supracitado século, período a partir do qual surgiram as que admitem uma mutualidade das duas vertentes (McGregor, 1960).

A influência da gestão de recursos humanos na produtividade e na satisfação têm em consideração referências teóricas como Maslow (1943) (teoria das necessidades humanas), Herzberg (1959) (teoria dos dois fatores) e McGregor (1960) (teoria X e Y). De

uma forma holística as três teorias referem-se aos fatores que condicionam os comportamentos dos trabalhadores de uma organização (Sabonete et al., 2021).

Na década de 30, com a Teoria das Relações Humanas<sup>1</sup>, emergiram e intensificaram-se as preocupações com a QVT, em contraste com as condições desumanas associadas à aplicação de sistemas de racionalização do trabalho, exposto pelo Taylorismo<sup>2</sup>. Já na década de 70, a QVT ganhou uma substancial projeção resultante dos vários artigos e estudos desenvolvidos na literatura científica, sendo estes, um marco nesta área: Walton (1973), Hackman e Oldham (1975) e Westley (1979).

Decorrente da conjuntura provocada pela crise petrolífera, de 1973, Richard Walton, objetou a desconsideração dada às necessidades e pretensões dos indivíduos, em detrimento da produtividade e do crescimento económico. Este assinala a subjetividade da QVT e a sua dependência da harmonia entre o trabalho e as outras esferas da vida (Walton, 1973). Para Hackman e Oldham (1975) esta está fortemente conexa à motivação individual e à perspetiva de crescimento profissional.

Em 1990, resultante da era da informação, ocorreram mudanças ao nível organizacional, principalmente a crescente preocupação com os trabalhadores e com o ambiente de trabalho, por forma a sobreviver no mercado (Ribeiro e Santana, 2015). Esta conjuntura impulsionou os estudos e práticas voltados para a promoção do bem-estar e da QVT (Schirrmester e Limongi-França, 2012).

A construção da conceção do conceito QVT tem herdado influência de várias escolas de pensamento, como a socioeconómica, organizacional e relações humanas, não havendo uma concordância quanto à sua definição (Lirio et al., 2020).

Segundo Gramms e Lotz (2017), a QVT é aplicada para explicitar a experiência do trabalhador relativamente ao trabalho desenvolvido. Contrariamente, Fernandes (1996) frisa a sua aliança à gestão, principalmente aos fatores que influenciam o ambiente organizacional e que se refletem no bem-estar do trabalhador e na sua produtividade.

---

<sup>1</sup> Teorias aplicadas nas áreas administrativas, após a grande quebra da bolsa de valores de Nova Iorque, em 1929, em que o foco eram os aspetos sociológicos e psicológicos do trabalho.

<sup>2</sup> Modelo de administração desenvolvido por Frederick Taylor focalizado nas tarefas e o aumento da eficiência operacional, existindo uma racionalização do trabalho e uma desvalorização do incentivo e da iniciativa.

Silva e Oliveira (2017) conceptualizam QVT como um instrumento de gestão, que se foca nos trabalhadores, possibilitando a disponibilização de um ambiente apropriado ao perfil dos mesmos e a estimulação do seu desempenho. Enfatiza ainda que a atuação e construção dos programas de QVT devem ter em apreciação fatores biológicos, psicológicos e sociais, dado que não se define apenas como uma prática de gestão de recursos humanos, mas também de compreensão da complexidade humana. Para Timossi et al.(2009) a complexidade do conceito decorre da sua subjetividade resultante da percepção de cada indivíduo do que são os pontos favoráveis e desfavoráveis de um local de trabalho.

Chiavenato (2014) opta por combinar as práticas às suas consequências, definindo QVT como a interligação entre a satisfação dos trabalhadores e o interesse das organizações nesse fenómeno, por forma a impulsionar a produtividade e a qualidade do trabalho.

De uma forma geral, os autores seccionam o debate sobre o conceito de QVT em duas vertentes: a referente a um conjunto de práticas organizacionais que asseguram boas condições de trabalho, autonomia e gestão participativa; e a correspondente ao impacto das condições de trabalho no bem-estar, satisfação, crescimento e desenvolvimento dos trabalhadores (Pessoa e Nascimento, 2008). Desta forma, o modelo de Walton (1973) é considerado um dos mais adequados por englobar as duas vertentes, tanto elementos profissionais, como pessoais (Pedroso e Pilatti, 2009; Xhakollari, 2013).

### **2.2.1. Modelos de avaliação da QVT**

Em termos organizacionais, existem duas formas de mensurar a QVT: uma abordagem objetiva, aferindo diretamente a disponibilidade dos materiais, a remuneração auferida, o espaço físico proporcionado, entre outros; e uma abordagem subjetiva, que passa pela avaliação do grau de satisfação dos trabalhadores, combinando uma análise dos aspetos físicos, psicológicos e emocionais. Segundo Martel e Dupuis (2006), um modelo de QVT traduz-se num complexo conjunto de intervenções organizacionais no quotidiano dos trabalhadores nas empresas.

A subjetividade e a falta de consenso,, entre os diversos autores são demonstradas pela diversidade de estudos e modelos utilizados para mensurar a QVT, distinguindo-se a seleção de acordo com o objetivo do estudo. Walton (1973), Hackman e Oldham (1975) , Westley (1979); Nadler & Lawler (1983) e Huse e Cummings (1985) são exemplos de autores que criaram os modelos mais utilizados no estudo da QVT. Neste capítulo, irão ser expandidas as abordagens de Walton (1973), Hackman e Oldham (1975) e Westley (1979). Estes são ponderados como referência imprescindível neste tema (Freitas e Souza, 2009). As suas teorias clássicas e, paralelamente, atuais e globalizantes colocam-nos como pilares nas pesquisas sobre QVT (Garcia, 2010; Limongi-França, 2008; Stefano et al., 2006).

### **2.2.1.1. Modelo de Walton (1973)**

O modelo determinado por Walton (1973) é considerado um clássico na literatura sobre a QVT devido à amplitude de categorias adotadas, bem como pelo vasto quadro de pesquisas que o aplicam como referencial teórico ou como pilar para a estruturação de novos modelos (Barros, 2012). Schirrmester e Limongi-França (2012) reconhecem que Walton (1973) é o primeiro autor norte-americano a instaurar uma linha de pensamento nesta esfera e evidencia-se, até à atualidade, pelos critérios estabelecidos sob a ótica-organizacional. A sua filosofia de que a QVT é moldada pela humanização do trabalho e pela responsabilidade social, torna este modelo peculiar. Ribeiro e Santana (2015) esclarecem que devido à oportunidade de servir de base para investigações de carácter qualitativo e quantitativo é regularmente empregue nas organizações.

No ponto de vista de Walton (1973), a insatisfação com o trabalho é um problema que perturba a generalidade dos trabalhadores, independentemente da sua ocupação, prejudicando o próprio e a organização. Desse modo, Walton (1973) desenvolveu um modelo que integra dimensões heterogéneas, mencionando aspetos de ordem política, económica, social, psicológica e jurídica, que sugestionam a QVT.

Apesar de a sua publicação ter sido feita em 1973, perdura a sua consideração enquanto modelo completo e diversificado, utilizado sobretudo em estudos na área da gestão de recursos humanos e da psicologia organizacional. Apesar desta virtuosidade é de evidenciar que Walton (1973) apenas desenvolveu um modelo teórico e não um

instrumento de avaliação quantitativo, sendo este apenas desenvolvido por outros autores, o que leva à necessidade de uma seleção correta e confiável por forma a fomentar pesquisas empíricas baseadas no referido modelo. A tradução pioneira e aceite do modelo, ao nível da língua portuguesa, foi produzida por Fernandes (1996), em que o mesmo desenvolveu um conjunto de indicadores que permitem decrescer cada uma das categorias da QVT (Siqueira et al.,2021).

Categorias	
Compensação adequada e justa	Integração social na organização
Condições de trabalho seguras e saudáveis	Constitucionalismo na organização
Oportunidades para usar e desenvolver as capacidades humanas	Trabalho e vida pessoal
Oportunidades futuras de crescimento e segurança	Relevância social da vida profissional

Tabela 3: Categorias que influenciam a QVT segundo o modelo de Walton (1975) (Adaptado de Fernandes (1996))

A **compensação adequada e justa** visa medir a QVT conforme o valor recebido pelo trabalhador decorrente do contributo que dá para a empresa e observa-se através de uma remuneração adequada (que obedece aos padrões aceitáveis na sociedade) e de uma compensação justa (segundo as tarefas executadas). No que concerne às **condições de trabalho seguras e saudáveis** a avaliação baseia-se na jornada de trabalho (relação entre as tarefas realizadas e a quantidade de horas trabalhadas, bem como a quantidade de horas extra) e as condições físicas oferecidas, assegurando a integridade física e psicológica dos trabalhadores.

As **oportunidades de usar e desenvolver as capacidades humanas** estão diretamente relacionadas com a possibilidade de retirar vantagens da capacidade humana e integra o nível de autonomia (liberdade e independência para executar o trabalho), variedade de habilidades utilizadas, significado da tarefa (obtenção de informações acerca da relevância e consequência das tarefas realizadas), identidade da tarefa (se inclui a realização da mesma no seu todo ou apenas de uma parte) e planeamento. A avaliação das **oportunidades de crescimento e a segurança** são materializadas através da análise da possibilidade de desenvolvimento pessoal, de carreira e de segurança (manutenção do trabalho).

A **integração social na organização** está diretamente ligada ao relacionamento pessoal e autoestima no local de trabalho, sendo analisada através da ausência de preconceitos, sentimentos de igualdade, comunidade e espírito de equipa. O **constitucionalismo** é respeitante ao cumprimento dos direitos e deveres dos trabalhadores, como a privacidade, liberdade de expressão, equidade e igualdade. O indicador do **trabalho e vida pessoal** é proporcional ao balanceamento das duas componentes e das suas consequências. Por fim, a **relevância social da vida no trabalho** é uma categoria que aborda a perceção dos trabalhadores a respeito da imagem da organização relativa à responsabilidade social e aos benefícios que proporciona à comunidade.

#### **2.2.1.2. Modelo de Hackman e Oldham (1975)**

Hackman e Oldham (1975) desenvolveram uma ferramenta de medição, designada de *“Job Diagnostic Survey”* que pretende avaliar os trabalhos existentes e aferir se há necessidade de estes serem reestruturados, por forma a melhorar a motivação e produtividade dos trabalhadores. A essência do pensamento é de que o crescimento individual carece de forças, evidenciando que os indivíduos estão disponíveis para reagir a empregos enriquecedores e mostrar os resultados desejados. Neste sentido, é destacado que existem três fatores individuais que influenciam as consequências obtidas, designados de estados psicológicos críticos: conhecimento dos resultados do trabalho; responsabilidade percebida pelos resultados; e significância percebida do trabalho (Rezende e da Silva, 2008).

Estes estados estão correlacionados com os processos individuais desenvolvidos a partir das implicações das dimensões do trabalho e tem como consequência os resultados pessoais e de trabalho. Decorrente de estes serem representados pela perceção individual é fundamental determinar propriedades do trabalho que proporcionem ferramentas de avaliação e de mudança (Albuquerque e França, 1998). Estas são designadas de dimensões do trabalho e permitem a criação ou alteração dos estados psicológicos críticos (Figura 1).



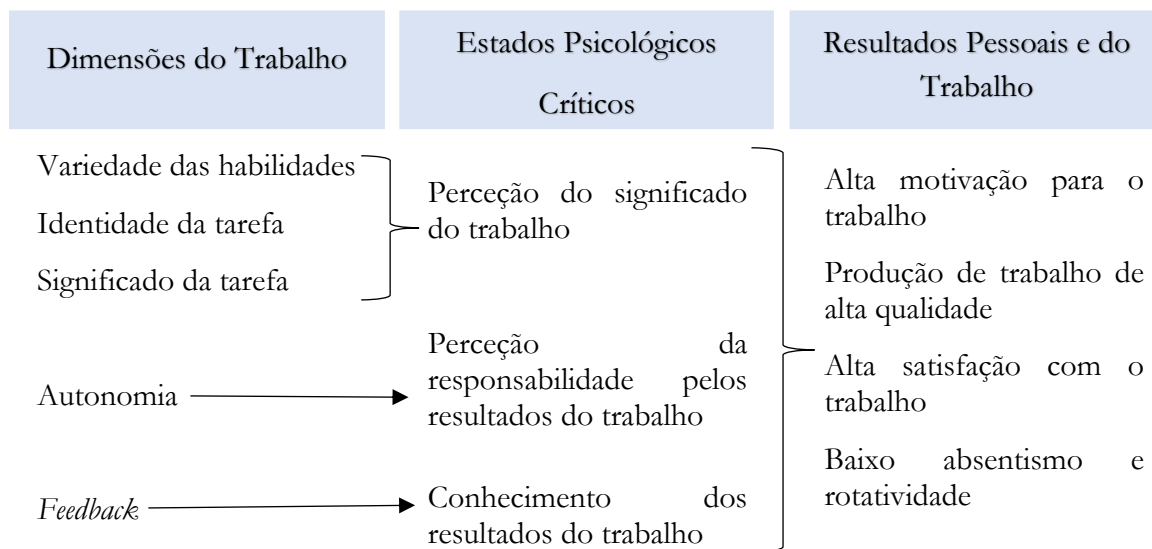


Figura 1: Modelo proposto por Hackman e Oldham (1975)  
(Adaptado de Hackman e Oldham (1975))

### 2.2.1.3. Modelo de Westley (1979)

O modelo de Westley (1979) decorre da aplicação de um sistema sociotécnico e considera quatro fatores que afetam a QVT: económico, político, psicológico e sociológico. Estes surgiram como consequência da perceção de injustiça, insegurança, alienação e anomia, respetivamente. Segundo este, os dois indicadores iniciais são os que perpetuam há mais tempo, na sociedade humana, e decorrem da necessidade de concentração do poder e dos lucros. No entanto, decorrente dos movimentos socialistas, vulgarizados nos países industrializados, a alienação e a anomia ganharam um maior impulso, através da dissociação entre a realidade do trabalho e as expectativas dos trabalhadores e da maior racionalização das organizações e da constante automação e mecanização das tarefas, respetivamente.

Westley (1979) acrescenta que cada uma das categorias deve ser analisada individualmente, para se propor soluções para os problemas existentes (Tabela 4):

Problemática	Propostas de resolução
Injustiça	Descentralização do poder; Participação nos lucros e resultados; Participação nas decisões
Insegurança	Autonomia; <i>Feedback</i>
Alienação	Valorização das tarefas; Autogestão do trabalho
Anomia	Métodos sociológicos aplicados aos grupos de trabalho: valorização das relações interpessoais; distribuição de responsabilidade pela equipa

Tabela 4: Proposta de resolução para as problemáticas que afetam a QVT  
(Adaptado de Westley (1979))

### 2.3. Modelo de Walton (1975) e o *home-office* em contexto de pandemia

A compreensão da tipologia de *home-office* deve-se ao facto desta se ter tornado a mais aplicada modalidade de teletrabalho, resultante do contexto de pandemia, e do conseqüente teletrabalho compulsório. Já Donnelly e Proctor-Thomson (2015) argumentavam que o teletrabalho é passível de ser utilizado para fazer face a circunstâncias de crise e para assegurar a continuidade das atividades nesse período, ainda que os desafios e resultados da sua aplicação careçam de investigação.

Da multiplicidade de modalidades que qualificam o teletrabalho, o designado *home-office* (trabalho em domicílio ou *home-work*) caracteriza-se pela realização das atividades laborais na residência do trabalhador (Rocha e Amador, 2018). Messenger (2017) considera esta uma agregação de dois polos: A) trabalho desenvolvido fora das instalações do empregador com suporte tecnológico; B) trabalho realizado em casa. De forma condensada, esta tem como ponto distintivo o espaço de trabalho, enquanto no teletrabalho o desenvolvimento das atividades pode ocorrer em qualquer local alternativo às instalações da empresa, no *home-office* este é sempre desempenhado no domicílio do trabalhador (Sullivan, 2003).

Os estudos em volta do *home-office* distinguem-se em três tipologias (Rosenfield e Alves, 2011): 1) a positivista, focando-se nos benefícios para o setor empresarial; 2) a pessimista, idealizando-o como um modo de dominação da forma de trabalho e conseqüente captura capitalista, através da precarização e exploração dos trabalhadores; 3) análise crítica, reconhecendo diferentes contextos e problemáticas como a regulação do teletrabalho ao nível legal, as características que os teletrabalhadores devem ter, os impactos no trabalho realizado, entre outros.

A transição do trabalho clássico para o *home-office*, sem consideração de qualquer contexto adverso, não é elementar e depende de diversos fatores que poderão viabilizar ou perturbar a adaptação dos trabalhadores. A adequação do espaço em que se trabalha, dos equipamentos e a definição de rotinas rígidas e disciplinadas agilizam a transição para esta, enquanto sentimentos de insegurança, menor adaptação da família ao novo quotidiano, bem como a ausência de suporte, por parte das empresas, reforçam a eventual falha da adaptação (Rafalski e Andrade, 2015). De realçar que se o trabalhador tiver uma

acomodação positiva, dificilmente irá perder a preferência por este vínculo (Barros e Silva, 2010).

No decorrer de uma crise ou desastre, as pesquisas científicas acerca dos fatores que potenciam ou prejudicam a adaptação são ainda escassas. Tão pouco acerca da relação existente entre o *home-office* e a QVT, em grande parte justificada pela reduzida utilização, até 2020. Alguns autores como Van Sell e Jacobs (1994) e Vitterso et al., (2003) já ponderaram a interdependência entre as duas variáveis, contudo apresentaram resultados divergentes e pouco aceites pela comunidade científica, apresentando-se como justificativa a fraca medição do impacto do teletrabalho na QVT e a lacuna nos conceitos utilizados.

Na presença de circunstâncias adversas, o teletrabalho poderá ser designado de teletrabalho compulsório, que se caracteriza como uma “modalidade de trabalho flexível, realizado fora do local de trabalho, com uso das tecnologias da informação e comunicação, adotado de forma imediata e contingencial como alternativa para garantir o isolamento social e a produtividade, em contextos de crise tais como, crise energética, desastres naturais, recessão económica, calamidade pública e/ou pandemias” (Pantoja et al., 2020, pág. 83). Esta aceção fundamenta a sua utilização para acautelar a manutenção das atividades essenciais das organizações, para a conservação dos postos de trabalho e da economia.

Alguns estudos já avaliaram a utilização do teletrabalho em outros contextos de crise, para além do de pandemia, como após a ocorrência de desastres naturais (Donnelly e Proctor- Thomson, 2015) ou ataques terroristas (Savage, 2002). Porém, em casos de crises epidémicas existem algumas diferenças claras que se apresentam como vantagem e desvantagem em relação às outras conjunturas. A principal distinção positiva é a não interrupção ou danos significativos às infraestruturas, permitindo o acesso contínuo às TIC's, porém os sentimentos de insegurança relativos à segurança e saúde, bem como os de incerteza profissional podem afetar significativamente a eficácia desta modalidade.

Carillo et al. (2021) identificam as grandes diferenças que se verificam conforme o tipo de adoção, convencional ou induzido por pandemias. As principais particularidades distintivas são a inexistência de flexibilidade de horários e localização, passando o trabalho a ser obrigatoriamente desenvolvido a partir de casa e com um horário pré-definido e o facto de o teletrabalho ser realizado a tempo inteiro, contrariando a sua tendência de ser

em regime de *part-time*. Nestas conjunturas diferenciadas é crucial encontrar um equilíbrio entre a necessidade da organização em manter a continuidade do negócio e as preocupações pessoais dos trabalhadores, tão características de momentos de crise.

A implementação imprevisível e despreparada, sem qualquer diligência associada (tanto quanto aos indivíduos ideais, como aos materiais necessários), deterioram o potencial do teletrabalho, evidenciando a ausência de infraestruturas tecnológicas, da formação necessária e de apoio organizacional (Donnelly e Proctor-Thomson, 2015; Pantoja et al., 2020). As condições de trabalho, nomeadamente a incapacidade de adequar a habitação ao local de trabalho são um entrave enfatizado na adoção da modalidade de *home-office*. A perceção que o trabalhador tem do seu ambiente de trabalho influencia o seu desempenho (Kacmar et al., 2009), e está relacionado com as condições físicas, nomeadamente ter os materiais e o espaço necessário, e com as condições psicológicas, associadas ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e a capacidade de não interrupção e distração.

Outra característica do *home-office* é o aumento do volume de trabalho e consequentemente da produtividade, proveniente da suposta diminuição das interrupções e do tempo das deslocações (Pérez et al., 2007). Contudo, caso não haja o reconhecimento deste mesmo crescimento, nomeadamente através do abuso das horas extra, não remuneradas, levará a uma desmotivação por parte dos trabalhadores (Glass e Noonam, 2016).

A flexibilização associada ao teletrabalho é manifestada também pelo elevado nível de autonomia e liberdade de organização (Aguilera et al., 2016). Gajendran e Harrison (2007) confirmam que esta autonomia se verifica quando a adoção do teletrabalho é feita forçadamente, por ser uma característica fundamental no decorrer da adaptação ao teletrabalho. Este aumento tem um impacto positivo noutras variáveis, nomeadamente intensifica o equilíbrio entre trabalho-família e a satisfação geral dos trabalhadores (Allen et al., 2015).

O potencial conflito familiar poderá apresentar duas visões: impulso positivo, apresentando-se como parte da solução (diminuição do conflito); e impulso negativo, tornando-se parte do problema (conflito crescente) (Vitterso et al., 2003). O contexto de pandemia e, consequentemente, o fecho das escolas veio alterar os fatores intervenientes

nesta modalidade e acrescer ainda mais desafios ao mesmo, nomeadamente a necessidade de combinar o desenvolvimento do trabalho com os cuidados a ter com filhos e ascendentes.

Pelo fator cultural e pela ideologia do papel da mulher, ainda presente em algumas culturas, poderá ocorrer um conflito de foco e objetivos, pois estas tendem a assumir mais tarefas domésticas, tornando-se menos disponíveis para as tarefas organizacionais. Esta constatação foi verificada por Barros e Silva (2010), sendo o género feminino mais propenso a aderir ao teletrabalho, ainda que acabe por não beneficiar da flexibilização do tempo, mas exacerbar na subcarga familiar e organizacional. Lemos et al., (2021) constataram na sua pesquisa, que todas as mulheres entrevistadas verificaram um aumento do volume de trabalho, salientando que este aumento se deve tanto ao ambiente profissional como pessoal, devido à falta de distanciamento dos dois.

A integração social na organização é também um dos fatores mais relevantes no *home-office*, principalmente em contexto epidémico, dado que a falta de contacto, *feedback* e relacionamentos informais com os restantes colegas se apresentam como dificuldades que impactam o ajuste dos trabalhadores (Golden et al., 2008). Carillo et al. (2021) constataram que em contexto de pandemia esta relação negativa acaba por ser exacerbada, tornando-se o fator mais impactante na adaptação dos mesmos. Faro et al., (2020) atestam esta constatação, evidenciado que a não possibilidade de colmatar este isolamento social aumenta o impacto na motivação e saúde mental dos trabalhadores. Fora do contexto de crise, desde que o trabalhador perceba que é visto e está envolvido na comunidade organizacional, através de atividades de grupo e visitas à empresa, melhor será o seu ajuste ao teletrabalho (Wiesenfeld et al., 2001).

Este isolamento impacta significativamente as oportunidades futuras de crescimento, isto porque, normalmente verifica-se uma associação entre o *home-office* e o sentimento de isolamento profissional, ou seja, a diminuição da possibilidade de promoção. Boonen (2002) e Rocha e Amador (2018) acrescentam que a rotina de equipa e desenvolvimento do trabalho em grupo altera-se pela adoção da comunicação eletrónica, levando à individualização das tarefas.

Consecutivamente, o fator *stress* associado a uma situação pandémica tende a afetar a experiência no seu todo, isto porque, as atitudes do trabalhador, em relação ao trabalho a

desenvolver, depende do estado psicológico do mesmo (Konradt et al., 2003). A fadiga, o baixo nível de satisfação e o baixo desempenho são algumas das consequências do impacto desse fator (Stamper e Johlke, 2003). Contudo, Nohara et al. (2010) evidenciam que em teletrabalho, o ambiente de trabalho confortável, a autonomia e a flexibilidade contribuem para uma redução do nível de *stress*.

Em conclusão, a realidade vivida em *home-office* numa conjuntura de pandemia tem impactos acrescidos ao nível da saúde mental, excesso de fadiga e exaustão, leva ao não equilíbrio da vida pessoal-profissional, à falta de interações sociais, bem como a práticas de gestão de recursos humanos inadequadas para lidar com esta mudança de paradigma. Ainda que se verifique uma melhoria na QVT aquando da aplicação do teletrabalho e a sua utilização possa tornar-se uma “nova normalidade”, é importante compreender que a sua adoção de forma homogénea, desconsiderando as particularidades familiares e pessoais poderá aumentar as desigualdades entre os trabalhadores (Lemos et al., 2021).

### 3. Teletrabalho no contexto português

O teletrabalho, em Portugal, comparativamente com os demais países, tem uma presença muito residual. Os primeiros estudos realizados remontam a 2000 (Paoli e Merllí, 2001), onde se estimava que apenas 1% dos trabalhadores ativos exercia as suas funções em teletrabalho e 2% o faziam em pelo menos  $\frac{1}{4}$  do seu tempo. Em 2005, esta aumentou residualmente, passando para 2,1% (Parent-Thirion et al., 2007), comparativamente baixa quando confrontada com os 7%, a nível europeu.

Nunes (2005) identifica alguns elementos que poderão apresentar-se como obstáculos para a efetivação desta prática, em Portugal. Ao nível das infraestruturas não se verificam limitações significativas, contudo, existe ainda algum nível de alfabetização nas TIC's, principalmente nas áreas rurais, barreiras aos procedimentos de segurança na transmissão de informação, bem como um elevado investimento para que as empresas portuguesas transfiram as suas atividades para *telework*.

Outro fator apontado é a perceção dos gestores, nomeadamente a sua associação apenas à redução dos custos, desfavorecendo a melhoria de produtividade e qualidade do trabalho desenvolvido.

Bertin e Denbigh (1998) (citado por Nunes, 2005) complementam que as grandes barreiras existentes em Portugal passam pela resistência à mudança praticada na sociedade portuguesa, nomeadamente pela grande dificuldade no controlo e fiscalização do desempenho dos trabalhadores, fator priorizado pelas empresas, aumentando o ceticismo e dificultando a viabilidade do teletrabalho. Salienta que a resistência empresarial à mudança, tanto a nível cultural como organizacional, é uma das grandes barreiras ao teletrabalho, mas que poderá ser ultrapassada através do encontro do perfil certo do teletrabalhador.

A perceção distorcida do teletrabalho existe também por parte dos próprios trabalhadores, pela falta de proteção legal, cada vez menos verificada pelas atualizações feitas ao direito do trabalho, e pela diminuição da vigilância e supervisão, fator privilegiado pelas relações tradicionais. Por fim, um dos grandes limitadores desta prática é o próprio Governo, por nunca ter assumido um papel pró-ativo para a utilização do teletrabalho, desde divulgação de informação pertinente quanto à mesma, bem como apoios e formação para as práticas mais utilizadas.

No final de 2019, apenas 5,4%<sup>3</sup> dos trabalhadores na União Europeia trabalhavam a partir de casa. Em Portugal, a percentagem era de 6,5%, não representando os trabalhadores com um vínculo regido pelos termos do Código de Trabalho (CT), mas apenas pelo exercício de funções à distância.

Em 2020, quando o vírus sars-cov-2 se alastrou a todo o mundo e levou, a 11 de março do mesmo ano, a Organização Mundial de Saúde a decretar calamidade pública, os países tiveram de se adaptar por forma a proceder à contenção desta epidemia. Sete dias depois, foi decretado em Portugal, pelo Presidente da República, o Estado de Emergência que obrigou a que todos se readaptassem à nova conjuntura, impulsionando o uso desta prática, passando a ser utilizada pela grande maioria das empresas, registando números nunca verificados.

O artigo 6.º do Decreto-lei 2-A/2020 (*“É obrigatória a adoção do regime de teletrabalho, independentemente do vínculo laboral, sempre que as funções em causa o permitam”*) obrigou, a 20 de março, todas as empresas em que o teletrabalho fosse possível, a adotá-lo. Segundo um estudo realizado pelo INE e pelo BdP, no final do mês de abril, de 2020, 58% empresas respondentes<sup>4</sup> tinham pessoas efetivamente em teletrabalho. A partir desta referência, a taxa tem diminuído gradualmente. Na segunda quinzena do mês de maio de 2020, 53% das empresas mantinham trabalhadores em teletrabalho, tendo 14% das mesmas cerca de 75% do seu total de empregados. Já em trabalho alternado, combinando o teletrabalho com a presença em escritório, pelo menos 46% das empresas o faziam.

No 3º trimestre de 2020 verificou-se que apenas 14,2% da população empregada exerceu funções em teletrabalho, diminuindo esta em 1,9 pontos percentuais no 4º trimestre (11,6%<sup>5</sup>).

Segundo o último inquérito, de novembro de 2020<sup>6</sup>, 31% das empresas ponderam o uso mais intensivo do teletrabalho permanentemente, decorrente da pandemia, sendo que esta convicção é mais acentuada conforme a dimensão da empresa. As grandes empresas apresentam um percentual de 47% de que é “muito provável” adotarem esta prática,

---

<sup>3</sup> Segundo a Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

<sup>4</sup> 5500 empresas

<sup>5</sup> INE: Acompanhamento do impacto social e económico da pandemia - 46.º reporte semanal (02 de março de 2021)

<sup>6</sup> INE: Acompanhamento do impacto social e económico da pandemia - 32.º reporte semanal (11 de novembro de 2020)



enquanto ao nível das microempresas, apenas 17% pondera de forma “muito provável” esta alteração.

Já no 1º trimestre de 2021 cerca de 20,7%<sup>7</sup> da população empregada (967,7 mil pessoas) trabalhou sempre ou quase sempre a partir de casa.

Em termos de distribuição, verificou-se que a Área Metropolitana de Lisboa foi a que registou os valores mais elevados, cerca de 27,9%<sup>8</sup> da população empregada, mantendo-se as restantes regiões abaixo da média nacional (15,6%). Esta expressiva diferença territorial resulta das diferentes estruturas produtivas existentes em cada região.

### **3.1. Potencial dos diferentes setores**

Desde o início da pandemia COVID-19, os estudos sobre o tema têm aumentado exponencialmente, sendo que um dos focos dos mesmos é o potencial dos diferentes empregos para funcionarem a partir de casa (Berg et al., 2020).

O método mais utilizado para a análise é o de Dingel e Neiman (2020) que utilizam as descrições ocupacionais da Rede de Informação Ocupacional (O\*NET<sup>9</sup>) para estimar se as ocupações, nomeadamente dos Estados Unidos, podem ou não ser realizadas remotamente. Estes concluíram que cerca de 37% dos empregos podem ser realizados inteiramente em casa.

Este método foi aplicado também em estudos feitos a alguns países latino-americanos, como Argentina (Gaspirini e Foschiatti, 2020) e Uruguai (Guntin, 2020), que apresentam uma conclusão significativamente menor. Para a Argentina, Gasparini e Foschiatti (2020) complementaram o método com os códigos de ocupação local, por forma a permitir obter conclusões mais apropriadas ao país. Para o Uruguai, Guntin (2020) acrescentou a dimensão da proximidade e a condicionante de o trabalho incluir o contacto com outras pessoas ou não. O método aplicado a diversos países europeus, como Itália, França, Alemanha, Espanha, Suécia e Reino Unido (Berg et al., 2020) concluí também uma

---

<sup>7</sup> INE: Acompanhamento do impacto social e económico da pandemia - 59.º reporte semanal (18 de maio de 2021)

<sup>8</sup> INE: Acompanhamento do impacto social e económico da pandemia - 56.º reporte semanal (04 de maio de 2021)

<sup>9</sup> Banco de dados *on-line* que contém as definições ocupacionais existentes no mercado de trabalho dos EUA

estimativa ligeiramente menor. A tabela 5 resume as conclusões tiradas por cada um dos estudos, com base no método de Dingel e Neiman (2020):

Autores	País	Conclusões (percentagem de atividades que podem ser realizados em casa)
Gasparini e Foschiatti (2020)	Argentina	26%-29%
Guntin (2020)	Uruguai	20%-34%
Berg et al. (2020)	Itália	24%
	França	28%
	Alemanha	29%
	Espanha	25%
	Suécia	31%
	Reino Unido	31%

Tabela 5: Percentagem de atividades que podem ser desenvolvidas em *home office*

Em relação a Portugal, Berg et al. (2020) estimaram que cerca de 33% dos trabalhos podem ser desenvolvidos a partir de casa.

Em termos de setores, a visão de que as áreas mais apropriadas são as de informática, ou, em contraponto, as menos qualificadas, como a simples recolha de dados, traduz-se numa avaliação totalmente errada desta prática. A limitação do verdadeiro potencial do teletrabalho decorre do facto de este ser avaliado como uma forma de *outsourcing*.

Durante a pandemia da COVID-19 e decorrente da obrigatoriedade de implementação do teletrabalho foi possível analisar os setores que mais aplicaram esta modalidade. Segundo o relatório do INE “Acompanhamento do impacto social e económico da pandemia - 56.º reporte semanal”, de 04 de maio de 2021, existiram três ramos de atividade económica que apresentaram uma percentagem de adoção superior ao dobro da média nacional, nomeadamente o ramo das atividades de informação e comunicação (66,9%), o das atividades financeiras e de seguros (47,6%) e atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares, atividades administrativas e dos serviços de apoio (32,5%).

### 3.2. O perfil do teletrabalhador

Os estudos acerca dos indivíduos com mais potencial para o teletrabalho, em Portugal, são bastante limitados, decorrente da correlação com a fraca utilização desta prática, balizando muito as investigações realizadas nesta área. Contudo, é defendido por vários autores que nem todos os trabalhadores que uma empresa tem serão adequados para o exercício de funções em teletrabalho, existindo efetivamente um perfil mais adequado.

Steil e Barcia (2001) salientam que isto decorre do facto de o teletrabalho implicar uma clara diminuição dos controlos, alterando o estilo de supervisão e comunicação, por isso poder ter consequências positivas para uns, mas negativas para outros. Salientam ainda que, apesar de existir um protótipo de perfil adequado, também as preferências individuais irão afetar esta prática, sendo necessária a sua consideração.

O primeiro fator-chave para a adequação é os conhecimentos necessários em informática, principalmente dos indispensáveis para o desempenho das suas funções, bem como dos *softwares* para comunicação com as suas chefias e colegas. Steil e Barcia (2001) associam a este o tempo de trabalho na empresa, ou seja, quanto maior este for, melhor será a adaptabilidade decorrente do largo conhecimento das funções e das relações existentes na organização.

O compromisso organizacional é também relevante, isto porque se considera que o sentimento de lealdade perante a organização, o desejo de permanência (manutenção do vínculo) e dedicação de esforços em proveito da mesma, são fatores importantes para que o trabalhador efetivamente tenha uma atitude favorável (Steil e Barcia, 2001).

Por fim, saber administrar o tempo, a capacidade de diferenciar a vida profissional e particular, a capacidade de se auto motivar, de concentração, são habilidades chaves para que um trabalhador seja bem-sucedido como teletrabalhador. Gauthier et al. (1996) afirma existir três componentes que definem a seleção dos trabalhadores: as características do trabalhador (autónomo, motivado, responsável, autodisciplinado...); as aptidões para o teletrabalho (espírito de iniciativa, domínio técnico do trabalho, tempo de experiência na organização...); ambiente familiar (espaço apropriado, respeito pelo horário de trabalho, relação com a família...).

Nunes (2005) utilizou os dados da APDT e concluiu que, em termos de género, se verificou uma maioria de representação do género feminino (53,5%), num conjunto de 994 registos. Contrariamente, Boavida e Moniz (2020) identificaram que, em 2016, 42% dos trabalhadores em teletrabalho eram mulheres. Quanto à estrutura etária, Nunes (2005) verificou existir uma grande proporção de jovens, onde quase 70% dos registos tinham menos de 34 anos, tendo-se verificado uma maior afluência na faixa etária entre os 25 e os 29 anos. Em relação ao nível de escolaridade há uma maior prevalência de indivíduos altamente qualificados, tendo 57,2% pelo menos licenciatura, mestrado ou doutoramento (Nunes, 2005).

Transpondo este estudo para os últimos dados recolhidos pela Pordata verifica-se uma situação bastante satisfatória para Portugal, dado que a população ativa, só em 2019, representa cerca de 27,6%, enquanto há 10 anos apresentava apenas uma taxa de 15,3%. Contudo, em relação à faixa etária a população ativa é ainda constituída em grande parte por indivíduos entre os 35 e os 44 anos (25,9% em 2019), apenas 19,2% representado por jovens entre os 25 e os 34 anos, apresentando-se ainda como uma limitação, visto o potencial perfil verificado anteriormente.

Segundo o relatório do INE “Acompanhamento do impacto social e económico da pandemia - 46.º reporte semanal”, de 2 de março de 2021, no 4º trimestre de 2020, cerca de 50,4% dos teletrabalhadores eram do sexo feminino, não se verificando uma distinção significativa entre os diferentes géneros, e 71,4% do total tinham o ensino superior, reforçando a ideia de necessidade de qualificações para uma melhor aplicação das TIC's e consequente aproveitamento do teletrabalho.

### **3.3. Enquadramento na legislação portuguesa**

Ainda que o teletrabalho seja uma forma flexível de trabalho, não deixa de se integrar numa relação laboral, por isso a legislação existente padecer de uma importante análise. Portugal foi o primeiro país a nível europeu a regular o teletrabalho para o setor privado. Este está atualmente consagrado no Código do Trabalho (CT), tendo sido considerado, pela primeira vez, no CT2003<sup>10</sup>, mais concretamente no Art.233.º a 243.º,

---

<sup>10</sup> Código do Trabalho aprovado pela Lei n.º 99/2003, de 27.08, na redação em vigor à data do seu início de vigência

decorrente das orientações do Acordo-Quadro Europeu sobre o Teletrabalho. Esta regulamentação pode ser considerada recente e um pouco tardia, mas encontra-se justificada pela escassa utilização da mesma, em Portugal.

Esta constatação é facilmente verificável se analisado que, em 2016, apenas 0,03% dos contratos de trabalho existentes em Portugal eram de teletrabalho, tendo apresentado uma descida comparativamente aos contratos registados, em 2010, que rondava cerca de 0,09% dos mesmos.

Atualmente o teletrabalho é definido como a “*prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação*” (Art.165.º do CT). Esta definição salienta a sua utilização, em Portugal, sobre três pontos essenciais: 1) trabalho realizado à distância; 2) uso de tecnologia de informação e comunicação; 3) forte vínculo (virtual) entre o empregador e o empregado.

Para além da sua definição, estão também estipuladas algumas especificações, nomeadamente a necessidade/exigência de esta se encontrar enquadrada num contrato para prestação subordinada de teletrabalho e fica definido, em contrato escrito, o período normal de trabalho, a propriedade dos instrumentos necessários ao desenvolvimento do mesmo e o responsável pelas despesas de consumo e manutenção (Art.166.º do CT). Acresce ainda a imposição de tratamento de igualdade do trabalhador em teletrabalho (Art.169.º do CT), bem como a sua privacidade (Art.170.º do CT).

Contudo existem ainda algumas falhas, principalmente ao nível da fiscalização das condições de trabalho, isto porque, as entidades competentes não têm a autoridade para fiscalizar as condições de trabalho quando este decorre no domicílio do trabalhador. Acresce ainda o facto de o regime atualmente consagrado no CT ter sido desenvolvido para situações voluntárias e, em certa parte, excecionais, para um número limitado de trabalhadores, o que torna a sua adaptabilidade ao contexto de crise ou pandemia bastante limitada.

Com a obrigatoriedade da implementação do teletrabalho, uma das problemáticas identificadas por parte das empresas decorreu da limitação ao tratamento de dados pessoais. No atual CT, o Art. 21.º e 22.º regem exatamente essa questão do controlo à distância, em especial, proibindo-o quando se trata do controlo do desempenho laboral e o direito de reserva no conteúdo das comunicações feitas. Contudo, exclui-se destas

proibições, as obrigações legais das entidades empregadoras como o caso do registo dos tempos de trabalho.

Atualmente, e decorrente da generalização desta prática, foram sendo aplicados alguns diplomas por forma a alterar ou especificar algumas particularidades que se mostraram necessárias, como o apoio excepcional à família, decorrente da necessidade de fechar as escolas. Porém, ainda existem algumas questões por esclarecer, nomeadamente o pagamento das despesas gerais que os trabalhadores têm, desde custos com eletricidade e aquecimento, bem como os gastos com o mobiliário necessário ao desenvolvimento do trabalho. Outras problemáticas também identificada são a dificuldade do tratamento igualitário, algumas questões relativas à reconciliação e desconexão do trabalho e a discriminação dos grupos mais vulneráveis.

## 4. Investigação Empírica

Neste capítulo são abordados os detalhes que caracterizam o estudo empírico realizado, apresentando-se todos os objetivos de estudo, a metodologia desenvolvida, a forma de realização da recolha dos dados e a apresentação da amostra utilizada.

### 4.1. Objetivos de estudo

O debate que recai acerca do *home-office* e do impacto que este tem na vida social e profissional dos trabalhadores sofreu uma alavancagem nos recentes anos, decorrente do aumento da sua utilização provocado pela pandemia da COVID-19.

Apesar da existência de inúmeros estudos a respeito desta modalidade, os resultados da sua adoção repentina e não planeada são ainda escassos, existindo um *gap* para os contextos de pandemia. A aplicação do teletrabalho em circunstâncias pré-definidas para o mesmo ou de forma compulsória poderá não apresentar os resultados esperados pela literatura existente acerca do referido tema.

Considerando o intenso debate presente a respeito dos impactos do *home-office* para os diferentes agentes envolvidos (trabalhadores, empresas, sociedade), o presente estudo tem como principal objetivo entender a perceção existente por parte da força laboral acerca das consequências sofridas numa base de análise da QVT, respondendo assim à principal questão de estudo: “Qual o impacto do *home-office* na qualidade de vida no trabalho, em contexto de pandemia, na perspetiva dos trabalhadores?”. Esta investigação vai ainda proporcionar, através da perceção dos trabalhadores, a resposta a um conjunto de objetivos secundários, nomeadamente:

- Quais as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho, na perspetiva dos trabalhadores?
- Qual o impacto sentido nas diferentes categorias que medem a QVT (segundo o modelo de Walton (1973), em *home-office*?)
- Qual a recetividade dos trabalhadores para a manutenção do teletrabalho após o término da pandemia, em substituição ao trabalho tradicional? Qual a modalidade preferencial?

## 4.2. Metodologia e Recolha de dados

O método científico é o mais relevante aquando da necessidade de discernir novas realidades e verdades, bem como para a sua validação empírica (Flanagan, 2013). Tendo à disposição a pesquisa qualitativa e quantitativa, para a realização deste estudo, empregou-se uma abordagem de pesquisa qualitativa, dado que se pretende recolher e analisar perceções, ligações implícitas, motivações e convicções, bem como respetivas reflexões de modo a ter uma compreensão das atividades sociais e humanas (Collis e Hussey, 2005). A grande vantagem associada a esta forma de investigação é que proporciona o aprofundar de experiências e opiniões, obtendo um maior detalhe das mesmas, possibilitando a sua futura interpretação. Desta forma, não foram formuladas hipóteses de estudo, mas sim questões de investigação às quais se visa dar resposta através da recolha de dados.

A coleta da informação foi feita através de entrevistas semiestruturadas, por forma a permitir a melhor condução das mesmas, alcançando o máximo de informação possível. A construção do guião teve por base o modelo de QVT de Walton(1973), bem como a tradução portuguesa de Fernandes (1996). Sendo este utilizado para explorar múltiplas formas de trabalho, cada uma das perguntas foi adequada de forma que proporcionasse a análise das principais mudanças existentes e sentidas ao nível da QVT. Foi tido em consideração a transposição do trabalho de escritório para o teletrabalho, não tendo relevância para o estudo em causa, conceções ou ideias já presentes acerca da empresa e do ambiente de trabalho. Desta forma, a última categoria do modelo, nomeadamente a relativa à relevância social da vida no trabalho, não foi ponderada no estudo, dado que a imagem acerca da responsabilidade social e dos benefícios para a comunidade não se alterou.

Este guião foi preparado segundo as recomendações de Biggam (2008), através do agrupamento das questões de acordo com as diferentes temáticas, por forma a facilitar a sua análise e a sua posterior comparação. Desta forma, todo o roteiro está reunido em distintos grupos (Anexo 1):

- 1) Dados demográficos iniciais de cariz fechado e mais exato
- 2) Dificuldades de adaptação e os impactos favoráveis e desfavoráveis percebidos
- 3) Consequências verificadas ao nível das sete categorias da QVT, segundo o modelo de Walton (1973)



- 4) Perceção acerca da melhoria ou redução da QVT e as expectativas quanto à manutenção ou não do *home-office*

As entrevistas foram realizadas por meios virtuais, decorrente das limitações impostas pela pandemia da COVID-19 e pelo facto de muitos dos entrevistados ainda se encontrarem em teletrabalho, evitando a necessidade de invasão do espaço pessoal, o que poderia criar um ambiente desconfortável para os mesmos. A envolvente criada, no momento das entrevistas, foi o mais descontraída possível para que não se verificassem nenhuma reticências em transmitir a realidade vivida, conseguida em grande parte pela salvaguarda do anonimato de todos os entrevistados. Devido à necessidade de gravação das entrevistas por forma a facilitar a transcrição da mesma e desprender a atenção do entrevistador das anotações, foram realizados os pedidos para a gravação do áudio previamente.

Após a total recolha dos dados qualitativos, realizou-se a transcrição das entrevistas, a reorganização pelos temas pretendidos e o realce das declarações mais impactantes, por forma a permitir a posterior interpretação.

### **4.3. Caracterização da Amostra Qualitativa**

A seleção dos trabalhadores foi realizada através da técnica “bola de neve”, dado que foi solicitado aos dois entrevistados iniciais recomendações de outros indivíduos que satisfizessem os critérios exigidos (ter exercido funções em teletrabalho, no período de pandemia, sem restrição de setor de atividade) e assim consecutivamente. Desta forma, foi concretizado o contacto subsequente aos teletrabalhadores selecionados e, após confirmação à participação, procedeu-se às respetivas entrevistas. O recrutamento de novas pessoas foi interrompido após atingir os 13 entrevistados, devido à quantidade de dados recolhidos. A amostragem pela seleção de população acessível não se revela um impedimento derivado da natureza da metodologia, não sendo essencial a aplicação de critérios estatísticos (Biggam, 2008).

Em termos de representatividade, e devido ao carácter exploratório da investigação, esta não se manifesta como crucial, devido à não necessidade de procurar respostas que permitam a generalização à população (Biggam, 2008). No entanto, existiu uma tentativa

de entrevistar um conjunto de pessoas o mais variado possível por forma a averiguar se existem algumas divergências ou semelhanças nas perceções consoante as diferenças existentes (idade, o tipo de agregado familiar, nível de educação ou género).

A seguinte tabela apresenta a especificação dos dados sociodemográficos dos entrevistados, recolhidos através das perguntas presentes no primeiro grupo da entrevista. Resumidamente contém o género, idade, estado civil, a conjuntura familiar (número de filhos e de pessoas com quem coabita) e o nível de escolaridade (Tabela 6). Por questões de confidencialidade, os nomes serão resguardados, sendo a identificação de cada participante feita pela classificação de A a M.

Entrevistado	Género	Idade	Estado Civil	Nº Pessoas com quem coabita	Nº de Filhos	Nível de Escolaridade
A	Feminino	24	Solteira	3	0	Mestrado
B	Feminino	32	Solteira	3	1	Ensino Secundário
C	Feminino	41	Solteira	3	2	Ensino Secundário
D	Feminino	22	Solteira	2	0	Licenciatura
E	Feminino	58	Casada	3	2	Ensino Secundário
F	Feminino	24	Solteira	3	0	Licenciatura
G	Feminino	54	Casada	3	1	Ensino Secundário
H	Masculino	27	Solteiro	2	0	Mestrado
I	Masculino	27	Solteiro	2	0	Licenciatura
J	Masculino	24	Solteiro	4	0	Mestrado
K	Masculino	53	Casado	3	1	Ensino Secundário
L	Masculino	35	Casado	5	1	Ensino Secundário
M	Masculino	34	Casado	3	2	Ensino Básico

Tabela 6: Características sociodemográficas dos entrevistados

Para além destas, foram também recolhidas informações a respeito da situação profissional dos entrevistados (a sua categoria profissional e o tempo de exercício do respetivo cargo), período pelo qual exerceu teletrabalho e se já teve contacto com esta modalidade anteriormente (Tabela 7).

Entrevistado	Cargo Profissional	Tempo de exercício do Cargo	Tempo de teletrabalho	Experiência anterior?
A	Assistente Financeiro	3 anos	3 meses	Não
B	Assistente Administrativa	5 anos	3 meses	Não
C	Assistente Administrativa	12 anos	17 meses	Não
D	Auxiliar Financeiro	1 ano	12 meses	Não
E	Administrativa	30 anos	18 meses	Não
F	Técnica de Contabilidade	2 anos	3 meses	Não
G	Administrativa	30 anos	18 meses	Não
H	Engenheiro	3 meses	3 meses	Sim
I	Técnico Superior Administrativo	4 anos	12 meses	Não
J	Técnico de Contencioso Fiscal	2 anos	10 meses	Não
K	Profissional de Seguros	27 anos	18 meses	Não
L	Técnico de Orçamentação e acompanhamento de obras elétricas	6 anos	3 meses	Sim
M	Chefe de Tráfego	2 anos	6 meses	Não

Tabela 7: Características profissionais dos entrevistados

O grupo é composto por 13 trabalhadores, dos quais sete são do género feminino e seis do género masculino, com idades compreendidas entre os 22 e os 58 anos. Nenhum dos entrevistados vive sozinho, sendo que quatro já tem filhos. Relativamente à formação, há uma distribuição equitativa entre ensino secundário, licenciatura e mestrado. Os cargos existentes são mais abundantes relativamente à área administrativa e financeira, contudo existem quatro entrevistados que se distanciam das mesmas, pertencendo à área da engenharia, seguros, gestão de tráfego e orçamentação e acompanhamento de obras. Relativamente ao contacto com a modalidade, apenas dois dos entrevistados já exerceram funções em teletrabalho.

## 5. Análise dos Resultados

O presente capítulo visa apresentar os dados recolhidos ao longo das várias entrevistas, a sua análise e reunião pelos temas evidenciados, salientando as respostas mais impactantes e informativas, organizadas conforme as semelhanças ou diferenças em cada um dos temas.

### 5.1. Principais vantagens e desvantagens

A transição dos trabalhadores dos seus escritórios para as suas habitações surgiu repentinamente, expondo os desafios desta transição. A adaptação pode tornar-se mais complexa, inflacionando as desvantagens encontradas e desvirtuando as suas vantagens. O segundo grupo de questões abordava a perceção que os trabalhadores tinham acerca dos pontos positivos e negativos que sentiram ao longo da sua experiência.

Quando questionados acerca da principal vantagem encontrada por desenvolver a atividade em *home-office*, nove dos entrevistados (entrevistado A, B, C, E, F, G, H, J, M) referem a poupança económica e de tempo, em termos de deslocamento, a sua principal vantagem:

*“Sem dúvida que a principal vantagem que eu vejo em estar em teletrabalho é a inexistência do tempo de viagem trabalho-casa...acrescendo toda a comodidade de trabalhar a partir de casa.”*  
(Entrevistado A).

O entrevistado B reitera exatamente essa mesma comodidade:

*“O facto de estar logo em casa mal se desliga o computador não tendo que enfrentar o stress do trânsito ao final de um dia de trabalho é o ponto mais vantajoso que encontro, é sem dúvida um grande alívio para mim.”* (Entrevistado B).

Para o entrevistado D e I o impacto favorável mais verificado foi ao nível da produtividade e flexibilidade:

*“O aumento da minha produtividade foi bastante grande, era muito menos interrompida o que ajudava à minha concentração nas tarefas que estava a realizar e claro a maior flexibilidade de horário e de gestão do tempo.”* (Entrevistado D).

Contudo, é importante analisar que os entrevistados K e L não retiraram nenhuma vantagem no desenvolvimento do *home-office*, justificada por ambos pela presunção da não adequação das suas funções a esta modalidade, salientado que para eles apenas se mostrou como uma grande desvantagem.

Se por um lado verificamos que o entrevistado D focaliza a diminuição das interrupções e o consequente aumento da concentração, o entrevistado L sobressai justamente o contrário:

*“Para mim uma das grandes desvantagens foi o aumento das interrupções o que levava a que estivesse menos concentrado, isto porque tendo a minha filha pequena, de 4 anos, em casa, sempre a pedir atenção, tornava tudo um pouco mais complicado.”* (Entrevistado L)

Este fator é também realçado pelo entrevistado C, que, apesar de não considerar ser a principal desvantagem, reconhece que o facto de ter o seu filho de 2 anos em casa impactou a sua experiência em *home-office*.

Para além deste ponto, as desvantagens mais identificadas distribuem-se equitativamente entre o isolamento social e o aumento do número de horas de trabalho. Desta forma, o entrevistado E refere:

*“A maior dificuldade foi trabalhar isolada dos colegas e também que enquanto lá a gente tinha qualquer dúvida estamos no grupo, perguntávamos e esclarecíamos logo, estando em casa tornou-se mais difícil essa questão, não impossível, mas mais difícil...acaba por afetar o trabalho em termos de motivação porque falta o aspeto humano do mesmo.”* (Entrevistado E)

A inquietação com o abuso de horas extra e da carga de trabalho, associada à não remuneração das mesmas foi experienciada por oito dos entrevistados:

*“...muitas vezes os horários não sequer eram cumpridos...”* (Entrevistado B)

*“...senti um grande aumento das horas de trabalho diárias, diminuição das pausas realizadas durante o período de trabalho...”* (Entrevistado D)

*“...trabalhei muitas horas a mais, por exemplo, quase não tinha horário para sair...”* (Entrevistado E)

*“existiu uma maior pressão da entidade patronal o que me levou a mais horas de trabalho...”* (Entrevistado I)

## 5.2. Compensação adequada e justa

Este subcapítulo pertence ao 3.º grupo de questões e corresponde ao 1.º ponto em análise do modelo de Walton (1973). Desta forma pretendia-se entender a percepção dos trabalhadores relativamente à remuneração que auferiram durante o período de teletrabalho, nomeadamente se esta careceria de alguma alteração e se existia algum encargo que a empresa deveria ter assumido durante este período.

Em termos de salário, seis dos entrevistados consideram que este é adequado ao contributo dado durante a pandemia, sem necessidade de a empresa cobrir qualquer tipo de custo adicional:

*“Sim, eu considero a minha remuneração adequada e penso que a empresa não deva assumir encargo nenhum, porque o teletrabalho acaba por ter inúmeros benefícios associados que compensam esses encargos”* (Entrevistado H)

*“Sim... o teletrabalho não tem impacto na remuneração, mas sim noutros fatores...”* (Entrevistado J)

*“...embora pudessem ter aumentado algumas despesas em casa pelo facto de as pessoas passarem o dia na sua habitação, não considero que as empresas tivessem que assumir um encargo adicional, porque a decisão de teletrabalho foi desencadeada por imposições legais. Ao estar em teletrabalho, embora aumentassem despesas domésticas existiram outras que foram diminuídas ou até mesmo extinguidas, como por exemplo, custos relacionados com transportes e deslocações para o local de trabalho.”* (Entrevistado F)

Neste seguimento, também o entrevistado D concorda com a sua remuneração e com a não necessidade de encargos adicionais para entidade patronal, decorrente de ser algo imposto pelo governo:

*“Sendo algo imposto legalmente à empresa, não considero justo existir um contributo adicional no período de trabalho. Embora pudesse trabalhar mais horas do que eventualmente aconteceria se o trabalho fosse presencial, não acho que a empresa tivesse que compensar esse tempo extra.”* (Entrevistado D)

O entrevistado L, apesar de considerar que existem alguns encargos que a empresa deve assumir, considera que a sua remuneração é adequada, pois, a entidade patronal, fez o pagamento dos mesmos:

*“Sim é bastante adequado... de certa forma gastamos mais Internet, todo mobiliário de escritório, mais eletricidade, mais água ..., mas estes foram assumidos pela empresa.”* (Entrevistado L)

Contrariamente a estes relatos, seis entrevistados sentem que a sua remuneração foi desadequada, principalmente pela falta de consideração e pagamento das horas extra, para além de alguns outros encargos associados:

*“Não, não considero que seja adequado, acho que deveria de ter havido alguns ajustes ... as horas extras não são pagas e deveriam ser e para além disso poderiam dar uma pequena contribuição para as despesas de eletricidade que acabam por aumentar.”* (Entrevistado B).

*“Não posso dizer totalmente que sim, acho que a empresa para além do material que disponibilizou deveria dar um apoio para os custos, como por exemplo a eletricidade.”* (Entrevistado G)

*“Não, as alterações que deveriam ter sido feitas seriam a empresa inteirar-se das horas extras que o trabalhador dá e serem remuneradas, uma vez que se trabalhava mais do que o horário normal de expediente ... uma vez que a internet e o material informático foram fornecidos pela empresa, poderia pagar um excedente para os gastos extras como a luz.”* (Entrevistado E)

*“Sinceramente penso que a minha remuneração não foi a mais adequada porque o teletrabalho requer mais disponibilidade horária ... a empresa deveria ter um suporte informático melhorado e assumido as ferramentas de trabalho própria, por exemplo Internet, portátil...”* (Entrevistado M)

### **5.3. Condições de trabalho seguras e saudáveis**

O 2.º ponto em análise do modelo de Walton (1973) é o desenvolvido no atual subcapítulo. Com as perguntas pretendia-se compreender as alterações existentes na jornada de trabalho, nomeadamente se foi observada alguma sobrecarga nas tarefas ou horas realizadas, e acerca das condições proporcionadas, em particular se estas foram as mais corretas e o impacto que tiveram nas suas rotinas de trabalho, resultados e ao nível da saúde.

Quando questionados acerca da sua jornada de trabalho, a resposta foi quase unânime, tendo dado apenas dois dos entrevistados *feedback* negativo ao seu aumento

(Entrevistado H e K). Todos os outros verificaram uma intensificação das horas trabalhadas e a falta de reconhecimento das mesmas:

*“Sim, bastante, e este aumento torna-se mais cansativo e frustrante, sendo reconhecimento nulo.”*  
(Entrevistado B)

*“...em casa acabo por trabalhar até mais tarde, ou seja, mais horas.”* (Entrevistado C)

*“Sim, sem dúvida. Por ser difícil separar a vida pessoal e profissional, acabamos por dedicar mais tempo ao trabalho, sem notar as horas a passar.”* (Entrevistado D)

*“Sim. Inconscientemente alargava o horário de trabalho e não era dado qualquer reconhecimento a isso”* (Entrevistado I)

*“Sim, na minha perspectiva essa é uma das desvantagens do teletrabalho pois há uma maior possibilidade de aumento de horas de trabalho. Se for algo contínuo acaba por ser mais cansativo e a produtividade talvez seja menor.”* (Entrevistado J)

*“As horas que trabalhava a mais eram muitas e depois o reconhecimento era nulo ... é muito desmotivador”* (Entrevistado M)

Em termos das condições proporcionadas pelas entidades patronais, e apesar da forma imprevisível com que a transição foi feita, 12 dos 13 entrevistados responderam de forma coincidente a esta questão, sentindo-se satisfeitos com as mesmas e com a prontidão com que as empresas proporcionaram o material necessário, não afetando assim a sua rotina de trabalho. Isto verificou-se ao nível dos trabalhadores que já tinham essas condições em casa, como àqueles que se tiveram de adequar. No entanto, também generalizadamente, verificaram implicações ao nível da saúde, através do aumento do nível de *stress* e fadiga:

*“As condições que tinha em casa já eram as necessárias para desenvolver o meu trabalho... houve dias que me sentia mais cansada. Numa fase inicial sentia-me stressada com a organização de todo o trabalho... já na fase final sentia-me extremamente exausta e sem ânimo para o exercício do meu trabalho.”* (Entrevistado A)

*“Tendo em conta a forma repentina como tivemos que iniciar o Teletrabalho acho que correu bem. As rotinas de trabalho são as mesmas como se estivesse presencial com a exceção de não perder tempo em deslocações e estar mais disponível em termos de horas de trabalho.... Em termos de*



*saúde, afetou o meu nível de stress, mas só por uma razão que foi ter confinado com 2 crianças pequenas e trabalhar ao mesmo tempo.”* (Entrevistado C)

*“Sim. A empresa procurou sempre proporcionar as melhores condições para que os colaboradores pudessem desempenhar as suas atividades sem qualquer dificuldade... acabei por sentir um aumento de fadiga e cansaço, pelas horas excessivas passadas sentadas e em frente a um ecrã.”* (Entrevistado D)

*“É obvio que as condições nunca são iguais às do local de trabalho, mas considero que tenho condições razoáveis... acho que as rotinas e os resultados não são assim tão influenciados, porque acabo por conseguir gerir bem o tempo e ser produtivo.”* (Entrevistado H)

*“Todo o material foi fornecido pela entidade patronal pelo que tive todas as condições que precisava, contudo, a fadiga aumentou drasticamente.”* (Entrevistado I)

Contudo, o entrevistado M demonstra-se bastante desiludido com as condições proporcionadas pela entidade patronal:

*“Existiam falhas no dia a dia ... tive de adequar as minhas coisas para o trabalho o que não ajudou muito ... a empresa deveria ter proporcionado os materiais como a Internet e portátil...”* (Entrevistado M)

### **5.3. Oportunidades para usar e desenvolver as capacidades humanas**

O objetivo do presente subcapítulo é dar resposta ao 3.º ponto em análise do modelo de Walton (1973). As perguntas realizadas tinham como meta compreender se existiu algum impacto percecionado ao nível da autonomia e do planeamento do trabalho. Outro ponto considerado pertinente, para a modalidade de *home-office*, é se existiram mudanças ao nível das tarefas desenvolvidas e o sentimento existente relativamente a essa alteração.

No que respeita à autonomia e a liberdade de executar e planear as tarefas diárias, nove dos entrevistados afirmam não sentir mudanças a este nível, mantendo-se no estado pré-existente.

*“Não houve qualquer alteração, manteve-se igual.”* (Entrevistado A)

*“Mantém o mesmo, nunca tive essa autonomia.”* (Entrevistado B)

*“Não acho que tenha havido mais autonomia nem liberdade, pois no meu caso o horário tive sempre que o cumprir como se estivesse presencialmente ... sendo teletrabalho deveria ser dado uma maior flexibilidade de horário, mas nem sempre é possível.”* (Entrevistado C)

*“No meu caso não se alteraram, porque já tinha autonomia para executar as minhas tarefas antes do regime de teletrabalho, embora ache que para alguns trabalhadores tenha existido uma maior autonomia, mas não no meu caso.”* (Entrevistado H)

Ainda assim, existiram alguns trabalhadores que experienciaram algumas mudanças, positivas e negativas. O entrevistado D e J salientam a melhoria que perceberam:

*“... penso que o teletrabalho me conferiu uma autonomia adicional no exercício das funções. Há uma flexibilidade acrescida para a execução de certas tarefas, para facilitar a organização do dia a dia o que é benéfico tanto para mim como para os outros trabalhadores.”* (Entrevistado D)

*“Sim, existiu uma maior autonomia aliada a uma maior gestão do tempo ... considero bastante vantajoso e uma das principais características do teletrabalho.”* (Entrevistado J)

Apesar desta melhoria percebida por dois dos entrevistados, o entrevistado K acentua o impacto negativo que sentiu, sendo o único a demonstrar este desagrado, justificado, pelo próprio, pela natureza das suas funções:

*“Infelizmente senti, essencialmente porque exerço funções comerciais que em teletrabalho e em tempos de pandemia ficaram limitadas.”* (Entrevistado K)

Em termos das funções realizadas e se houve alterações das mesmas, a maioria não verificou nenhuma mudança. Contudo, cinco dos entrevistados perceberam uma alteração ou acréscimo das tarefas realizadas.

Os entrevistados A e K viram algumas das suas funções alteradas pela impossibilidade do exercício das mesmas, em teletrabalho, e apesar de A não encontrar um ponto negativo nessa questão, o entrevistado K demonstra o seu desagrado:

*“...algumas das tarefas que desenvolvia diariamente deixaram de ser possíveis, mas o tempo que dedicava a essas e outras de rotinas quotidianas da instituição foram substituídas por*

*outras funções em teletrabalho...foi uma substituição pacífica que não impactou em nada.”*

(Entrevistado A)

*“...infelizmente passei a ter mais funções administrativas, o que não foi de todo agradável para mim.”* (Entrevistado K)

Os entrevistados D e E evidenciaram a sua satisfação com as transformações existentes, nomeadamente com o aumento das tarefas realizadas. Porém, salientaram a dificuldade de aprendizagem das mesmas pelo facto de as formações serem dadas de forma *online*:

*“ Confesso que senti uma maior diversidade nas funções desempenhadas, mas foi algo que surgiu com o desenrolar do negócio e com a aquisição de experiência em certas funções... a grande dificuldade foi ao aprender estas novas funções pois pelo regime online torna as coisas um pouco mais complicadas, mas ultrapassável.”* (Entrevistado D)

*“... passei a realizar mais tarefas ... agora mais normal, mas na altura era um pouco complicado porque toda a formação que tive era através de meios online.”* (Entrevistado E)

#### **5.4. Oportunidades futuras de crescimento e segurança**

Este subcapítulo pertence ao 3.º grupo de questões e corresponde ao 4.º ponto em análise do modelo de Walton (1973). Pretendia-se conhecer as perceções acerca da influência que o teletrabalho terá nas oportunidades de crescimento e promoções, bem como o impacto na manutenção do posto de trabalho.

O sentimento existente acerca das oportunidades de crescimento é bastante distribuído. Sete dos entrevistados consideram que o exercício das suas funções em teletrabalho não tem nenhum efeito nas possíveis oportunidades de crescimento, partilhando, de uma forma geral a mesma opinião do entrevistado E:

*“Na minha opinião não, não considero, porque o trabalho que é desenvolvido acaba por ser o mesmo quer seja lá ou cá.”* (Entrevistado E)

Existem depois seis entrevistados que alegam que esta modalidade impacta as oportunidades de crescimento, existindo duas perspetivas, os que consideram que tem um

efeito negativo e os que estimam um efeito positivo. O entrevistado A, D, I e M partilham a sua perceção pessimista acerca do assunto:

*“Penso que afeta negativamente... não é suficiente para mostrar o trabalho e empenho realizado”*  
(Entrevistado A)

*“... porque talvez o trabalho desempenhado e o empenho dedicado não seja tão facilmente perceptível, face ao regime presencial.”* (Entrevistado D)

*“... acaba por criar distância entre os colegas de trabalho e chefias o que não deixa ser tão visível para os casos de promoções.”* (Entrevistado I)

*“... parece que começamos a ser vistos como máquinas e ficamos esquecidos.”* (Entrevistado M)

Contrariamente, dois entrevistados percecionam a consequência como positiva para as suas oportunidades:

*“Eu penso que o impacto acaba por ser positivo, porque acabam por confiar mais em nós, destacando-nos.”* (Entrevistado F)

*“... porque por vezes acaba-se por ser mais produtivo e ter melhores resultados, o que é bastante vantajoso para ser promovido.”* (Entrevistado H)

Em termos de manutenção do posto de trabalho, as respostas são uniformes, sendo que nenhum dos entrevistados considera que haja alguma influência associada ao teletrabalho, partilhando todos a mesma opinião:

*“Não ... penso que será igual.”* (Entrevistado C)

*“Penso que não, não sinto que pudesse existir alguma alteração.”* (Entrevistado D)

*“Considero que não, porque estamos em teletrabalho devido à pandemia e porque é um posto necessário para desenvolvimento da empresa.”* (Entrevistado E)

## **5.5. Integração social na organização**

Este subcapítulo pertence ao 3.º grupo de questões e corresponde ao 5.º ponto em análise do modelo de Walton (1973), cujo objetivo era investigar o impacto nos relacionamentos interpessoais e no espírito de equipa existente

A maioria dos entrevistados (onze), experienciaram alterações ao nível das relações existentes, sendo estas de carácter negativo. No entanto, à uma distinção entre aqueles que consideram que tenha afetado o espírito de equipa existente e os que acreditam que este se manteve igual:

Em termos da perceção negativa nas relações e o impacto negativo no espírito de equipa temos a do entrevistado C, I, L e M:

*“O facto de não estarmos presencialmente acaba por levar a alterações comportamentais... a forma mais assertiva de resolver esta parte era por exemplo ir a empresa 1 vez por semana... a comunicação como tínhamos através de uma reunião de grupo já nos ajuda na planificação do nosso trabalho e na interação ... a equipa está um pouco desmotivada ..., mas na minha opinião, se estivéssemos em teletrabalho sem uma pandemia acredito que estaríamos todos mais motivados.”*  
(Entrevistado C)

*“As relações interpessoais muito mais formais, o que acabou por trazer alguma distância à amizade e interajuda de equipa. Como a comunicação não era muito desenvolvida acabava por diminuir a interação da equipa de trabalho o que fazia descer a cooperação da equipa”*  
(Entrevistado I)

*“Afetou bastante ... apesar do Teams ajudar a colmatar, não é a mesma coisa que ter os colegas por perto e ter uma conversa. Esta comunicação é muito fraca, no entanto não vejo outra forma de a fazer ... a equipa, não presencial, tende por perder esse espírito...”* (Entrevistado L)

*“Sim a comunicação é bastante menor e a distância das relações acaba por ser maior... o grupo fica mais esquecido, é complicado explicar, mas deixa de existir aquela ligação ... apesar do esforço para sempre dar a volta “*(Entrevistado M)

Cumulativamente, e apesar da perceção do impacto negativo nas relações, o seguinte grupo de entrevistados (sete) distingue-se pela ideia de que o espírito de equipa não foi afetado:

*“Afasta a relação com as colegas de trabalho, uma vez que não trabalhamos juntas, estando em casa, acabamos por manter muito menos contacto ... a comunicação existente é muito fraca e mais distante, mas quando havia contacto, existia interajuda”* (Entrevistado A)

*“De facto, houve sempre uma preocupação constante por parte da empresa com o convívio e os momentos de laser entre os vários membros , embora em regime online ... considero que possa ter*

*diminuído a interação interpessoal, especialmente entre membros de outras equipas ... o contacto diário entre os colegas de equipa, através de videochamadas e mensagens digitais, garantiu sempre uma cooperação e interação entre os vários membros. ... o espírito da equipa manteve-se em teletrabalho, na medida em que se procurou ter reuniões diárias para alinhamento de ideias e atividades e toda a equipa mantinha um contacto constante ao longo do dia.”* (Entrevistado D)

*“Ao não haver o relacionamento direto com os colegas na empresa torna-se menos humano. A comunicação através do Teams parece-se ser a adequada e é o meio privilegiado, o que acabou por permitir que, em termos de grupo, se mantivesse o bom relacionamento e a disponibilidade.”* (Entrevistado E)

*“Sim, há bastantes mudanças ... o contacto pessoal é totalmente diferente quando comparado a um contacto online.”* (Entrevistado J)

*“As interações presenciais ficaram em 2º plano e acabaram por afetar as relações pessoais.”* (Entrevistado K)

Apesar desta generalidade de posições negativas acerca do assunto, dois entrevistados assumiram não ter sofrido qualquer diminuição nas suas relações:

*“Não diria que tenha afetado, embora tenha-se verificado um menor convívio social ... continuei a manter as mesmas relações, tentando ao máximo interagir com os meus colegas por meios sociais ..., mas é claro que estes convívios online não têm nada a ver com as conversas pessoais e frente a frente. As comunicações por videochamada, recorrendo ao Zoom ou ao Teams, permitia para além de ouvirmos os nossos colegas ou clientes, visualizá-los, diminuindo aqui o afastamento sentido pelo teletrabalho ... sinto o mesmo espírito de equipa que tinha antes do teletrabalho, porque continuamos a comunicar e a apoiar-nos uns aos outros.”* (Entrevistado H)

*“Continuou tudo igual, as comunicações através de vídeo chamadas e telefonemas ajudaram a manter essas relações e o grupo unido.”* (Entrevistado F)

## **5.6. Constitucionalismo na Organização**

O objetivo do presente subcapítulo é dar resposta ao 6.º ponto em análise do modelo de Walton (1973). As temáticas abordadas pretendiam observar a perceção de violação dos direitos e deveres dos trabalhadores, questionando em particular acerca da

violação da privacidade, a existência de alteração na liberdade de expressão e o cumprimento das pausas exigidas legalmente.

Quando questionados acerca da violação da privacidade, todos os entrevistados responderam prontamente, partilhando a opinião negativa do entrevistado E:

*“Não, que eu tenha conhecimento não, apenas controlam se estamos a trabalhar ou não e nunca exigiram ligássemos a camara.”* (Entrevistado E)

O entrevistado H até salienta que esta acaba por aumentar neste contexto:

*“Não acho, aliás acho que em casa acabamos por ter ligeiramente mais privacidade do que no local de trabalho.”* (Entrevista H)

O entrevistado L reconhece que apesar de não sentir essa violação, as conversas e situações familiares acabam por ser ouvidas, o que não acontece quando estão no escritório:

*“Violação não sinto, mas em reuniões e conferências é inevitável, ouve-se e vê-se conversas da família.”* (Entrevistado L)

Outro ponto em que se alcançou a mesma resposta foi em relação à liberdade de expressão, que, apesar de uns se demonstrarem mais à vontade e outros mais descontentes com a situação, esta decorre do exercício de funções no escritório, não tendo sido alterada pelo contexto de teletrabalho. Algumas das respostas que demonstram essa manutenção são as seguintes:

*“Não tenho muito a dizer ... como nunca tivemos muita liberdade de expressão, mantemos.”* (Entrevistado B)

*“A liberdade de expressão na empresa perante todos os seus membros é algo que a diferencia, pelo facto de os trabalhadores se sentirem sempre à vontade para falar com qualquer colaborador, de qualquer nível hierárquico, sobre qualquer assunto profissional e até mesmo pessoal ... sempre houve esta abertura na empresa e esta manteve-se.”* (Entrevistado D)

*“Eu sempre pude expressar-me no que queria, nunca senti qualquer represália em relação a isso.”* (Entrevistado E)

*“Existe liberdade total para com todos os membros da minha empresa ... é algo que decorre naturalmente da cultura da organização e que facilita aqui a comunicação entre colegas de equipa, departamentos e chefias.”* (Entrevistado H)

*“Manteve-se igual quando comparado com o trabalho presencial.”* (Entrevistado J)

Quanto ao cumprimento das pausas de trabalho exigidas por lei são apresentadas duas dualidades de respostas, ainda que a maioria sejam afirmações negativas.

Os entrevistados A, H, J e K declaram cumprir as pausas necessárias, salientando H que se obriga ao cumprimento das mesmas:

*“... tento e obrigo-me sempre cumprir as pausas necessárias e as que fazia em regime presencial, porque isso realmente impacta a nossa produtividade e a nossa saúde.”* (Entrevistado H)

Os restantes entrevistados não o fazem de forma tão regrada e admitem que por vezes até se esquecem, salientando que nunca foi imposto pelas entidades patronais que não o fizessem:

*“... é engraçado porque em casa quase não se cumpre.”* (Entrevistado B)

*“Sinceramente não, cumpria mais quando estava na empresa com as pausas, agora praticamente só faço pausa do almoço.”* (Entrevistado C)

*“Não, porque tendo uma facilidade de aceder ao computador e tendo uma maior flexibilidade em termos de tempo, acabamos por nos concentrar nas nossas tarefas e esquecermos de efetuar as pausas necessárias.”* (Entrevistado D)

*“Nada foi condicionado, só não cumpro se não quiser, que é o que acaba por acontecer porque por vezes esqueço-me de as fazer.”* (Entrevistado E)

*“Não ... acabava por não as fazer por distração.”* (Entrevistado G)

*“Não, porque temos a sensação que está sempre tudo atrasado.”* (Entrevistado L)

*“Na minha área houve tanto aumento do volume de trabalho que inevitavelmente não me permitia fazer essas pausas como antigamente”* (Entrevistado M)



## 5.7. Trabalho e Vida Pessoal

O presente subcapítulo pertence ao 3.º grupo de questões e corresponde ao 7.º ponto em análise do modelo de Walton (1973). A percepção acerca do impacto que o teletrabalho teve no equilíbrio da vida profissional e pessoal e ao nível das relações familiares, era o objetivo deste.

As respostas distribuíram-se equitativamente no impacto sentido. Se por um lado, quatro dos entrevistados sentiram um efeito positivo nas suas relações e na capacidade de balancear os dois lados, sete sofreram um efeito negativo e uma falta de capacidade de equilibrar as duas vertentes.

Os entrevistados A, E, H e M são os que se distinguem pelo efeito positivo que experienciaram, salientando algumas estratégias utilizadas que lhes permitiram essa gestão:

*“Para mim afetou positivamente ... conseguia estar mais presente em casa, mesmo que ocupada a trabalhar ... permitiu-me mais tempo com a minha família e mais interação, é totalmente diferente... não fiz nada para conseguir este impacto, surgiu naturalmente”* (Entrevistado A)

*“...secalhar ao estar em casa torna-se melhor, porque tenho mais liberdade para realizar alguma tarefa extra empresa caso seja necessário sem ter de estar preso ao escritório...disponho mais tempo com a família indiretamente.”* (Entrevistado E)

*“Sinto que afetou positivamente, porque acabo por passar menos tempo no trabalho ... o facto de não existir deslocações para o local de trabalho e das refeições serem feitas em casa, acabam por permitir mais tempo para estar com a família ... não fazia nada de excepcional, a não ser dedicar o tempo necessário nas refeições e efetuar as pausas necessárias, para desanuviar.”* (Entrevistado H)

*“... muito positivo ... estava mais presente em casa ... acabava por socializar mais com a família o que se tornava mais agradável.”* (Entrevistado M)

Contrariamente, os entrevistados B, D, F, G, I, J e L espelham o impacto negativo que sentiram nas suas relações familiares e a falta de capacidade para desligar do trabalho:

*“Penso que tenha afetado negativamente, pelo facto de me não me conseguir abster tanto do trabalho e não dedicar o tempo usual a refeições e momentos de lazer familiares ... acho que*

*deveria tentar fazer pausas frequentes e desligar todas as possíveis notificações de trabalho, fora do período laboral.” (Entrevistado D)*

*“Para mim afetou negativamente ... por estar tanto tempo em casa ... a minha dificuldade era tentar separar os ambientes de trabalho com o ambiente aonde coabito com a família por exemplo escritório do restante da casa, mas não tinha essas condições.” (Entrevistado I)*

*“...uma das desvantagens é de facto a difícil separação entre a vida pessoal e profissional, uma vez que nos encontramos em casa que passou a ser espaço onde se trabalha ... inevitavelmente, em certas alturas de lazer, começo a pensar no trabalho e nas tarefas que tenho para fazer ... por outro lado, limita um pouco as pessoas com quem vivo no que diz respeito ao barulho ... é uma questão de adaptação às referidas circunstâncias.” (Entrevistado J)*

*“Numa fase inicial, deu uma falsa sensação de que melhorou o balanceamento familiar, mas com o passar do tempo considero que não melhor em nada, pelo contrário ... não existe aquela rotina de ir trabalhar e regressar ... 24h em casa com as mesmas pessoas, é muito tempo.” (Entrevistado L)*

Restam ainda dois entrevistados com opiniões distintas dos demais. O entrevistado K não sentiu nenhum impacto ao nível do ambiente familiar, já o entrevistado C considera que afetou das duas formas, ou seja, sentiu impactos positivos e negativos:

*“As duas coisas ... positivamente porque como tenho crianças pequenas é bom poder ficar em casa ...se tiverem com algum problema de saúde não temos que faltar ao trabalho, mas também negativamente porque estou mais horas a trabalhar do que estaria no escritório ... acho que é imprescindível tentar fazer o meu horário normal de trabalho e assim ficar mais tempo disponível para a família.” (Entrevistado C)*

## **5.8. QVT e Expectativas Futuras**

Este subcapítulo é alusivo ao último grupo de questões e pretende perceber, apesar das respostas individualizadas a cada um dos componentes acerca da QVT, qual a perceção sobre a mesma, ou seja, se consideram que esta melhorou ou piorou, e o impacto que a pandemia teve nessa alteração. Cumulativamente, também se pretendia perceber quais as expectativas dos trabalhadores quanto a futuras experiências com o teletrabalho e as condições ou preferências em que voltariam ou manteriam esta modalidade.

Em termos da percepção da QVT e o papel da pandemia nesta, os resultados obtidos dividem-se. Seis dos entrevistados afirmam que apesar de a pandemia ter impactado a forma como desenvolveram o teletrabalho e a sua experiência, de uma forma geral sentiram melhorias na sua QVT:

*“Melhorou a minha qualidade de vida, sem dúvida, para quem tem filhos pequenos dá-nos uma maior flexibilidade que nem comparação tem ... se não fosse neste contexto teria sido ainda melhor ... não teria tido confinamentos de 14 dias com uma criança de 2 anos em casa ... dificulta muito a gestão.” (Entrevistado C)*

*“Considero que tenha melhorado, porque o teletrabalho tem vários benefícios, como por exemplo a flexibilidade que proporciona e penso que beneficiei deles, por isso de uma forma geral, sim, melhorou ... a pandemia sem dúvida que teve impactos na experiência porque acredito que a minha experiência pudesse ter sido mais enriquecedora no contexto presencial, uma vez que há uma maior facilidade para o convívio interpessoal e a partilha de conhecimento.” (Entrevistado D)*

*“Para mim a QVT foi melhor, porque não perdia tempo na deslocação e isso para mim faz uma grande diferença na minha vida.” (Entrevistado E)*

*“Melhorou, sem dúvida ... consegui gerir melhor as situações de stress, tornaram-se mais leves... ainda que estando em pandemia... melhorei este aspeto.” (Entrevistado I)*

*“De uma forma geral melhorou ... tendo em conta as vantagens que já fui referindo como as deslocações, mais concentração ... a pandemia para mim afetou inicialmente ... ao nível da explicação de determinadas tarefas, mas de resto depois fui-me adaptando.” (Entrevistado J)*

Contudo, existiram também trabalhadores que sentiram um impacto negativo na QVT. Seis dos entrevistados salientam que as grandes desvantagens do teletrabalho foram inflacionadas pela pandemia, influenciando a sua perspetiva acerca da deterioração da sua QVT:

*“Piorou ... tirou-me o contacto e a relação interpessoal, um aspeto super importante no trabalho que desenvolvo ... o nível de stress também contribuiu para isso... claro que a pandemia afetou, o stress era muito daí também e os cuidados necessário ter ao nível de saúde. (Entrevistado A)*

*“Não acho que tenha melhorado, porque esta componente do convívio pessoal que foi suprimida ou reduzida com o teletrabalho acaba por não ser benéfica para a minha QVT ... acabamos por não nos relacionarmos com outras pessoas e não conseguirmos ter tantos momentos de partilha de ideias e conhecimento ... a pandemia para mim foi chave neste desfecho negativo porque ingressei recentemente numa nova empresa e toda a fase de onboarding e mesmo os primeiros tempos de trabalho e adaptação tiveram que ser à distância ... acho que teria experienciado melhor os momentos e conhecido pessoalmente mais colegas de trabalho e mesmo o dia a dia da empresa se tivesse a oportunidade de ter sido presencialmente.”* (Entrevistado H)

*“Piorou, já não vejo colegas a muito tempo ... aquele café ou almoço com os colegas faz muita falta, mesmo para falar em questão de trabalho ou pessoais ... a pandemia afetou tudo, principalmente estarmos fechados em casa constantemente, não havendo rotinas.”* (Entrevistado L)

O entrevistado K associa a sua má QVT decorrente da natureza das suas funções que serão incompatíveis com a modalidade de teletrabalho a tempo inteiro, em contexto de pandemia:

*“Piorou, na medida que me impossibilitou de desenvolver a minha atividade comercial... claro que fora do contexto de pandemia poderia ter desenvolvido o meu trabalho, mas sim tornou-se impossível o que afetou totalmente a minha QVT porque este mudou completamente.”* (Entrevistado K)

Ainda que tenha existido uma dualidade de experiências, todos os entrevistados assumem que gostariam de se manter em teletrabalho após a pandemia, mas em regimes essencialmente híbridos, por forma a ultrapassar algumas das desvantagens que foram identificando:

*“Se pudesse me dessem a escolher não manteria o teletrabalho a tempo inteiro, mas sim um horário misto ... algum trabalho presencial e outro em casa, para conseguir tirar as vantagens das duas modalidades.”* (Entrevistado A)

*“Mantinha o teletrabalho com presenças na empresa 1 ou 2 vezes por semana ... também era bom poder gerir as horas de trabalho, por exemplo, entrar mais cedo ou mais tarde cumprindo sempre o número de horas semanais de trabalho, basicamente associar a flexibilidade.”* (Entrevistado C)

*“Se pudesse escolher, optaria por um regime híbrido, porque embora o teletrabalho tenha benefícios em termos de flexibilidade e produtividade, o convívio e as interações pessoais são momentos que considero essenciais para o desenvolvimento pessoal e profissional.”*  
(Entrevistado D)

*“Gostaria de manter esta modalidade, mas indo trabalhar dois dias ou três para a empresa e o resto em casa.”* (Entrevistado E)

*“Sim, optaria por me manter em teletrabalho desde que me fosse proposto um regime híbrido, em que pudesse ir ao escritório sazonalmente, por exemplo, uma vez por semana, que é o que acontece atualmente.”* (Entrevistado H)

*“Na minha opinião, o melhor modelo a adotar seria um modelo híbrido, preferencialmente com dois dias fixos por semana no escritório, assim sem dúvida que me manteria num regime assim”* (Entrevistado J)

## 6. Discussão dos Resultados

A presente pesquisa qualitativa tinha por objetivo principal entender o impacto do teletrabalho na QVT, em contexto de pandemia. O estudo desta questão permitiu compreender a experiência de cada um dos entrevistados, na modalidade de *home-office*, e retirar as principais diferenças sentidas ao longo desta.

A análise dos resultados obtidos nas entrevistas realizadas permitem dar resposta à questão principal do estudo “Qual o impacto do *home-office* na qualidade de vida no trabalho, em contexto de pandemia, na perspetiva dos trabalhadores?” e aos subsequentes objetivos secundários:

- Quais as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho, na perspetiva dos trabalhadores?
- Qual o impacto sentido nas diferentes categorias que medem a QVT (segundo o modelo de Walton (1973), em *home-office*?
- Qual a recetividade dos trabalhadores para a manutenção do teletrabalho após o término da pandemia, em substituição ao trabalho tradicional? Qual a modalidade preferencial?

Desta forma, procede-se agora à discussão da informação recolhida através da sua confrontação com a literatura evidenciada na parte inicial do presente trabalho.

Em concordância com o identificado por diversos autores (Filardi et al., 2020; Grisci e Cardoso, 2014; Pérez et al., 2007) a economia de tempo e económica, associada à diminuição das deslocações, foram as vantagens referidas pela maioria dos inquiridos, evidenciando a ideia sustentada por Tremblay e Thomsin (2012) de que esta é a vantagem mais intuitivamente identificada e valorizada por quem realiza grandes deslocações.

Contudo, uma das principais vantagens associada ao teletrabalho, como o caso da flexibilidade, apenas foi referida por dois dos entrevistados. Esta baixa referência vai ao encontro da ideia de Rosenfield e Alves (2011) de que, em modalidade de *home-office*, a flexibilidade tende a circunscrever-se à gestão de tempo e está dependente da posição hierárquica do trabalhador. Em contrapartida, e apesar de Tremblay e Thomsin (2012) sustentarem a sua maior associação a pessoas casadas e com filhos, os entrevistados que referiram esta vantagem não apresentam estas características. Estes distintos resultados

seguem o analisado por Carillo et al. (2021), de que, em período pandêmico, a flexibilização de horários e de localização deixa de ser viável.

Em termos de desvantagens, a concordância com a literatura é mais visível. Metade dos entrevistados salientam o aumento do número de horas de trabalho, o que está a par do evidenciado por Noonan e Glass (2012). Este fator também foi demonstrado por Tremblay (2002) que apurou a existência de um aumento de até 20% do trabalho em *home-office*, em relação ao regime tradicional. De igual forma, a referência ao isolamento social, associado ao teletrabalho a tempo inteiro, é também vulgarizada por outra metade dos entrevistados. Glass e Noonan (2016) e Dahlstrom (2013) evidenciam este fator como o mais nefasto desta modalidade, sendo que, como demonstrado por Faro et al. (2020), torna-se mais perceptível e difícil de colmatar quando se passa por uma situação de pandemia.

Pelo exposto, e relativamente à questão de investigação “Quais as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho, na perspetiva dos trabalhadores?”, a análise permite concluir que as principais vantagens identificadas são a economia de tempo e financeira, decorrente da diminuição das deslocações e ,em termos de desvantagens, o aumento da carga horária de trabalho e do isolamento social.

Em termos do modelo de Walton (1975), a componente da compensação justa e adequada apresentou respostas que seguem o pensamento de Barros e Silva (2010), segundo o qual a componente financeira expõe uma dualidade de resultados, ou seja, depende de quem fica a cargo os custos associados, como os materiais e custos energéticos. Os entrevistados que não consideraram que estes deveriam ser a cargo da empresa percecionam uma remuneração correta, contudo, cinco dos entrevistados julgam que, para além dos custos adicionais, a falta de reconhecimento das horas extra e da sua remuneração afetam a perceção desta variável e aumentam o seu descontentamento. Glass e Noonan (2016) demonstram a verificação de um abuso das horas extras, não remuneradas, na modalidade de *home-office*, e a sua consequência na motivação dos trabalhadores.

As condições de trabalho proporcionadas e o ajuste dos espaços potenciam a transição para a modalidade, sendo que o contrário potencia a falha na adaptação (Rafalski e Andrade, 2015). Com exceção de um entrevistado, todos se demonstraram contentes com o que foi proporcionado pelas empresas, apesar da implementação despreparada, não

sentindo nenhum impacto deste fator nas suas rotinas e no trabalho desenvolvido. Esta ideia é compatível com a defendida por Kacmar et al. (2009), visto que a percepção que o trabalhador tem acerca do ambiente de trabalho afeta o seu posterior desempenho.

Porém, apesar de evidenciado por Nohara et al. (2010) que o ambiente de trabalho confortável, associado ao teletrabalho, tende a diminuir os níveis de *stress*, os entrevistados referiram o seu aumento, acima do nível normal associado ao trabalho. Esta constatação contraria também o demonstrado por Tascheto e Froehlich (2019) e Cifarelli e Souza (2016) de que o teletrabalho diminui os níveis de *stress*. Estes resultados podem estar relacionados com o facto de se passar por uma situação pandémica e pelo aumento da carga horária, referida exaustivamente, visto que o *stress* afeta as atitudes do trabalhador em relação ao trabalho a desenvolver (Konradt et al., 2003).

Relativamente à categoria do nível de autonomia e planeamento das tarefas os resultados contrariam o evidenciado na literatura, por exemplo, por Aguilera et al. (2016), que evidenciam o seu aumento decorrente da flexibilização associada ao teletrabalho. Gajendran e Harrison (2007) demonstram a necessidade de ser dado aos trabalhadores autonomia no desenvolvimento das tarefas por forma a que a adaptação seja possível, pois facilita o equilíbrio entre o trabalho e a família, aumentando a satisfação do trabalhador. Contudo, a maioria dos entrevistados não sentiu esta alteração.

Em termos de mudanças ao nível das tarefas, também esta teve uma baixa predominância, sendo evidenciado pelos dois entrevistados, que sofreram um aumento das mesmas, que a aprendizagem se torna mais difícil por ser feita em regime *online*. Esta constatação já tinha sido feita por Steil e Barcia (2001) que demonstraram que à uma maior facilidade de adaptação por parte de quem já tem largos conhecimentos, nas respetivas funções, devido à dificuldade de aprendizagem em teletrabalho.

A falta de visibilidade na empresa e a incapacidade de não criar critérios corretos de avaliação para os trabalhadores, em teletrabalho, tendem a impactar as possibilidades de promoção dos mesmos. A maioria dos entrevistados não sentiu que o facto de exercer as suas funções em *home-office* afete as suas hipóteses de promoção. Esta visão poderá ser justificada pela ideia defendida por Dahlstrom (2013), nomeadamente de que este fator apresenta um maior nível de incerteza quando há a coexistência de trabalhadores nas duas modalidades, ou seja, em teletrabalho e nos escritórios, pois os segundos tendem a ser mais



valorizados. Ainda assim, quatro dos entrevistados manifestaram-se conforme referido na literatura, sentindo os efeitos negativos desta falta de visibilidade e do sentimento de isolamento profissional.

Em termos constitucionais, não se verificaram alterações nem abusos nos direitos e deveres dos trabalhadores, contudo, a problemática da não realização das pausas exigidas por lei foi verificada por alguns. Esta questão é justificada por Coenen e Kok (2014) pela inevitabilidade destes necessitarem de demonstrar os resultados, decorrente do distanciamento existente, levando a uma diminuição das pausas realizadas.

A sociabilidade e as interações são fundamentais para a motivação do trabalhador e consequentemente para a sua produtividade e QVT (Dahlstrom, 2013; Ordoñez, 2012). A maioria dos entrevistados é concordante com esta questão, a falta de comunicação evidenciada, do *feedback* e do relacionamento informal afetam as relações e aumentam a dificuldade de aderência ao teletrabalho, tal como evidenciado por Golden et al. (2008). Ainda que Pérez et al. (2007) salientem a ultrapassagem desta questão através de deslocamentos ao escritório, algumas vezes por semana, tal como constatado por Faro et al. (2020), em contexto de pandemia, estas tornam-se impossíveis, aumentando as suas consequências e exacerbando a dificuldade de adaptação (Carillo et al., 2021).

Em termos de espírito de equipa, alguns entrevistados apoiam a ideia de Rocha e Amador (2018) e Boonen (2002) de que este se altera através da utilização exclusiva da comunicação eletrónica, levando à individualização das tarefas. Contudo, alguns salientam a tentativa de superação desta perda, ainda que se torne sempre diferente do vivido presencialmente.

O equilíbrio entre a vida pessoal e familiar é um dos fatores-chave do sucesso do teletrabalho. Tal como identificado por Filardi et al. (2020) este apresenta uma dualidade de experiências, podendo afetar positivamente ou negativamente a mesma. No caso dos entrevistados este facto foi constatado, salientando o defendido por Vitterso et al. (2003), nomeadamente a possibilidade de esta variável se apresentar como impulso positivo ou negativo. Apesar da literatura salientar que, devido ao fator cultural e ao papel da mulher, há um maior conflito nesta categoria, principalmente as que pertencem a famílias com maiores dimensões e com filhos menores (Lemos et al., 2021; Barros e Silva, 2010), ao nível dos entrevistados não se verifica uma distinção de géneros.

Ainda assim, os entrevistados com filhos salientaram a desvantagem de se encontrarem neste regime, com a obrigatoriedade de manter os filhos menores em casa, aumentando as interrupções e pausas necessárias. Apesar de defendido por Aderaldo et al. (2017) de que há um aumento da concentração decorrente da diminuição das interrupções dos colegas, esta deixa de ser visível num contexto de pandemia, principalmente quando existem filhos menores envolvidos na convivência. Esta verificação é concordante com o defendido por Boell et al. (2013), particularmente o aumento das interrupções como uma consequência direta de desenvolver as atividades em *home-office*.

As formas de ultrapassar estes conflitos, e em concordância com Rafalski e Andrade (2015), os entrevistados salientam a necessidade de estabelecer os limites adequados para a distinção entre as duas rotinas, nomeadamente pela adequação de espaços próprios apenas para o desenvolvimento das atividades e o cumprimento correto do horário de trabalho.

Pelo exposto, e relativamente à questão de investigação “Qual o impacto sentido nas diferentes categorias que medem a QVT (segundo o modelo de Walton (1973)), em *home-office*?” a análise permite concluir que não foram percecionadas alterações significativas ao nível da categoria das oportunidades para usar e desenvolver as capacidades humanas e das oportunidades futuras de crescimento e segurança. Em termos de impacto negativo, a categoria da integração social na organização foi a que mais se alterou, seguindo-se a do constitucionalismo na organização, nomeadamente em relação às pausas exigidas por lei. Em seguimento, as três categorias restantes apresentaram os dois resultados, quer seja relativamente a existir os dois impactos na mesma categoria, como o lado favorável das condições proporcionadas e o lado desfavorável do aumento do *stress*, na categoria das condições de trabalho seguras e saudáveis, como em relação à existência equitativa de experiências distintas entre os entrevistados, como é o caso da componente da compensação justa e adequada e do equilíbrio da vida pessoal e profissional.

Em suma, e dando resposta à questão principal da investigação que pretende compreender “Qual o impacto do *home-office* na qualidade de vida no trabalho, em contexto de pandemia, na perspetiva dos trabalhadores?” pode concluir-se que o *home-office* tem implicações na QVT, podendo esta aumentar ou diminuir. A dualidade de experiências é justificada, para além dos intervenientes desconexos à pandemia, como a existência de condições corretas para o desenvolvimento do trabalho e a compensação adequada, os

relativos a contextos pandémicos como o fecho das escolas, isolamento social e profissional, o *stress* associado e a adoção repentina e despreparada. De salientar que todos os entrevistados que verificaram uma diminuição da QVT referem que a pandemia teve consequências neste desfecho.

Contudo, e apesar das experiências se distribuírem equitativamente, em relação à questão de investigação “Qual a recetividade dos trabalhadores para a manutenção do teletrabalho após o término da pandemia, em substituição ao trabalho tradicional? Qual a modalidade preferencial?” todos os trabalhadores garantem que se lhes fosse dada a opção preferiam manter-se em teletrabalho, em regime misto, ou seja, deslocando-se uns dias ao escritório e outros através de casa. Esta conclusão destaca ainda mais a verificada por Barros e Silva (2010), nomeadamente de que todos os trabalhadores que se acostumem positivamente ao teletrabalho, dificilmente perdem a preferência por este vínculo, extrapolando ainda esta, pela verificação que ainda que o impacto ao nível da QVT seja percecionado como negativo, a manutenção do *home-office* é defendida.

## 7. Conclusão

O estudo em causa fornece contribuições importantes para o fluxo de pesquisas acerca do teletrabalho. A distinção do teletrabalho induzido por vontade dos trabalhadores ou de forma compulsória, decorrente de um contexto de pandemia, e das práticas associadas são alguns dos pontos analisados nesta investigação. A questão primordial procurava entender o impacto existente na QVT e se pandemia afetou esta consequência.

Foi confirmada a importância de mecanismos que permitem o sucesso da prática, destacados na literatura, incluindo a presença de um ambiente de trabalho favorável e o reconhecimento por parte das organizações do trabalho desenvolvido. Os impactos negativos como a sensação de isolamento social e profissional e a não liberdade e autonomia no trabalho a desenvolver, foram também afirmados nesta investigação. Alguns fatores foram exacerbados, como o caso do equilíbrio familiar e profissional, principalmente para os trabalhadores com filhos ou ascendentes que dependam destes, ou constatados como novos, como o *stress*, não associado à modalidade de teletrabalho anteriormente.

Ao nível da QVT e das suas alterações, verificamos que esta depende das características dos indivíduos mas também da atuação das empresas, principalmente quando se fala das categorias relativas à compensação, condições proporcionadas, liberdade de organizar e planear o horário de trabalho, favorecendo a flexibilidade tão característica do teletrabalho.

Esta pesquisa apresenta limitações óbvias. Ao focar num único país, a aplicabilidade dos resultados a outros e a contextos diferentes não deve ser considerada, sem as devidas cautelas. Outra limitação existente está relacionada com o fator cultural, isto porque as dimensões culturais, as ideias existentes relativamente ao papel da organização e do suporte aos trabalhadores, afeta as percepções relativamente a algumas variáveis.

Em termos da questão de estudo, a investigação não permite uma resposta cabal e precisa sobre o impacto efetivo na QVT, desta forma, para estudos futuros seria pertinente fazer uma investigação com base num modelo quantitativo, com o objetivo de entender quais as categorias da QVT que são efetivamente afetadas e a sua proporção no impacto na QVT geral. Outra sugestão passa pela consideração de uma amostra mais abrangente e representativa por forma a melhorar as conclusões retiradas.

Considerando o alto risco de pandemias futuras, os profissionais devem dedicar esforços no desenvolvimento de planos de continuidade de negócios que cubram estes contextos. Assim, a partir desta pesquisa podemos retirar um conjunto de aprendizagens para futuras experiências semelhantes a esta. A primeira aprendizagem está relacionada à necessidade de as empresas aproveitarem as TIC's para mitigar o sentimento de isolamento e ajudar a manter as interações informais entre os trabalhadores, não se focando apenas na comunicação formal (ex: criar eventos sociais por meios eletrônicos; reestruturar as tarefas por forma a que todos os trabalhadores estejam integrados num grupo, para evitar o isolamento profissional).

Em termos de horas extras e carga horária, e por ter sido um dos fatores mais salientado, é importante que as organizações façam o reconhecimento das mesmas e a sua consequente remuneração para evitar a desmotivação dos trabalhadores, ainda que este aumento continue a ocorrer. A necessidade de mudar o paradigma de controlo, nomeadamente através da transição para um controlo com base nos resultados é chave para que o teletrabalho resulte para ambos os integrantes.

Proporcionar aos trabalhadores todos os materiais necessário é também um ponto a reter pelas empresas, financiando tanto a compra dos materiais como, por exemplo, o acesso à internet e a compensação de custos adicionais. Outro fator-chave a considerar é a flexibilização, isto é, definir bem a noção de trabalho e considerar os espaços pessoais, oferecendo flexibilidade horária para todos, por forma a diminuir o fator *stress* e permitir que os trabalhadores consigam organizar a sua vida profissional e pessoal da melhor forma. Adotar uma visão holística no apoio organizacional, oferecendo um suporte interno de acordo com as características dos trabalhadores, potencia a adaptação ao *home-office*.

Do lado dos trabalhadores, para experiências futuras, é importante que exista a tentativa, sempre que possível, de criar espaços específicos para o desenvolvimento do trabalho, por forma a aumentar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. A capacidade de criar uma rotina, saber administrar o tempo disponível, ter capacidade para se auto motivar e concentrar, são habilidades que potenciam ser bem sucedido nesta prática.

## 8. Bibliografia

- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., e Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos Ebape-br*, 15(8), 511-533.
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., e Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92(A), 1-11.
- Albuquerque, L. e França, A. (1998). Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração da USP – RAUSP*, 33(2), 40-51.
- Allen, T. D., Golden, T. D., e Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40-68.
- Azarbouyeh, A., e Naini, S. (2014). A study on the effect of teleworking on quality of work life. *Management Science Letters*, 4(6), 1063-1068.
- Barros, A. M., e Silva, J. R. G. D. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos Ebape.br*, 8(1), 71-91.
- Barros, S. P. (2012). Os discursos sobre qualidade de vida para os trabalhadores enquanto mecanismos disciplinares. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 1(15), 17-32.
- Berg, J., Bonnet, F., e Soares, S. (2020). Working from home: Estimating the worldwide potential. *VoxEU CEPR Policy Portal*, 11(1), 1-10.
- Biggam, J. (2008). *Succeeding with your master's dissertation: A step-by-step handbook* (1ª edição). Berkshire, Inglaterra: Open University Press.
- Boavida, N., e Moniz, A. B. (2020). Virtual work in Portugal. *International Journal on Working Conditions*, 19(1), 1-15.
- Boell, S. K., Campbell, J., Cecez-Kecmanovic, D., e Cheng, J. E. (2013). *Advantages, challenges and contradictions of the transformative nature of telework: a review of the literature*.

- Chicago, Illinois: Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information.
- Boonen, E. M. (2002). As várias faces do teletrabalho. *Revista Economia e Gestão*, 2(4), 106-127.
- Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., e Yong, J. (2013). Telework, productivity and wellbeing: an Australian perspective. *Telecommunications Journal of Australia*, 63(1), 11.1-11.12.
- Cabral, G. O., e Alperstedt, G. D. (2021). É hora de ir para casa: reflexões sobre o ir e vir sem sair do lugar. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 231-247.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., e Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88.
- Chiavenato I. (2014). *Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (4ª edição). São Paulo: Manole
- Cifarelli, R. A., e Souza, M. A. T. (2016). A implantação do teletrabalho apoiado na responsabilidade social corporativa: um estudo de caso em empresa de tecnologia. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, 1(2), 69-83.
- Clear, F. e Dickson, K. (2005). Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy. *New Technology, Work and Employment*, 20(3), 218-233.
- Coenen, M., e Kok, R. A. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564-576.
- Collis, J., e Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação* (2ª edição). Porto Alegre: Bookman.
- Cummings, T. G., e Worley, C. G. (2014). *Organization development and change* (10ª edição). Stamford: Cengage learning.
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438-451.

- Dingel, J. I., e Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home?. *Journal of Public Economics*, 189(C), 1-8
- Donnelly, N., e Proctor-Thomson, S. B. (2015). Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work and Employment*, 30(1), 47-61.
- Estrada, M. M. P. (2014). *Teletrabalho e Direito: o trabalho a distância e sua análise jurídica em face aos avanços tecnológicos*. Curitiba: Juruá
- Faro, A., Bahiano, M. D. A., Nakano, T. D. C., Reis, C., Silva, B. F. P. D., e Vitti, L. S. (2020). COVID-19 e saúde mental: a emergência do cuidado. *Estudos de Psicologia*, 37(1), 1-14
- Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar* (2ª edição). Salvador: Casa da Qualidade.
- Ferreira, R. R., Ferreira, M. C., Antloga, C. S., e Bergamaschi, V. (2009). Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. *Revista de Administração-RAUSP*, 44(2), 147-157.
- Filardi, F., Castro, R. M. P. D., e Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos Ebape-br*, 18(1), 28-46.
- Fincato, D. P. (2016). A regulamentação do teletrabalho no Brasil: indicações para uma contratação minimamente segura. *Revista Jurídica Luso-brasileira*. 1(2), 365-396.
- Flanagan, J. L. (2013). *Speech analysis synthesis and perception* (3ª edição). New York: Springer Science & Business Media.
- Freitas, A. L. P., e Souza, R. G. B. (2009). Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas. *Sistemas e Gestão*, 4(2), 136-154.
- Gajendran, R. S., e Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.



- Garcia, E. O. P. (2010). O conteúdo significativo da qualidade de vida no trabalho para funcionários públicos de uma secretaria de saúde. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 1(1) 76- 94.
- Garret, R.K. e Danziger, J.N. (2007). Which Telework? Defining and Testing a Taxonomy of Technology-Mediated Work at a Distance. *Social Science Computer Review*, 25(1), 27-47
- Gasparini, L., e Foschiatti, C. B. (2020). Asimetrías en la viabilidad del trabajo remoto. *Económica*, 66(1), 116-140.
- Gauthier, C., Dorin, P., Lombard, D., Dumoulin, E., e Vincenti, J. C. (1996). *Le guide pratique du télétravail* (1ª edição). Editions d'Organisation.
- Glass, J. L., e Noonan, M. C. (2016). Telecommuting and earnings trajectories among American women and men 1989–2008. *Social Forces*, 95(1), 217-250.
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 319-340.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., e Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412.
- Gramms, L. C., e Lotz, E. G. (2017). *Gestão da qualidade de vida no trabalho*. Curitiba: Intersaberes.
- Grisci, C. L. I., e Cardoso, J. (2014). Experimentação do tempo e estilo de vida em contexto de trabalho imaterial. *Cadernos Ebape-br*, 12(4), 851-865.
- Guidelli, N. S., e Bresciani, L. P. (2010). Inovação e qualidade de vida no trabalho: uma visão integrada da gestão a partir de estudo de caso na indústria petroquímica do Grande ABC. *Revista de Administração*, 45(1), 57-69.
- Hackman, J. R., e Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), 74–80.

- Hau, F. e Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Navus- Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 37-52.
- Haubrich, D. B., e Froehlich, C. (2020). Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. *Revista Gestão e Conexões*, 9(1),167-184.
- Huse, E. F., e Cummings, T. G. (1985). *Organization Development and Change* (3ª edição) MN: West.
- Kacmar, K. M., Collins, B. J., Harris, K. J., e Judge, T. A. (2009). Core self-evaluations and job performance: the role of the perceived work environment. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1572-1580.
- Katsabian, T. (2020). *The Telework Virus: How the COVID-19 Pandemic Has Affected Telework and Exposed Its Implications for Privacy and Equality*. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3684702>
- Konradt, H., Hertel, G., e Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 61–79.
- Lakshmi, V., Nigam, R., e Mishra, S. (2017). Telecommuting—A key driver to work-life balance and productivity. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(1), 20-23.
- Lemos, A. H. D. C., Barbosa, A. D. O., e Monzato, P. P. (2021). Mulheres em home-office durante a pandemia da covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 388-399.
- Limburg, D. O. (2002). *Making telework a reality: A method for introducing a new way of working into an organisation*. Twente University Press.
- Limongi-França, A C. (2008) .*Psicologia do trabalho: psicossomática, valores e práticas organizacionais* (1ª edição). São Paulo: Saraiva.
- Lirio, A. B., Gallon, S., Costa, C., e Pauli, J. (2020). Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. *Gestão e Regionalidade*, 36(107), 201-220.

- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., e Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª Edição). Vida Económica Editorial.
- Martel, J. P., e Dupuis, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social indicators research*, 77(2), 333-368.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- Mello, A. (1999). *Teletrabalho (Telework): O Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora*. Rio de Janeiro: Quality mark.
- Mello, J. A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247-261.
- Messenger, J. C. (2017). Working anytime, anywhere: The evolution of telework and its effects on the world of work. *Revista d'anàlisi de Dret del Treball*, 1(3), 301-312.
- Nadler, D. A., e Lawler, E. E. (1983). Quality of work life: perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, 11(3), 20-30.
- Neirotti, P., Paolucci, E., e Raguseo, E. (2011). *Diffusion of telework: Myth or reality? Some stylized facts on telework diffusion in Italian firms*. Italy: 10th International Conference on Mobile Business.
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *in IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.
- Nohara, J. J., Acevedo, C. R., Ribeiro, A. F., e da Silva, M. M. (2010). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *INMR-Innovation & Management Review*, 7(2), 150-170
- Noonan, M. C., e Glass, J. L. (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review*, 135(1), 38-45.
- Nunes, F. (2005). Most relevant enablers and constraints influencing the spread of telework in Portugal. *New Technology, Work and Employment*, 20(2), 133-149.
- Ordoñez, D. B. (2012). Sobre subjetividad y (tele) trabajo. Una revisión crítica. *Revista de estudios sociales*, 44(1), 181-196.

- Organização Internacional do Trabalho (2017). *Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 27-36.
- Overmyer, S. P. (2011). *Implementing telework: Lessons learned from four federal agencies*. Washington, DC: IBM Center for the Business of Government.
- Pantoja, M. J., Andrade, L. L. S., e Oliveira, M. A. M. (2020). Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: Percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. *Revista da UI\_IP Santarém*, 8(4), 80-94.
- Paoli, P., e Merlié, D. (2001). *Third European survey on working conditions 2000*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Community.
- Pardini, D. J., Gonçalves, C. A., Paiva, Â. M. M., e Dias, A. T. (2013). Os significados da virtualização do trabalho: manifestações discursivas das percepções tecnológicas, processuais e pessoais nas relações intraorganizacionais. *Cadernos Ebape-be*, 11(1), 85-103.
- Parent-Thirion A, Fernández-Macías E., Hurley J. e Vermeulen G. (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Pedroso, B., e Pilatti, L. A. (2009). Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton: uma revisão literária. *Conexões*, 7(3), 29-43.
- Pérez, M. P., Sanchez, A. M., Carnicer, P. L., e Jimenez, M. J. V.(2007). Modelling the adoption of teleworking: An empirical study of resources and organisational factors. *International Journal of Services Technology and Management*, 8(2-3), 188-206.
- Pessoa, R. W. A., e Nascimento, L. F. (2008). O Lazer Como Ferramenta da Qualidade de Vida no Trabalho The Leisure as Tool of the Work Quality of Life. *Revista Organizações em Contexto*, 4(7), 18-34.
- Peters, P., Tijdens, K. G., e Wetzels, C. (2004). Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information & Management*, 41(4), 469-482.
- PORDATA-Base de Dados. Último Acesso: 14 janeiro 2021. Disponível em: <https://www.pordata.pt/>

- Portal do INE. Último acesso: 13 janeiro 2021. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_main&xpid=INE&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE&xlang=pt)
- Queiroga, F. (2020). *Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19* (Volume 1). Porto Alegre: Artmed Editora.
- Rafalski, J. C., e Andrade, A. L. (2015). Home-Office: Aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. *Temas em Psicologia*, 23(2), 431-441.
- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., e Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27(3), 383–405
- Rebelo, G. (2004). *Teletrabalho e privacidade: contributos e desafios para o direito do trabalho* (1ª edição). Lisboa: RH..
- Rebelo, G. (2006). *Flexibilidade e Diversidade Laboral em Portugal*. Lisboa: Dinâmia centro de estudos sobre a mudança socioeconómica
- Renard, K., Cornu, F., Emery, Y., e Giauque, D. (2021). The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature. *Administrative Sciences*, 11(2), 38.
- Rezende, T., e da Silva, R. M. (2008). A qualidade de vida no trabalho dos profissionais da área de enfermagem: um estudo a partir do modelo teórico de Hackman & Oldham. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 8(3), 685-703.
- Ribeiro, L. A., e Santana, L. C. D. (2015). Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. *Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu*, 2(2), 75-96.
- Rocha, C. T. M. D., e Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos Ebape. Br*, 16(1), 152-162.
- Rosenfield, C.L. e Alves, D. (2011). Autonomia e Trabalho Informacional: O Teletrabalho. *Dados*, 54(1), 207-233.
- Sabonete, S. A., Lopes, H. S. C., Rosado, D. P., e Reis, J. C. G. D. (2021). Quality of Work Life According to Walton's Model: Case Study of the Higher Institute of Defense Studies of Mozambique. *Social Sciences*, 10(7), 244.

- Sakuda, L. O. e Vasconcelos, F. D. C. (2005). Teletrabalho: desafios e perspectivas. *Organizações & Sociedade*, 12(33), 39-49.
- Savage, M. (2002). Business continuity planning. *Work Study*, 51(5), 254–261
- Schirrmeister, R., e Limongi-França, A. C. (2012). A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(3), 283-298.
- Siqueira, J. G., Tannhauser, C. L., Biegelmeyer, U. H., Camargo, M. E., Rech, M., Pozzo, D. N., e Craco, T. (2021). Qualidade de vida no trabalho sob a luz do modelo de Walton. *Revista Destaques Acadêmicos*, 13(1), 89-115.
- Silva, R. R. (2009). Home-officer: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 1(1), 85-94.
- Silva, U. L. D., e Oliveira, Á. D. F. (2017). Qualidade de vida e valores nas organizações: impactos na confiança do empregado. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 37(1), 7-17.
- Silva, V. G., Vieira, A. M., e Pereira, R. S. (2015). A GESTÃO DO TELETRABALHO: Nova Realidade ou Mera Adaptação à Tecnologia?. *Perspectivas Contemporâneas*, 10(3), 35-55.
- Stamper, C. L., e Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569–588.
- Stefano, S. R., Gattai, M. C. P., Rossini, V., e França, A. C. L. (2006). Satisfação da qualidade de vida no trabalho com relação aos fatores biopsicossociais e organizacionais: um estudo comparativo entre docentes das universidades pública e privada. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 5(2), 35-44.
- Steil, A. V., e Barcia, R. M. (2001). Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. *Revista de Administração; São Paulo*, 36(1), 74-84.
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158-165.

- Taschetto, M., & Froehlich, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3), 349-375.
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., e Ratten, V. (2020). Teleworking in portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.
- Timossi, L., Pedroso, B., Pilatti, L. A., e de Francisco, A. C. (2009). Adaptação do modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. *Journal of Physical Education*, 20(3), 395-405
- Tremblay, D. G. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, 17(3/4), 157-170.
- Tremblay, D. G., e Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100-113.
- Urze, P., Barroso, S. G., e Gomes, C. T. (2003). Contributos técnico-culturais para a discussão do conceito de teletrabalho. *Revista da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas*, 15(1), 51-68.
- Van Sell, M., e Jacobs, S. M. (1994). Telecommuting and quality of life: a review of the literature and a model for research. *Telematics and Informatics*, 11(2), 81-95.
- Vittersø, J., Akselsen, S., Evjemo, B., Julsrud, T. E., Yttri, B., e Bergvik, S. (2003). Impacts of home-based telework on quality of life for employees and their partners. Quantitative and qualitative results from a European survey. *Journal of Happiness Studies*, 4(2), 201-233.
- Walton, R.E. (1973) Quality of working life: What is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.
- Westley, W. A. (1979). Problems and solutions in the quality of working life. *Human relations*, 32(2), 113-123.

Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., e Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of management*, 27(2), 213-229.

Xhakollari, L. (2013). Quality of work life of mental health professional in Albania. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(1), 529-534.



## 9. Anexos

### Anexo 1-Guião de entrevista:

#### Grupo I: Dados Sociodemográficos e Situação Profissional

1. Género?
2. Idade?
3. Estado civil?
4. Número de filhos?
5. Número de pessoas com quem coabita?
6. Nível de escolaridade?
7. Ocupação profissional?
8. Tempo de exercício de funções?
9. Ainda se encontra a trabalhar em teletrabalho? Por quanto tempo esteve/está em teletrabalho?
10. Já tinha experienciado anteriormente esta forma de trabalho?

#### Grupo II: Vantagens e Desvantagens:

- 1) Quais as principais vantagens que verificou/verifica durante o teletrabalho?
- 2) Quais as principais desvantagens que verificou/verifica durante o teletrabalho?

#### Grupo III: QVT

- Compensação adequada e justa:
  1. Considera que a sua remuneração é adequada para o contributo que deu/dá para a empresa e para as exigências no período de teletrabalho? Quais alterações deveriam ter sido feitas por parte da empresa e porquê?
- Condições de trabalho seguras e saudáveis:
  1. Considera que ocorreu um aumento da quantidade de horas que trabalha e de horas extra? De que forma se sentiu afetado?
  2. Considera que as condições de trabalho que tem//tinha em teletrabalho são os corretos? De que forma estas influenciaram/influenciam a rotina de trabalho?

- Oportunidades para usar e desenvolver as capacidades humanas:
  1. Considera que a autonomia e liberdade de executar e planejar as suas tarefas foram alteradas quando passou para o regime de teletrabalho? De que forma e qual a sua opinião sobre estas alterações?
  2. Existiu alguma mudança em termos das atividades que exercia (passou a realizar uma maior diversidade de funções ou uma menor) ou das habilidades necessárias? Se sim, como se sente em relação a esta alteração?
- Oportunidades futuras de crescimento e segurança:
  1. Considera que o teletrabalho influencia as promoções e as suas oportunidades de crescimento na empresa? Porquê?
  2. Considera que a possibilidade de manutenção do seu posto de trabalho se altera quando exerce as funções em teletrabalho? Porquê?
- Integração social na organização:
  1. Considera que a passagem para teletrabalho afetou/afeta as relações interpessoais com os seus colegas e chefias (espírito de equipa e comunicação)? Porquê e de que forma se poderia evitar essas alterações?
- Constitucionalismo na organização:
  1. Como se sente/sentiu em relação à sua privacidade durante o período de teletrabalho? Verificou alguma forma de abuso da mesma?
  2. O que tem a dizer acerca da liberdade de expressão perante os seus chefias e colegas em teletrabalho?
  3. Sente que cumpre as pausas de trabalho exigidas por lei? Se não, porquê?
- Trabalho e vida pessoal:
  1. De que forma o teletrabalho afetou/afeta o balanceamento entre a sua vida profissional e pessoal? Que estratégias utilizava para fazer a gestão deste possível conflito?

### Grupo III: Perceção geral da QVT e futuro da modalidade

- 1) De uma forma geral, considera que o teletrabalho afetou a sua QVT? A pandemia condicionou esse resultado?
- 2) Se pudesse escolher optaria por se manter em teletrabalho? Em que condições?