

**Instituto Politécnico de Lisboa**  
**Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa**



**ISCAL**

**A afirmação do Teletrabalho no setor terciário: Desafios e  
Oportunidades**

---

**Ricardo de Oliveira Barardo**

Lisboa, maio de 2021



**Instituto Politécnico de Lisboa**  
**Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa**

# **A afirmação do Teletrabalho no setor terciário: Desafios e Oportunidades**

---

**Ricardo de Oliveira Barardo**

Lisboa, maio de 2021

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizado sob a orientação do Professor Doutor João Miguel Xavier Rita.

Constituição do Júri:

Presidente: Professor Doutor José Moleiro Martins

Arguente: Professor Doutor João Pereira

Vogal: Professor Doutor João Rita

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio e a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor constituem uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.



## Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar ao meu orientador de tese, ao Exmo. Professor Dr. João Rita por ter aceitado sem hesitação o desafio de orientar esta tese, assim como lecionou a sua Unidade Curricular capaz de nos desafiar constantemente.

Agradeço o apoio incondicional da minha família, por serem uma fonte de inspiração e admiração e por todo o carinho, compreensão e amizade.

Agradecer à Filipa, Nuno, Daniel, Guilherme, Zé, Rui. Toda a vossa amizade e apoio foram importantes para chegar até aqui.

Deixo uma mensagem de agradecimento à minha turma que demonstrou união e sempre se apoio em todos os momentos.

Por fim, mas não menos importante, agradeço a todos os intervenientes que participaram neste trabalho. Agradecer a quem dispensou do seu tempo para responder aos questionários, agradecer às empresas que se disponibilizaram a colaborar neste trabalho e claro agradecer o testemunho dos entrevistados que tanto enriqueceram este trabalho.

## Resumo

A presente Tese, no âmbito do mestrado em Gestão e Empreendedorismo, coincide com a crise pandémica Covid-19. O fenómeno em questão colocou inúmeras empresas em Teletrabalho e levou-me, a mim inclusive, a integrar esse número de teletrabalhadores, esta situação fez-me refletir sobre se estaríamos a mudar a forma de trabalhar no futuro pós-covid.

Será que o teletrabalho veio para ficar? Quais as implicações que pode trazer? Quais os desafios? Quais as vantagens e as desvantagens, tanto para os colaboradores como para as empresas? Estas serão algumas das perguntas que irei procurar abordar e responder neste trabalho, procurando de igual forma trazer uma solução real e fundamentada para as empresas adotarem num futuro pós-Covid-19.

Irei expor neste trabalho os resultados obtidos por dois questionários, bem como em entrevistas selecionadas de forma estratégica para perceber diferentes pontos de vista, vamos encontrar testemunhos de quem já exercia as suas funções em teletrabalho, como de quem foi obrigado dada a pandemia a ir para teletrabalho, bem como também o testemunho de um empresário com a finalidade de perceber como foi a adaptação da sua empresa à modalidade de trabalhar à distância.

Palavras-chave: Teletrabalho, Covid-19, Oportunidades, Desafios, Gestão, Empresas

## Abstract

This thesis was prepared for the masters degree in management and entrepreneurship and was developed during a pandemic crisis covid 19. This phenomenon has put innumerable companies working from home, myself included, and had me reflect about whether we were going to change the way we work in the future post covid.

Will we be taking on this new way of working that allows us to work from the comfort of our homes? What challenges might this bring? What advantages and disadvantages for the employees and the companies? These are some of the questions that I will try to answer in this paper. Nonetheless I will try to make up real solutions for this new way of working to be implemented in the post covid future.

I will present the results of this study in 2 questionnaires as well as strategic interviews selected to help understand different points of view that we can find regarding working from home. We will see the input of people that were already adopting this way of working before, people who were forced to join this new way of working and a company's director to better understand how it was having to adapt to this new way of working.

Keywords: Teleworking, Covid-19, Opportunities, Challenges, Management, Companies



## Índice

Agradecimentos.....	vi
Resumo.....	vii
Abstract .....	viii
Lista de abreviaturas.....	xii
1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Objetivo e Estrutura do Trabalho .....	1
1.2 Importância do tema .....	2
2 REVISÃO DE LITERATURA .....	3
2.1 Conceitos teóricos e legislação.....	3
2.1.1 Noções Gerais .....	3
2.1.2 O Contrato de Trabalho.....	7
2.2 O Teletrabalho .....	9
2.2.1 Enquadramento histórico.....	9
2.2.2 Definições de Teletrabalho.....	10
2.2.3 As várias modalidades do Teletrabalho .....	11
2.2.4 As tecnologias de Informação .....	11
2.2.5 Relações Humanas no Teletrabalho .....	13
2.2.6 Regulamentação do Teletrabalho .....	15
2.3 As Vantagens do Teletrabalho.....	18
2.4 As Desvantagens do Teletrabalho .....	23
2.5 A Cibersegurança .....	25
2.6 A continuidade do Teletrabalho pós-Covid-19 .....	26
2.7 A Gestão em Teletrabalho .....	28
3 METODOLOGIA .....	30
3.1 Análise de Resultados.....	32
3.1.1 Questionários.....	32

3.1.2	Entrevistas .....	44
3.1.3	Considerações gerais dos resultados obtidos .....	51
4	Conclusões .....	52
5	Limitações ao Estudo .....	56
6	Sugestões para investigações Futuras .....	57
7	Referências Bibliográficas .....	58
8	Apêndices: .....	62

## Índice de Figuras

Figura 1 - Hierarquia das “fontes do direito” em Portugal .....	5
Figura 2 – Entradas no centro da cidade de Lisboa, Fonte IMT e CML (03/09/2020).....	19
Figura 3 – Percentagem de empregabilidade por setor de atividade em Lisboa face ao total do País. Fonte: INE, em Economia de Lisboa em Números (2019) .....	21
Figura 4 – N.º médio de indivíduos por Km2. Fontes/Entidades: DGT/MAAC, INE, PORDATA. Última atualização: 16/06/2020.....	21
Figura 5 – Tecido empresarial da Área Metropolitana de Lisboa. Fonte INE, em Economia de Lisboa em Números (2019).....	22
Figura 6 – Percentagem às respostas da pergunta n.º 1 .....	33
Figura 7 - Percentagem às respostas da pergunta n.º 2 .....	34
Figura 8 – Percentagem às respostas da pergunta n.º 3.....	36
Figura 9. Frequência de Teletrabalho por semana - Fonte: Capgemini Research Institute, Survey.....	52

## Lista de abreviaturas

PIB – Produto Interno Bruto

INE – Instituto Nacional de Estatística

TI/IT – Tecnologias de Informação

DT – Direto do Trabalho

CRP – Constituição da República Portuguesa

CT – Código do Trabalho

CCT – Convenção Coletiva de Trabalho

ACT – Autoridade de Condições no Trabalho

CTO – Chief Technology Officer

CEO – Chief Executive Officer

NIF – Número de Identificação Fiscal

IMT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes

CML – Câmara Municipal de Lisboa

INE – Instituto Nacional de Estatística

IVA – Imposto sobre valor acrescentado

# 1 INTRODUÇÃO

O teletrabalho, também conhecido como trabalho à distância ou mesmo trabalho remoto tem como sinónimo, trabalhar a partir de um local fora da empresa. Citando a noção de teletrabalho pelo artigo 165º do Código do Trabalho, “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.”

As tecnologias, dão hoje uma capacidade de conexão e de comunicação em rede como nunca fora possível. As empresas, nomeadamente do setor terciário ou como também conhecido, setor de serviços, conta com inúmeras ferramentas informáticas capazes de satisfazer quaisquer necessidades dos colaboradores para que estes trabalhem em qualquer parte. Como refere o Livro Verde para a Sociedade da informação em Portugal (1997) “as telecomunicações e as tecnologias da informação constituirão cada vez mais ferramentas indispensáveis no desempenho do trabalho remoto, quebrando barreiras geográficas e permitindo a partilha de informação num ambiente eletrónico disperso”.

Atualmente, o teletrabalho tornou-se numa realidade, impulsionada principalmente pela crise pandémica do Covid-19, que empurrou milhares de empresas e trabalhadores a laborar em teletrabalho nos casos em que as funções exercidas pelo trabalhador eram compatíveis com o trabalho à distância.

O setor de atividade que mais condições tem para aplicar o sistema de teletrabalho é o setor terciário, este setor que representa atualmente 67% do PIB português, empregando cerca de 3,5 milhões de pessoas, segundo fonte do INE, Pordata, atualizado pela última vez em 07/02/2020.

## 1.1 Objetivo e Estrutura do Trabalho

Neste trabalho pretendesse perceber quais os benefícios e malefícios que o teletrabalho pode oferecer aos trabalhadores e às empresas. Sendo o setor terciário o que mais possibilidades oferece para a prática do teletrabalho, irei focar este trabalho em perceber como podem as empresas de serviços aplicar o teletrabalho, qual a opinião de quem trabalha nesse regime, os

benefícios para as empresas, para os colaboradores, para a economia e consequentemente também para o ambiente.

Numa primeira parte, serão abordados conceitos, bem como uma análise profunda da legislação do trabalho e do teletrabalho, assim como o seu contexto histórico. Esta abordagem será importante para contextualizar o leitor sobre a origem do tema, a sua importância e a forma como está legislado no contexto laboral atual.

Numa segunda fase, serão apresentadas aquelas que são as vantagens e as desvantagens do teletrabalho, tanto para os colaboradores como para as empresas e também o benefício ambiental que esta modalidade de trabalho oferece. De seguida será exposto um caso de estudo com a realização de questionários e entrevistas, de forma a percebermos como é que os teletrabalhadores se têm adaptado ao regime de trabalho à distância.

Para finalizar será apresentada uma apreciação final do trabalho, bem como na apresentação daquilo que achei ao longo deste trabalho o que pode ser uma solução para as empresas do setor terciário num futuro “normal” (pós-covid-19), bem como a conclusão ao estudo realizado, as limitações ao mesmo e ainda deixarei sugestões para investigações futuras ao tema.

## **1.2 Importância do tema**

A importância deste tema surgiu da necessidade forçada de adaptação por parte dos trabalhadores do setor terciário, que devido à crise pandémica verificada atualmente foram obrigados a ir para teletrabalho.

Ao fim de um ano de trabalho 100% em casa, os resultados das empresas têm vindo a ser positivos, como refere uma fonte oficial da Fujitsu Portugal à Tek Sapo, “As empresas estão agora mais bem equipadas para fornecer um modelo de acesso remoto e seguro, no qual a experiência de trabalho à distância dos colaboradores está otimizada, a produtividade é mantida e a pressão sobre os recursos TI permanece sob controlo”.

Este tema ganha importância numa visão de mudança estratégica para as empresas, para o meio ambiente e para a vida dos trabalhadores, como veremos ao longo deste trabalho, acreditando pelos contactos e estudos realizados que o teletrabalho terá o seu espaço.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Durante a presente dissertação, como espectável irei abordar essencialmente o teletrabalho e a sua importância e aplicabilidade nas empresas do setor terciário, porém importa atender numa primeira fase às noções de Trabalho.

### 2.1 Conceitos teóricos e legislação

#### 2.1.1 Noções Gerais

O Trabalho é um direito e simultaneamente um dever do cidadão que está regulado pelo Direito do Trabalho (DT) e consequentemente redigido pelo Código do Trabalho (CT), porém nem todos os tipos de Trabalho podem ser regulados, excluem-se por exemplo as atividades desenvolvidas pelos indivíduos para a satisfação de necessidades próprias, como por exemplo, preparar uma refeição, lavar a sua roupa, etc.

Segundo o Professor Doutor Mário Barata (2017) e o Professor Doutor Rui Teixeira dos Santos (2014), com base no autor António Monteiro Fernandes (2014), o Trabalho regulado diz apenas respeito às formas de trabalho livres e voluntariamente prestadas, afastando assim as atividades forçadas ou compelidas. Só interessa ao Direito do Trabalho o trabalho remunerado e apenas disciplina relações de trabalho subordinado, isto é, no quadro de uma atividade que é organizada e dirigida por outrem. No caso do trabalho na administração pública, o mesmo é disciplinado pelo Direito Administrativo.

O trabalho livre, em proveito alheio e remunerado traduz-se sempre na aplicação de aptidões pessoais, de natureza física, psíquica e técnica; para a pessoa que o realiza, trata-se de “fazer render” essas aptidões, de as concretizar de modo a obter, em contrapartida, um benefício económico.

Em suma, o Direito do Trabalho regula as relações jurídico-privadas de trabalho livre, remunerado e subordinado.

A função mais correntemente atribuída ao Direito do Trabalho é a de “compensar” a debilidade contratual originária do trabalhador, no plano individual, apresentando-se, assim, ao mesmo tempo, sob a forma de proteção ao trabalhador e como um conjunto de limitações à autonomia privada individual. O contrato de trabalho é enquadrado por uma série de normas que vão desde

as condições pré-contratuais, passando pelos direitos e deveres recíprocos das partes, atendem com particular intensidade aos termos em que o vínculo pode cessar, e vão até aspetos pós-contratuais.

O teletrabalho pode fazer parte deste acordo de trabalho, podendo-se celebrar um contrato mediante a lei n.º 07/2009, artigo 166.º número 1. “Pode exercer a atividade em regime de teletrabalho um trabalhador da empresa ou outro admitido para o efeito, mediante a celebração de contrato para a prestação subordinada de teletrabalho”

Segundo António Monteiro Fernandes (2014) o trabalho subordinado pode dar origem a três tipos de relações jurídicas:

- Relações individuais de trabalho (cujos sujeitos são o trabalhador e a entidade empregadora e cujo fato determinante é o contrato celebrado entre estes), (interesses privados)
- Relações entre o empregador e o Estado (cujo conteúdo consiste num conjunto de deveres que o empregador deve observar no desenvolvimento da relação individual do trabalho. (interesses públicos)
- Relações coletivas de trabalho – Em que os sujeitos da relação individual aparecem considerados sob o ângulo das categorias em que se inserem. (interesses coletivos, de classe, de categoria profissional ou de ramo de atividade económica)

Quanto às “fontes do direito” refere-se aos modelos de produção e revelação de normas jurídicas. As fontes do Direito do Trabalho podem repartir-se em duas categorias: a das fontes internacionais e a das fontes internas. As fontes internacionais resultam do estabelecimento de relações internacionais, no âmbito de organizações existentes ou fora delas, as fontes internas são o produto de mecanismos inteiramente regulados pelo ordenamento jurídico interno de cada país.

Importa perceber que as fontes do direito são importantes para desta forma ser perceptível quais as “fronteiras” existentes ao teletrabalho. Em Portugal o Direito do Trabalho já prevê o Teletrabalho como forma de laborar, por sua vez redigido no Código do Trabalho, primeiramente na revisão de 2003, com lei n.º 99/2003, de 27 de agosto e posteriormente na revisão que resulta na lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, acredito que haverá uma terceira revisão



muito em breve dada a atual necessidade e acreditando que o teletrabalho será o futuro de muitas empresas do setor terciário.

Resultado das condições das “fontes do direito” presentes em Portugal, conseguimos garantias laborais tanto redigidas na Constituição da República Portuguesa (CRP) como por decretos internacionais.



Figura 1 - Hierarquia das “fontes do direito” em Portugal

A CRP regula com grande pormenor a dimensão coletiva do trabalho, nomeadamente através da regulamentação das organizações de trabalhadores (isto é, as comissões de trabalhadores e as associações sindicais) e dos conflitos coletivos (contratação coletiva). A CRP regula ainda a dimensão individual de trabalho, por exemplo, a liberdade de escolha de profissão, a segurança no emprego, o direito do trabalho e o dever de trabalhar, bem como os direitos dos trabalhadores.

A União Europeia é uma ordem jurídica própria que encerra um conjunto de disposições relativamente ao DT. Estas disposições encontram-se no tratado de Lisboa. Para além, das disposições constantes do tratado de Lisboa, há regulamentos e diretivas à livre circulação de trabalhadores e às relações individuais de trabalho. Estas normas Europeias podem conjugar

perfeitamente com o teletrabalho, podendo muitas vezes, por exemplo um colaborador português trabalhar numa empresa de qualquer país pertencente à União Europeia e trabalhar a partir de Portugal, com as devidas normas legais desses países. O Acordo Quadro Europeu, de 16 de julho de 2002 sobre o teletrabalho, não define de melhor forma aquilo que está regulado pela lei portuguesa, pelo que concordo que haja uma reflexão mais profunda no quadro europeu quanto à legislação do teletrabalho, podendo avizinhar-se como referido anteriormente cada vez mais teletrabalhadores a trabalhar a partir de outro país.

A designação de leis do trabalho refere-se às relações internas, isto é, todas as normas jurídicas criadas e emitidas pelos órgãos do Estado dotados de competências para o efeito, o que inclui as leis ordinárias, os decretos-leis e os decretos regulamentares. A lei do trabalho mais importante é o código de trabalho aprovado pela lei nrº7/2009.

Entre os fatores estaduais do DT inclui-se no sistema português as normas de regulamentação emitidas pelo ministro do trabalho dentro das competências que por lei lhe são atribuídas. As portarias de condições de trabalho, define as condições de trabalho a praticar num determinado setor. As portarias de extensão alargam o âmbito da aplicação de um contrato coletivo de trabalho ou de uma decisão arbitral. Estes instrumentos “não negociais” podem destinar-se a alargar o âmbito originário de aplicação de convenções coletivas e decisões arbitrais (portaria de extensão), ou ter por objeto a definição direta das condições de trabalho a praticar em certo sector (portarias de condições de trabalho).

Uma convenção coletiva de trabalho (CCT) é o acordo celebrado entre associações de empregadores e de trabalhadores, ou entre empresas e organizações representativas de trabalhadores com o objetivo principal de fixar as condições de trabalho (salários, carreira profissional, férias, duração de trabalho, regime disciplinar) que hão de vigorar para as categorias abrangidas

Em Portugal o direito de contratação coletiva está consagrado na nossa constituição. São os sindicatos que consagram estes contratos. As CCT têm vários nomes, como, contrato coletivo ou acordo coletivo. As CCT têm uma faceta negocial e uma faceta regulamentar.

A lei inclui o elenco de fontes específicas do direito de trabalho os “usos laborais que não contrariem os princípios da boa-fé”. Os usos são praticas sociais, normais ou tradicionais,

definidoras de soluções comuns ou uniformes para questões práticas que podem suscitar-se nas relações de trabalho.

### 2.1.2 O Contrato de Trabalho

A noção de Contrato de Trabalho presente no artigo 11.º do CT: “O contrato de trabalho é aquele pelo qual uma pessoa singular se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua atividade intelectual ou manual a outra ou outras pessoas, no âmbito de organização e sob a autoridade desta”

- a) Objeto do contrato: A atividade do trabalhador – aplicação da sua força de trabalho para uma outra parte, é o que o trabalhador se obriga a fazer ou colocar e manter a sua força de trabalho (conjunto de aptidões psíquicas e físicas) disponível para a entidade paternal.
- b) Sujeitos: O trabalhador e o empregador – O trabalhador corresponde no plano verbal aos empregados/colaboradores, a entidade empregadora é a pessoa individual ou coletiva que, por contrato, adquire o poder de dispor da força de trabalho de outrem, no âmbito de uma empresa ou não, mediante pagamento de uma retribuição.
- c) Retribuição – É o elemento essencial do contrato de trabalho.
- d) Subordinação Jurídica – Tem de haver subordinação jurídica do trabalhador; A subordinação jurídica consiste numa relação de dependência necessária da conduta do trabalhador na execução do contrato face às ordens, regras ou orientações ditadas pelo empregador dentro dos limites do contrato e das normas que o regem, é possível haver subordinação jurídica sem dependência técnica. A subordinação jurídica não se confunde com a dependência económica. O elemento-chave da subordinação encontra-se no facto de o trabalhador não agir no ceio de uma organização própria, antes sim integra numa organização de trabalho alheia, dirigida à obtenção de fins legalmente alheios, tanto pode ser uma empresa como um legado de família.; A subordinação implica um dever de obediência do trabalhador.

A diferenciação do contrato de trabalho:

- a) Os tipos contratuais: Contrato de trabalho e contrato de prestação de serviços.

Um contrato de prestação de serviço não está regulado no contrato de trabalho, mas sim no código civil, define-se este contrato como aquele em que uma das partes se obriga a proporcionar à outra certo resultado do seu trabalho intelectual ou manual, com ou sem retribuição. O elemento que distingue estes contratos é que um tem uma remuneração e o outro (prestação de serviço) pode não ser remunerado. Também os distingue a subordinação jurídica, na prestação de serviço nunca há subordinação jurídica, num contrato de trabalho há sempre subordinação jurídica.

Presume-se a existência de contrato de trabalho quando, na relação entre a pessoa que presta uma atividade e outra ou outras que dela beneficiam, se verifique algumas das seguintes características:

1. Há ou não um elemento subordinado;
2. O trabalhador está vinculado num horário de trabalho;
3. O trabalho é prestado no lugar definido pelo empregador;
4. Existência de um controlo externo em modo de prestação;
5. Obediência às ordens do empregador;
6. Submissão à disciplina das empresas;
7. Pagamento da retribuição e haver periodicidade;
8. A propriedade dos instrumentos de trabalho;
9. Observância dos regimes fiscais e da segurança social, próprios do trabalho por conta de outrem.

Assim, se o trabalhador ou o prestador provar que se verificam algumas daquelas características, a lei presume que haverá um contrato de trabalho, cabendo à contraparte (empregador) fazer prova em contrário. Por último, o legislador criou mecanismos para combater a utilização indevida do contrato de prestação de serviços. Neste sentido, a lei atribui à Autoridade de Condições de Trabalho (ACT) o dever de notificar o empregador para que no prazo de 10 dias regularize a situação quando deteta indícios de trabalho subordinado. Se o empregador não acatar a ordem, a ACT comunicará a situação ao Ministério Público que intentará uma ação de reconhecimento da existência de um contrato de trabalho.

- b) Contrato de trabalho em regime especial: há ainda contratos de trabalho que estão sujeitos a regulamentação especial. O artigo 9º do Código do Trabalho considera que lhe são aplicáveis as regras deste Código que sejam compatíveis com a sua

especificidade. (Ex: Serviço doméstico, Trabalho rural, Trabalho portuário, Trabalho a bordo, Trabalho desportivo; Trabalhadores do espetáculo, Trabalhadores da função pública)

## 2.2 O Teletrabalho

### 2.2.1 Enquadramento histórico

O Teletrabalho surgiu nos Estados Unidos da América, nos anos 70, este conceito de trabalhar de forma remota começou a ser planeado por Jack M. Nilles, “pai” do teletrabalho, que em 1973 sob a expressão *telecommuting*, apresentada posteriormente no seu livro *The TelecommunicationsTransportation Trade Off* (1976), em que a palavra “*commuting*” designa o percurso entre casa e trabalho ou vice-versa, o teletrabalho também começou a ser alvo de investigação em publicações académicas, como em Lopez e Gray (1977), todavia é importante não esquecer o contexto socioeconómico vivido na década de 70 do século XX, pois vivia-se uma crise económica mundial conhecida como Crise do Petróleo e as crises dão muitas vezes aso a mudanças e foi exatamente por essa crise que Jack Nilles, como investigador na Universidade da Califórnia, estudou numa forma de poupança de energia / combustível nas deslocações de casa trabalho, trabalho casa (*commuting*).

Entre as décadas de 80 e 90, do século XX, começamos a viver um momento de globalização e um aumento cada vez maior do surgimento de empresas multinacionais, muitas destas do setor terciário, em muitos países deixou de haver entrave à livre circulação, tanto de pessoas como de informação. Surge também nesta época, bem como no início do novo século um grande avanço tecnológico, esse sim, surge como algo fundamental para tornar o teletrabalho, hoje, numa realidade possível, que apenas faltava um “pequeno empurrão” para desmistificar tabus e quebrar barreiras sobre se realmente as empresas e colaboradores conseguem ser produtivas/os a trabalhar de forma remota, como dito no paragrafo anterior, “as crises dão muitas vezes aso a mudanças”, pois bem a crise pandémica do Covid-19 veio impulsionar e afirmar de vez a aplicabilidade do teletrabalho.

*"...the use of information and communication technologies (ICTs) which means that the teleworker is remote from the traditional office"* (Moon e Stanworth, 1997)

Para Guilherme Dray (2002), o teletrabalho é definido como a “modalidade de trabalho prestada por um trabalhador fora das instalações da empresa, mediante o recurso a tecnologias de informação e de comunicação, sendo as suas características principais, consequentemente, a distância do trabalhador em relação à sede social e instalações principais da empresa, por um lado, e o recurso a meios informáticos e/ou telemáticos, por outro lado». Para este autor, «o paradigma do “posto de trabalho” que marcou toda a segunda metade do século XX, assente em empregos permanentes, a tempo inteiro, em regime de exclusividade e tendo por base uma localização pré-determinada e tendencialmente definitiva tende a esvanecer-se e a dar lugar, no século XXI, a um novo paradigma, que tem por base a deslocalização laboral, a flexibilidade da mão-de-obra e o recurso a técnicas sofisticadas de comunicação e informação”.

### 2.2.2 Definições de Teletrabalho

Segundo a Comissão Europeia o teletrabalho é “um método de organização e/ou prestação de trabalho em que o trabalho prestado por uma pessoa singular no quadro de uma relação de trabalho, durante uma parte considerável do tempo de trabalho seja prestado à distância (relativamente às instalações do empregador ou ao local onde se espera o resultado do trabalho) através da utilização de tecnologia de informação e transmissão de dados, e em especial da Internet”. Pedro Ortins de Bettencourt - “Os regimes do teletrabalho” in Estudos Jurídicos em homenagem ao Professor António Motta Veiga, Coimbra, Almedina, 2007, página 258.

A Organização Internacional do Trabalho, define o teletrabalho como “a forma de trabalho realizada num lugar distante do escritório central e/ou do centro de produção, que permite a separação física e que implica que se utilize uma nova tecnologia que facilite a comunicação”. *International Labour Organization – “Conditions of Work Digest: Telework”*. International Labour Office, Geneva, Vol. 9, n.º 1, 1990, página 4.

O Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal refere que, “o teletrabalho poderá ser entendido como um modo flexível de trabalho, cobrindo várias áreas de atividade, em que os trabalhadores podem desempenhar as suas funções remotamente a partir de casa ou de um local de trabalho (telecentro), numa determinada percentagem dos seus horários de trabalho” Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal”. Missão para a Sociedade de Informação, Ministério da Ciência e da Tecnologia., 1997, página 54.

### 2.2.3 As várias modalidades do Teletrabalho

Jack M. Milles (1997), admitia várias modalidades de Teletrabalho, entre as quais:

- Teletrabalho no domicílio (*home work*), onde o trabalhador presta a sua atividade laboral nem casa, normalmente numa divisão da sua residência, dotado de todo o equipamento necessário para o desempenho das suas tarefas.
- Teletrabalho num escritório satélite (*satellite telework centers*), como o nome refere, são instalações com a funcionalidade de servir os colaboradores da mesma organização, oferecendo todas as condições necessários ao exercício do seu trabalho normal.
- Teletrabalho num edifício de trabalho comunitário (*electronic cottages*) é quando o colaborador se desloca a instalações independentes à sua empresa e trabalha num espaço concebido para o efeito de Teletrabalho, porém resulta numa ajuda para residentes de uma determinada área e que podem pertencer a diversas empresas.
- Teletrabalho móvel, aplica-se a trabalhadores cujas suas funções requerem a permanecer fora das instalações da sua empresa e não se fixa num mesmo local podendo trabalhar num país diferente, durante um meio de transporte ou mesmo num hotel. Como refere Sue Shellenbarger (2016), “Para a maioria das pessoas, uma cabana na praia é o supremo refúgio do seu escritório. Para outros, é o escritório”

### 2.2.4 As tecnologias de Informação

A rápida mudança e inovação nas tecnologias de informação, nomeadamente na *internet*, nos sistemas de *hardware* e *software*, vieram impulsionar e fornecer o que faltava para vigorar o teletrabalho quando falado entre as últimas décadas do século XX.

Castells (1999) compara os avanços tecnológicos aos avanços industriais, como uma “Revolução Tecnológica” ou “Revolução da Tecnologia da Inovação” equiparando com a conhecida Revolução Industrial, defendendo que está a ser construído um novo paradigma tecnológico caracterizado por uma mudança cultural no que aos avanços tecnológicos diz respeito.

Lojkin (1995) defende “uma mutação revolucionária para toda humanidade, mutação só comparável à invenção da ferramenta e da escrita, no labor das sociedades de classes, e que ultrapassa largamente a da revolução industrial do século XVIII”

A procura por novas formas de dinamizar aquilo que eram os computadores durante a década de 70 e 80 do século XX, veio originar o surgimento de tecnologias indispensáveis ao que hoje achamos imprescindível no nosso quotidiano.

Em 1975, Ed Roberts, produziu o MITS Altair 8800, um computador que funcionava com um microprocessador fabricado pela Intel, ainda hoje uma das maiores empresas de fabrico de processadores para computadores. Este computador foi de extrema importância na medida em que deu origem a computadores como o Apple I e ainda foi uma das causas para fundação daquela que viria a ser uma das gigantes tecnológicas, a Microsoft.

Falando em gigantes tecnológicas, já no início da década de 80, mais precisamente em 1981, a norte-americana IBM, revoluciona e conquista o mercado quando apresenta ao mundo o primeiro computador portátil. A partir daí foi a evolução constante até hoje, proporcionada pelo investimento constante levado a cabo pelo extraordinário mercado competitivo e liberal americano que com empresas como a própria IBM, Microsoft ou Apple foram conquistando o mercado tecnológico ao longo destes quase 40 anos.

Contextualizando com o teletrabalho que hoje conhecemos, o primeiro passo estava dado, a criação de *hardware* capaz de andar connosco, trazer o computador para casa e trabalhar a partir dali mesmo.

O elemento chave que também não vivemos sem o mesmo é a *Internet*, que foi criada pelo governo norte-americano para fins militares, durante a guerra fria e o primeiro *e-mail* remonta a 1969. Num momento de apaziguamento e com o suporte de empresas como IBM, de políticos com Al Gore, bem como de faculdades como *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) foi possível criar a Internet Comercial em meados de 1980.

A partir da década de 80 até aos dias de hoje passaram sensivelmente quarenta anos, e conseguimos ter uma noção daquilo que foi a rápida e grande evolução da tecnologia de informação, que hoje ninguém prescinde.



## 2.2.5 Relações Humanas no Teletrabalho

O campo das relações humanas tornou-se um tema fulcral nas organizações. O tema não é novo, mas é necessário abordá-lo no sentido de perceber como devem as empresas olhar para as novas oportunidades que vão surgindo num mercado global e com os recursos humanos mais qualificados da história.

Importa olhar para a palavra “organização” como um conjunto de duas ou mais pessoas que trabalham em conjunto e de forma coordenada para alcançar determinados objetivos e importa também perceber como devem as empresas aceitarem a mudança e abraçarem novas oportunidades que vão surgindo.

Segundo Bilhim (2006) a estrutura organizacional define a forma como as tarefas devem estar destinadas, especifica quem depende de quem, define os mecanismos formais, constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre os quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões.

Três características da estrutura organizacional:

- Complexidade – Inclui os múltiplos graus de especialização, a divisão do trabalho, os vários níveis hierárquicos, as várias extensões da organização.
- Formalização – Regras e procedimentos que qualquer organização tem para orientar o comportamento dos seus membros.
- Centralização – Refere-se à localização do poder de decisão.

A estrutura organizacional auxilia a organização a atingir os seus objetivos através de três formas:

- Estrutura básica: tomando a forma de descrição do trabalho, organogramas;
- Mecanismo de operação: conformando os comportamentos das pessoas por meio de procedimentos, regras, rotinas de trabalho, sistemas de avaliação e recompensa, sistemas de comunicação.
- Mecanismo de decisão:
  - Processando informação com origem na envolvente externa e interna;
  - Cruzando, avaliando e disponibilizando as informações de que os decisores necessitam.

Os estudos de Burns e Stalker (1961) indicam dois diferentes tipos de organização: Mecanicistas e Orgânicas.

Organizações mecanicistas:

- Maior adesão à cadeia de comando;
- Divisão funcional do trabalho;
- Natureza altamente especializada de cada tarefa;
- Utilização da hierarquia formal para a coordenação;
- Descrições detalhadas das tarefas;
- Tendência para a interação entre os empregados ser vertical;
- Tendência para as operações e o comportamento no trabalho serem governados pelas instituições e para as decisões serem impostas pelos superiores.

Organizações Orgânicas:

- Pouca preocupação em aderir à cadeia de comando;
- Divisão do trabalho mais realista;
- Polivalência de responsabilidades;
- Tarefas que não são claramente definidas com antecedência, sendo continuamente ajustadas e redefinidas;
- Existe uma rede de comunicação;
- Comunicação mais lateral do que vertical;
- Ênfase dada ao conselho em detrimento da ordem.

Existem duas escolas que divergem na gestão das organizações, são elas a Escola Clássica e a Escola das Relações Humanas. Estas escolas diferem da seguinte forma:

A Escola Clássica foi defendida sobretudo por Taylor e Fayol e apresenta uma estrutura mecanicista e impessoal, enquanto a Escola das Relações Humanas, foca-se essencialmente nos pequenos grupos e nas qualidades humanas e emocionais dos colaboradores.

Dando mais ênfase à Escola das Relações Humanas, onde já quase a totalidade das empresas em Portugal aplicam tal teoria, inclusive está presente na CRP e no CT. A sua importância resume-se a determinar e encontrar os valores grupais, no sentido de encontrar um equilíbrio

perfeito entre os objetivos da organização e as necessidades dos trabalhadores e, assim, diminuir os conflitos.

Chamaram a atenção para aspetos importantes:

- A motivação e a satisfação no trabalho;
- A dinâmica de grupo;
- A formação da liderança democrática;
- A comunicação informal como meio indispensável da disseminação de informações, a par da comunicação formal.

Esta teoria laboral de dinâmica, modernidade e liberalismo no trabalho é da extrema importância para a criação de condições, motivação e confiança para que as organizações possam implementar o teletrabalho de forma segura, com vista a obterem os melhores resultados de negócio possíveis, dando uma oportunidade de mudança aos seus trabalhadores, que por sua vez se sentirão mais motivados no seu dia-a-dia.

De salientar a importância da implementação de ações de convívio interno entre os colaboradores, cada empresa deve definir a sua ação, contudo um “café virtual” é sempre importante para incentivar as tão aclamadas relações humanas e de forma às mesmas funcionarem mesmo à distância, importa também haver horas específicas para as equipas se juntarem e falarem um pouco tal como se fizessem no próprio local de trabalho.

### **2.2.6 Regulamentação do Teletrabalho**

Em Portugal, o teletrabalho foi regulado pela primeira vez no Código do Trabalho de 2003, com a exclusividade do tema referenciados nos artigos 233.º com a Noção de Teletrabalho, “Para efeitos deste Código, considera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa do empregador, e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação” e 243.º que expõe as formalidades do contrato para a prestação subordinada de teletrabalho.

Vários autores defendem que antes da entrada em vigor do Código do Trabalho em 2003, os empresas em Portugal estavam mais séticas em aplicar essa modalidade laboral. Guilherme Dray (2002), refere que “O teletrabalho não é objeto de qualquer atenção por parte do legislador

nacional (...). Nem outra coisa seria de esperar: a realidade do teletrabalho no nosso país é ainda muito escassa, insignificante e pouco desenvolvida”.

A revisão do Código do Trabalho em 2009 veio trazer várias alterações significativas para a regulamentação do Teletrabalho em Portugal.

Segundo o artigo 165.º do Código do Trabalho, “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.” Quer isto dizer que se identifica a presença de teletrabalho quando há a presença simultânea de regime de subordinação jurídica, que faz sempre parte de qualquer relação laboral. O legislador ao ter escrito “habitualmente fora da empresa” deixa uma margem para não haver um exclusivo entre a modalidade de trabalho presencial ou teletrabalho, deixando em aberto a possibilidade de celebração de um acordo misto entre teletrabalho e trabalho presencial. Essa margem será da extrema importância para aquele que será o grande objetivo e resultado espectável na realização desta tese.

Embora o teletrabalho seja um tema atual e mais discutido que nunca, a verdade é que muitas empresas já tinham o teletrabalho como uma realidade bem presente. Para que os colaboradores não saiam prejudicados com o facto de levar o trabalho para casa, que para muitos pode traduzir-se numa mistura indesejada entre vida pessoal e vida profissional e também, para as empresas salvaguardarem que os seus colaboradores encontram-se verdadeiramente a desempenhar as suas normais funções existe uma legislação própria a respeito do teletrabalho que, inclusive, teve uma revisão no ano de 2015.

- Artigo 166.º - Regime de contrato para prestação subordinada de teletrabalho
- Artigo 167.º - Regime no caso de trabalhador anteriormente vinculado ao empregador;
- Artigo 168.º - Instrumentos de trabalho em prestação subordinada de teletrabalho;
- Artigo 169.º - Igualdade de tratamento de trabalhador em regime de teletrabalho;
- Artigo 170.º - Privacidade de trabalhador em regime de teletrabalho;
- Artigo 171.º - Participação e representação coletivas de trabalhador em regime de teletrabalho.

O n.º1 do artigo 166º do Código do Trabalho celebra o Regime de contrato para a prestação subordinada de teletrabalho, que prevê o exercício de atividade laboral em regime de teletrabalho, tanto para quem assina o seu contrato e inicia funções nesse regime, quer para

quem pretende mudar de regime de trabalho presencial para teletrabalho, bem como uma mais recente alteração pela lei 120/2015, de 1 de setembro, que no n.º3 dá o direito ao trabalhador com filho com idade até 3 anos de idade possa exercer a sua atividade na modalidade de teletrabalho, desde que a sua entidade patronal disponha de condições para o efeito.

Respondendo à pergunta se qualquer colaborador pode passar a regime de teletrabalho, a questão é afirmativa, desde que haja um acordo entre ambas as partes (empregado e empregador) e terá de ficar escrito num contrato que deve conter as condições descritas no n.º 5 do artigo 166.º e podemos estar perante casos de “teletrabalho interno”, quando um colaborador que já pertence à empresa mudar do trabalho convencional de regime presencial para regime de teletrabalho, ou “teletrabalho externo” quando uma empresa contrata um colaborador especificando que iniciará funções em teletrabalho. Como refere o n.º 1 do artigo 167.º “não pode exceder os 3 anos” sendo por isso celebrado sempre um novo contrato a termo.

De modo geral a passagem para a modalidade de teletrabalho requer sempre um contrato celebrado entre o trabalhador e empregador, o empregador não pode passar o colaborador para teletrabalho de forma unilateral. No entanto a lei prevê duas exceções quanto à obrigatoriedade do contrato, são elas, quando existe uma vítima de violência doméstica, caso tenha apresentado uma queixa crime e tenha mudado de domicílio ou como presente no n.º 3 do artigo 166.º “o trabalho com filho com idade até 3 anos tem direito a exercer a atividade em regime de teletrabalho, quando este seja compatível com a atividade desempenhada e a entidade patronal disponha de recursos e meios para o efeito.”

Quanto aos instrumentos de trabalho referidos no n.º 1 do artigo 168.º, “presume-se que os instrumentos de trabalho respeitantes a tecnologias de informação e de comunicação utilizados pelo trabalhador pertencem ao empregador”, interpreto que o legislador faz uso da palavra “presume-se” pois os trabalhadores não são obrigados a usar os equipamentos que as empresas fornecem, optando por trabalhar com o equipamento que de certa forma pode ser da preferência pessoal do colaborador. O ponto especifica-se a instrumentos de informação e de comunicação, isto porque a empresa apenas terá de facultar esse tipo de instrumentos, tendo o colaborador de assumir os custos de instalação de internet, bem como secretárias, cadeiras, luz, etc.

O artigo 169.º é também de elevada importância para que não haja qualquer penalização para quem trabalha remotamente, quer isto dizer que todos os planos de progressão de carreira e de formações profissionais, que inclusive por lei centra-se nas 40 horas anuais, o teletrabalhador

tem de ser sempre incluído, “O trabalhador em regime de teletrabalho tem os mesmos direitos e deveres dos demais trabalhadores, nomeadamente no que refere a formação e promoção ou carreira profissional (...)”

Respondendo a outra pergunta a que a lei prevê no artigo 170.º, como sabe a entidade patronal se realmente o colaborador está a exercer as suas normais funções? A verdade é que as empresas estão obrigadas a respeitar todas as normas de privacidade, bem como os horários de repouso, parte principalmente do bom-senso e confiança de cada um e se o colaborador realmente mostra os resultados desejados. No entanto o n.º 2 do artigo 170.º refere que existe a possibilidade, de um elemento da empresa poder visitar a residência do trabalhador, num horário compreendido entre as 09h00 e as 19h00, com apenas o objetivo de controlar a atividade do teletrabalhador

### 2.3 As Vantagens do Teletrabalho

Trabalhar de forma remota, neste caso, a partir de casa, oferece vantagens e claro que também oferece desvantagens. Num olhar mais superficial conseguimos perceber que o teletrabalho consegue oferecer maior conforto ao trabalhador, permite ter mais tempo para a sua família, amigos e para lazer do próprio trabalhador.

Referindo a lista apresentada no site [doutorfinancas.pt](http://doutorfinancas.pt), num artigo de Rui Aspas de 14 de outubro de 2019:

Começando pelas vantagens do teletrabalho, estas podem ser:

- Para o trabalhador, os custos e despesas são reduzidos e consideravelmente menores. Poupa-se em deslocações e refeições que teria de fazer fora de casa;
- Existe uma grande liberdade e autonomia de trabalho, que pode ajudar na produtividade e gestão de tempo;
- Alguma flexibilidade de horários na execução das tarefas;
- Uma menor carga de stress, por não ter distrações de transporte, por exemplo.

No caso das empresas e empregadores, as vantagens de contratar um profissional em regime de teletrabalho são também benéficas:

- Há lugar para uma maior agilidade na realização dos trabalhos que têm de ser executados;
- Libertação de espaço e recursos na empresa;
- Custos relacionados com a atividade da empresa mais reduzidos;
- Os trabalhadores demonstram na sua maioria um acréscimo de motivação, realização pessoal e um maior índice de satisfação;
- Vantagem de poder captar talentos que se encontram no país de origem e em outros países do mundo.

Nilles (1997) e Goulart (2009), nas suas obras referem fatores positivos tanto para as empresas, como para os colaboradores passando pela redução do absentéismo, a utilização do tempo perdido no transito, a flexibilidade de tempo, a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, maior flexibilidade organizacional, redução de congestionamentos e consequente melhoria do ambiente através da redução de CO2, nomeadamente na área metropolitana de Lisboa, onde entram cerca de 370 mil automóveis todos os dias (figura 2), o profissional não corre o risco de ficar prejudicado com greves e atrasos comuns nos transportes públicos. Adicionar também a redução dos custos com deslocações ou refeições fora de casa, os profissionais ganham mais tempo para adotarem uma alimentação caseira, mais rica e saudável, ganham mais tempo para os seus hobbies.



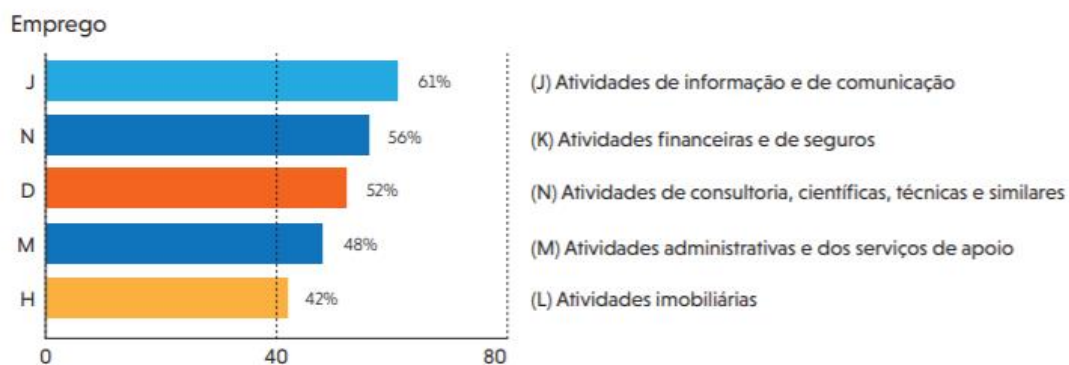
Figura 2 – Entradas no centro da cidade de Lisboa (por milhar de viaturas), Fonte IMT e CML (03/09/2020)

Voltando a dar ênfase àquilo que será a redução dos problemas de congestionamento no trânsito e da ajuda ao ambiente, num estudo publicado no site [smartplanet.pt](http://smartplanet.pt), de 21 de setembro de 2020, refere que “Numa situação pré-pandemia, em Lisboa, a taxa de congestionamento média às 8h da manhã é de cerca de 66%, o que significa que numa viagem total de uma hora, o tempo perdido no trânsito ascende aos 40 minutos. No entanto, uma viagem feita apenas uma hora mais cedo, entre as 7h e as 8h, pode reduzir o tempo nas filas para apenas 17 minutos. No período da tarde, a tendência repete-se. Se o condutor sair do trabalho às 18h, provavelmente passará um tempo extra de cerca de 53 minutos preso no pára-arranca. Contudo, se sair apenas uma hora antes, esse valor diminui para os 37 minutos.

“As mudanças que têm vindo a ocorrer durante os últimos meses podem ser realmente importantes para ajudar os *decision-makers* a mudarem o paradigma da mobilidade nas cidades”, comenta Vincent Martinier, Diretor de Comunicação da *TomTom* do Sul da Europa. “É necessário encontrar soluções de forma a amenizar o frenesim do trânsito e reduzir as filas. Mas a implementação do teletrabalho, mesmo que parcial, pode mudar o estilo de vida das pessoas e democratizar a forma como nos movemos. Também a flexibilidade dos horários de trabalho pode ajudar a quebrar as horas de ponta, já que, no passado, a maioria dos condutores fazia deslocações nos mesmos períodos do dia, congestionado fortemente o fluxo de trânsito. Para os trabalhadores que têm essa facilidade, sair mais cedo de casa e regressar também antes do normal, pode significar uma redução significativa do tempo passado em viagem”, conclui Martinier

Quanto aos fatores socioeconómicos, o teletrabalho vem trazer grandes vantagens, se olharmos para os problemas correntes em Portugal com a desertificação do interior, pois existe um grande fluxo de migração para as áreas metropolitanas do Porto e de Lisboa, com pessoas do interior do país a procurarem por oportunidades de trabalho nestas regiões uma vez que é onde existe maior indústria ou maior concentração de escritórios onde estão sediadas as empresas do setor terciário. O regresso das pessoas para as suas áreas de residência originais, onde por vezes têm melhor qualidade de vida, podendo inclusive viver numa vivenda em vez de um apartamento, podem estar junto das seus familiares e amigos de infância, todos estes fatores irão certamente proporcionar um fator motivacional que por certo traduzir-se-á numa maior produtividade.





Fonte: INE, I.P., Anuário Estatístico, Ed. 2018, Ano: 2016

Figura 3 – Percentagem de empregabilidade por atividade no setor terciário em Lisboa face ao total do País.  
Fonte: INE, em Economia de Lisboa em Números (2019)

Territórios	N.º médio de indivíduos por Km <sup>2</sup>	
	2001	2019
Portugal	112,5	111,5
— Continente	110,9	109,9
+ Norte	173,2	167,9
+ Centro	83,3	78,6
+ Área Metropolitana de Lisboa	899,6	946,8
+ Alentejo	24,6	22,3
+ Algarve	79,5	87,8
— Região Autónoma dos Açores	104,2	104,6
+ Região Autónoma dos Açores	104,2	104,6
— Região Autónoma da Madeira	313,6	317,0
+ Região Autónoma da Madeira	313,6	317,0

Figura 4 – N.º médio de indivíduos por Km<sup>2</sup>. Fontes/Entidades: DGT/MAAC, INE, PORDATA. Última atualização: 16/06/2020

“Para Toffler o potencial do teletrabalho expandiu-se muito para além da mera redução de tempo e custos relacionados com as deslocações para o trabalho. As previsões do autor incluíam uma maior estabilidade na comunidade, um declínio na poluição, novas indústrias florescentes e estruturas familiares inteiramente novas”. Jon Messenger/Lutz Gschwinf (2015)

Citando o relatório elaborado pela Camara Municipal de Lisboa em Economia de Lisboa em Números (2019), a Área Metropolitana de Lisboa concentra um número significativo de empresas com elevado grau de tecnologia e de I&D, sendo o espaço onde estão sedeadas aproximadamente 336.230 empresas. É também na região de Lisboa que o pessoal ao serviço nas empresas estrangeiras e em setores de alta tecnologia tem mais peso, face à média nacional. Lisboa tem mantido um bom nível de atração de investimento estrangeiro, sendo o espaço de localização ou expansão de atividade de diversas empresas multinacionais, afirmando-se na atração de centros de serviços partilhados e com grande potencial para serviços de *nearshoring*. Em termos setoriais afirmam-se as tecnologias de informação (software e internet), bem como os serviços de saúde e bem-estar.

Tecido empresarial da AML		
	Empresas	Peso da AML no País
Total de empresas	<b>336.230</b>	<b>28</b>
	(Nº)	(%)
Pessoal ao serviço	<b>1.278.935</b>	<b>35</b>
	(Nº)	(%)
VAB	<b>38.323</b>	<b>45</b>
	(milhões €)	(%)
Volume de negócios	<b>152.946</b>	<b>45</b>
	(milhões €)	(%)

Fonte: INE, I.P., Anuário Estatístico, Ed. 2018

Figura 5 – Tecido empresarial da Área Metropolitana de Lisboa. Fonte INE, em Economia de Lisboa em Números (2019)

## 2.4 As Desvantagens do Teletrabalho

Existem também desvantagens associadas ao teletrabalho, como seria de esperar. Começando pelos trabalhadores, o isolamento social pode ser a maior desvantagem encontrada, que pode traduzir-se em problemas psicológicos e ansiedade. A falta de convívio com os colegas de escritório em que por vezes em conversas de ocasião e nas “pausas do café” podem criar laços de amizade.

Durante o teletrabalho, os colaboradores estão também sujeitos a um grande desafio que se prende com a necessidade de separar a vida pessoal com a vida profissional. Para tal, é importante separar aquele que será o local de trabalho daqueles que são os locais de lazer pessoal.

Para os colaboradores que entram nas empresas logo em regime de teletrabalho, existe a desvantagem da falta de acompanhamento e de monitorização por parte de um superior capaz de o acompanhar e estar sempre ao lado para qualquer coisa que seja necessária.

Se os superiores hierárquicos como *team leaders*, coordenadores ou diretores das empresas não tiverem a necessária sensibilidade para acompanhar os colaboradores de primeira linha, pode haver problemas de inércia, resultantes da falta de reuniões e partilha de ideias, de delegação de tarefas bem como da transmissão de motivação e de partilha de conhecimento.

Continuando a referenciar o trabalho de Rui Aspas no site [doutorfinancas.pt](http://doutorfinancas.pt), as desvantagens do Teletrabalho passam por:

Para o trabalhador, as desvantagens podem ser:

- Jornadas de trabalho mais longas, com uma grande probabilidade de se prolongarem para lá do horário normal de trabalho, pois existe maior flexibilidade;
- Isolamento, rotina, bloqueio de criatividade;
- Não há uma ligação com a empresa fisicamente e com outras equipas;
- Poderá ser mais difícil a progressão e construção de uma carreira sólida, se a tarefa foi exclusivamente administrativa;
- Pode levar a que se misture a vida pessoal com a parte profissional;
- Condições de trabalho nem sempre adequadas para o exercício das funções.

No caso das empresas, as desvantagens assentam nos seguintes pontos:

- O controlo sobre o trabalho que está a ser realizado é menor;
- Podem existir dúvidas frequentes nas informações prestadas;
- Falta de contacto regular pode gerar desentendimentos e discussões, pelo que a comunicação à distância torna-se um grande desafio.

## SWOT: VANTAGENS Vs. DESVANTAGENS

A análise SWOT é uma técnica muito comum na Gestão que identifica forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats). Neste trabalho irei integrar as vantagens e desvantagens numa análise SWOT de forma a clarificar e resumir os conteúdos apresentados anteriormente.

<p><b>FORÇAS (strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos stress;</li> <li>• Mais tempo para a família e amigos;</li> <li>• Libertação de espaço nos escritórios;</li> <li>• Acréscimo de motivação;</li> <li>• Benefícios ambientais.</li> <li>• Não se deixa atrasar com transportes públicos ou transito</li> </ul>	<p><b>FRAQUESAS (weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornadas de trabalho mais longas;</li> <li>• Os colaboradores podem não ter as melhores condições ergonómicas ou mesmo de utensílios</li> <li>• Menor supervisão por parte das chefias</li> <li>• Se houver falta de comunicação, os problemas nas equipas alastram-se.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES (opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos para empresas e colaboradores;</li> <li>• Maior autonomia e flexibilidade de horário;</li> <li>• Recrutamento e captação de talentos de outros países.</li> <li>• Alimentação e estilo de vida mais saudável;</li> <li>• Regresso às terras de origem = oportunidade de crescimento económico no interior do país.</li> </ul>	<p><b>AMEAÇAS (threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Isolamento social;</li> <li>• Poderá ficar fragilizado no seu plano de carreira profissional;</li> <li>• Pode não criar empatia com outros colegas</li> <li>• Mistura entre vida pessoal e profissional</li> </ul>

## 2.5 A Cibersegurança

A cibersegurança é de extrema importância para qualquer empresa, consiste na proteção de *hardware*, como computadores e servidores, bem como de *software*, como sistemas e dados. A proteção de dados e informação é um assunto sensível e de extrema confidencialidade que pode ter implicações jurídicas em casos de conduta imprópria, “A confidencialidade traduz a ideia de evitar uma aquisição não autorizada da informação.” (Alexandre Caldas e Vicente Freire, 2013)

Segundo a plataforma seguranet.pt, cibersegurança pode definir-se como “Conjunto de medidas e ações de prevenção, monitorização, deteção, reação, análise e correção que visam manter o estado de segurança desejado e garantir a confidencialidade, integridade, disponibilidade e não repúdio da informação, das redes e sistemas de informação no ciberespaço, e das pessoas que nele interagem.”

Segundo Alexandre Caldas e Vicente Freire (2013) “Se os computadores estivessem isolados os problemas de segurança eram muito reduzidos, mas em contraposição, os benefícios da rede, de estar ligado, da conectividade, são demasiado elevados para serem ignorados. A força da internet – acessibilidade, estruturas colaborativas baseadas em protocolos e tecnologias comuns – infelizmente é o que a torna vulnerável a novos ataques e suscetível de danos massivos ou disruptivos. Importa então um balanceamento entre funcionalidade, desempenho e segurança. É impossível otimizar esse equilíbrio para responder a todos os ataques à rede.”

As empresas e seus colaboradores devem estar sempre atentos à possibilidade de sofrer um ciberataque, que se pode definir como “Um ataque lançado geralmente a partir de um computador recorrendo ao método de intrusão e que tem como finalidade adquirir, explorar, perturbar, romper, negar, degradar ou destruir informação constante em computadores ou em redes de computadores, em sistemas e equipamentos eletrónicos ligados a outros equipamentos ou sistemas ou que partilham a mesma estrutura de energia ou o mesmo espaço de emissão eletromagnética, bem como os próprios computadores, redes de computadores, sistemas e equipamentos.” (Moreira, 2012, p. 32)

Para Castells (2007) “não há dúvida de que a habilidade para obter uma informação crucial, contaminar as bases de dados ou criar desordem nos sistemas de comunicação-chave, se converteu numa arma importante no novo ambiente tecnológico” (p. 190), e desta forma “a

proteção das infraestruturas críticas de informação, tornou-se não só uma necessidade como um imperativo” (Caldas, 2011, p. 95).

A Gestão de Segurança da Informação consiste na proteção da informação armazenada, processada ou transmitida contra a perda de confidencialidade, integridade e disponibilidade, através da implementação de um variado conjunto de controlos técnicos, administrativos e físicos.

Se os ciberataques acederem a informação sensível como dados pessoais de clientes, as consequências são pesadas, que incluem perda de reputação da empresa, perda de clientes, coimas substanciais impostas pelo Regulamento Geral de Proteção de Dados e multas pesadas.

Importa referir os cuidados básicos a ter em conta por parte do teletrabalhador:

- Garantir que os computadores estão ligados a redes seguras, evitar o uso de Wi-Fi público e utilizar sempre que possível uma VPN aprovada previamente pela empresa;
- Garantir que o antivírus está atualizado e a funcionar devidamente;
- Utilizar sempre que as condições o permitam ferramentas e programas aprovados pela empresa;
- Estar atento a quem possa ouvir as reuniões, conversas ou conferências, optando por usar fones;
- Sempre que se ausentar do computador, deve garantir que o mesmo fica bloqueado e no final do dia de trabalho desligar o mesmo;
- O computador que usa para trabalhar, deve ter exclusivamente esse uso, não devendo partilhar com família ou amigos
- Garanti que não deixa materiais impressos, em especial material confidencial em cima da mesa ou deixado de qualquer maneira pela casa;

## **2.6 A continuidade do Teletrabalho pós-Covid-19**

A realização desta tese coincidiu com a altura de pandemia da Covid-19, durante a vaga pandémica o governo estipulou a obrigatoriedade do teletrabalho, umas empresas já conheciam esta modalidade de trabalho e aplicavam-na nas suas empresas, para outras empresas começou uma nova forma de trabalhar.

Havendo empresas a planear o regresso ao teletrabalho, nem todas estão “ansiosas” por poderem voltar ao dito “normal”, trabalhando de forma presencial. A aposta de muitas das grandes empresas do setor terciário, passa por continuarem em teletrabalho mesmo após a fase pandémica do Covid-19. Conforme um artigo retirado da Sapo Tek, do dia 18 de maio de 2020:

“Acreditamos numa maior eficiência e produtividade com este modelo híbrido, ao mesmo tempo que permitimos aos nossos colaboradores um melhor equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional», defende António Miguel Ferreira, Managing Director Iberia and Latin America da Claranet

“Acreditamos que modelos flexíveis e mistos serão os que vigorarão no futuro, adaptando cada vez mais as necessidades dos colaboradores e o equilíbrio da sua vida pessoal e profissional.”  
– Teresa Gândara, Noesis

“As empresas estão agora mais bem equipadas para fornecer um modelo de acesso remoto e seguro, no qual a experiência de trabalho à distância dos colaboradores está otimizada, a produtividade é mantida e a pressão sobre os recursos TI permanece sob controlo”. – Fonte oficial da Fujitsu

Segundo um artigo da Eco Sapo, do dia 28 de julho de 2020, refere que a “Siemens vai ter trabalho remoto até três dias por semana. A gigante industrial Siemens, sediada na Alemanha, anunciou que o “novo normal” vai incluir dois a três dias em teletrabalho, avança a Forbes. De acordo com a empresa, esta decisão terá efeitos imediatos para mais de 140.000 trabalhadores, em 43 países, incluindo Portugal.”

Num artigo do Jornal de Negócios, de 20 de outubro de 2020, Luís Alveirinho CTO da Altice Portugal afirma que "Depois da covid-19 não há volta atrás em termos de metodologia de trabalho. Vamos ter de criar e desenvolver novas competências ao nível da gestão das pessoas, porque gerir em proximidade não é igual a gerir à distância". José Ferrari Careto, diretor da Digital Global Unit da EDP refere que "O teletrabalho é o novo normal e temos de ter a inteligência suficiente para aproveitar o que de bom estamos a construir neste momento. Ainda há pouco tempo li que são precisos 60 dias para criar um hábito. No âmbito da pandemia estamos há quase seis meses num regime de teletrabalho, o quer dizer que o hábito está criado",

De acordo com um estudo de Capgemini Research Institute “*The future of work: From remote to hybrid*”, as empresas que colocaram os colaboradores em teletrabalho conseguiram um

ganho de produtividade de 63% no terceiro trimestre de 2020, o estudo incluiu empresas e colaboradores de várias partes do mundo, o estudo refere ainda que o trabalho remoto é o novo normal, concluindo que 75% das empresas espera colocar 30% ou mais dos seus colaboradores em teletrabalho, enquanto 30% esperam que 70% dos seus colaboradores trabalhem de forma remota. *“We found that remote working is definitely the new normal – 75% of the organizations expect at least 30% of their employees to work remotely, while over 30% expect 70% of their workforce to become remote.”*

Segundo notícia jornal Publico de 11 de março de 2021 «O que começou como uma medida temporária, ditada por razões sanitárias, passou a ser definitiva. A partir desta quinta-feira, a Liberty Europa coloca dois mil colaboradores, repartidos por Portugal, Espanha, Irlanda e Irlanda do Norte, “de forma definitiva, a trabalhar a partir de qualquer lugar, seguindo um modelo de trabalho remoto”. Em Portugal, a seguradora do grupo norte-americano Liberty Mutual tem 400 trabalhadores. (...) A Liberty Seguros passou a ser “uma organização 100% digital”, avança a empresa em comunicado, precisamente no dia em que o Governo português deverá anunciar o plano do próximo desconfinamento. A opção implica deixar de ter atendimento presencial aos clientes, como já estava a acontecer no âmbito das medidas de confinamento em território nacional.»

## **2.7 A Gestão em Teletrabalho**

Gerir equipas de forma virtual é bastante diferente de gerir equipas no local de trabalho. Certamente com todos os condicionalismos apresentados, hoje temos condições de comunicação on-line como nunca tivéramos.

Citando Ana Sofia Jacinto na sua tese “O Regime Especial do Teletrabalho” (2013) «O modelo de trabalho tradicional, os estilos de liderança baseavam-se na gestão e no controlo presencial do trabalhador durante a realização do seu trabalho. Com a emergência do teletrabalho, este modelo de gestão não pode ser integralmente utilizado, embora as novas tecnologias possam permitir uma certa aproximação aos princípios do modelo tradicional. De facto, devido à natureza da modalidade de teletrabalho, a presença física do empregador pode ser parcialmente assegurada através da utilização de tecnologias de informação e comunicação. Considerando que à modalidade de teletrabalho pode estar subjacente o recurso a tecnologias de informação



e de comunicação, enquanto ferramenta de trabalho, não oferece dúvidas a constatação de que estes instrumentos de trabalho podem desempenhar uma dupla função na supervisão do comportamento e do desempenho dos teletrabalhadores e, simultaneamente, facilitar a interação entre o teletrabalhador, o superior hierárquico e os colegas de trabalho.»

Podem certamente existir várias formas de conseguir supervisionar um colaborador que trabalha de forma remota. O gestor tem que pré-definir objetivos ao seu subordinado, através de uma supervisão do seu trabalho de forma remota e contínua, por exemplo marcando reuniões on-line periódicas pedindo para que o mesmo mostre o trabalho que tem desenvolvido, atualmente possível através da partilha de ecrã no computador, ou com envios periódicos de trabalho, desta forma o superior hierárquico poderá orientar e responder a qualquer dúvida que surja e podem até trabalhar em conjunto com se tivessem ambos presentes no mesmo espaço físico.

O fator comunicação, é de longe o mais importante. Os gestores têm de mostrar disponibilidade e que estão sempre “ali” para quem trabalha com eles, é importante que os gestores mostrem confiança nos seus colegas e vice-versa. Como referido anteriormente, é importante definir objetivos de trabalho, bem como contabilização de horas, é importante também nomear quem será o responsável por cada tarefa, bem como quando e como deve realizá-la.

Ricardo Parreira, CEO da PHC, empresa de software de gestão ao Jornal de Negócios, no dia 06 de maio de 2020, refere que “uma liderança diferente e, de facto, estamos a assistir a aceleração que só pode ser positiva, porque de facto há exemplos de ganhos de eficiência e de eficácia nas mais pequenas coisas, desde as reuniões, que passaram a começar a horas, as pessoas ouvem-se umas às outras porque não podem falar todas ao mesmo tempo, as reuniões são mais curtas”. Considera ainda nesse artigo que “pensava-se que não se podia fazer recrutamento remotamente, mas é possível fazer entrevistas, os testes e contratar. Pensava-se que era difícil liderar remotamente, mas é perfeitamente possível. Pensava-se que não era possível vender sem reuniões presenciais. Pensava-se que a colaboração exigia que as pessoas trabalhassem todas em *open space*, não é verdade, há muitas oportunidades no mundo da colaboração”.

### 3 METODOLOGIA

Existem diferentes Metodologias de investigação e para se proceder a uma boa investigação é importante definir os objetivos e o procedimento da mesma. A primeira etapa a ter em conta é a pergunta de partida que tem de ser clara, exequível e pertinente para o estudo. A segunda etapa é a exploração, centra-se pela leitura de artigos do tema em estudo, será nesta etapa que se realizam as entrevistas exploratórias e encontram-se métodos exploratórios complementares à entrevista. A terceira etapa é a Problemática, não é mais que expor os problemas que se seguirá da etapa quatro onde será iniciado a construção do modelo de análises, seguido da Observação como, observar o quê? Observar quem? Observar como? Essa informação será recolhida através de inquéritos, questionários, entrevistas e observação direta. Na sexta etapa é realizada a informação das análises realizadas na etapa anterior e por último serão tiradas as conclusões, onde é apresentada uma retrospectiva de todo o procedimento, os novos contributos para o conhecimento do tema.

Sendo o ponto fulcral desta tese perceber se é ou não o teletrabalho o futuro das empresas do setor terciário, ou mesmo um regime híbrido entre trabalho presencial e teletrabalho, importa abordar este tema como um caso de estudo, aplicando desta forma, um questionário a colaboradores de diversas áreas profissionais dentro de uma empresa de TI (primeiro questionário) e outro questionário enviado a diferentes pessoas, de diferentes áreas de diferentes empresas (segundo questionário) e ainda entrevistas.

O caso de estudo, também conhecido como *case study*, pode definir-se como uma pesquisa ampla e profunda de um ou vários objetos de estudo que permitem aprofundar o conhecimento sobre esta temática, tem como objetivo servir de base e referência para estudos e investigações de outras pessoas sobre a mesma temática. Um bom caso de estudo deve sempre ter em conta tanto os aspetos positivos quanto negativos.

O caso de estudo como estratégia de investigação é abordado por vários autores, como Yin (1993 e 2005), Stake (1999), Rodríguez et al. (1999), entre outros, para os quais, um caso pode ser algo bem definido ou abstrato, mas também pode ser algo menos definido ou definido num plano mais abstrato. O caso de estudo rege-se dentro da lógica que guia as sucessivas etapas de recolha, análise e interpretação da informação dos métodos qualitativos, com a particularidade de que o propósito da investigação é o estudo intensivo de um ou poucos casos (Latorre et al., 2003).

Segundo Dooley (2002), “A vantagem do estudo de caso é a sua aplicabilidade a situações humanas, a contextos contemporâneos de vida real”.

Segundo Yin, o caso de estudo define-se como uma estratégia de pesquisa que responde às perguntas “como?” e “porquê?” e o caso de estudo deve focar-se em situações contemporâneas.

O estudo de caso é usado em muitos campos como:

- ciência política, e investigação de gestão pública;
- psicologia e sociologia;
- organizações e estudos de gestão;
- cidade e investigação de planeamento regional, como estudos de planos, bairros, ou agências públicas.

Yin revela, que os casos de estudo são sempre observados no seu “ambiente”, isto é, deve-se estudar um caso de estudo tal como ele é, sem merecer influência por parte de quem o estuda. Os dados devem ser extraídos e estudados em diversos meios, sejam pessoas, grupos, organizações ou empresas. O investigador antes de começar o caso de estudo, necessita de explicar previamente as variáveis na investigação.

Como Yin refere, o caso de estudo deve ser considerado uma investigação empírica que compreende um método abrangente, que coleta e analisa dados.

Um caso de estudo, pode ser um estudo único ou um caso de estudo múltiplo e pode ter em vista evidências quantitativas e qualitativas.

A investigação pode ser quantitativa, que se preocupa com a medição objetiva e quantificava dos resultados, ou qualitativa em que se analisa em profundidade até se obter percepções dos elementos investigados. Também podemos ter em causa investigações com ambos os métodos.

Importa ainda referir que um caso de estudo é muito mais que uma descrição de factos e situações observadas. Na análise de um caso de estudo o grande objetivo é explorar, descrever, explicar e avaliar o processo observado.

Segundo Yin, os casos de estudo estão faseados em:

- **Planeamento:** Obter todas as cópias de todos os documentos disponíveis que sejam necessários para a análise do caso em estudo. O investigador deve ir ao local (se necessário) para perceber o contexto da análise do caso.
- **Recolha de Dados:** Para a recolha dos dados será necessário ler e estudar muito bem os documentos disponíveis recolhidos na fase anterior. De seguida, deve-se aplicar um questionário/entrevista com base no estudo, as perguntas devem ser claras, curtas, concisas e objetivas para conseguir captar a atenção e a colaboração das pessoas que remetem ao caso em estudo.
- **Análise de Dados:** São procedimentos, anotações, codificações, encadeamento lógico, citações, revisão do relatório, comparação com outros casos de estudo, estratégias de análise, validação interna, comparação com a literatura.

Sobre o entrevistador, Yin refere que deve:

- Capaz de fazer boas perguntas (claras e objetivas) e interpretar as respostas.
- Bom ouvinte e não se deixar influenciar com as suas próprias ideologias e preconceitos.
- Capaz de ser adaptável e flexível, de forma a ver situações inesperadas como oportunidades e não ameaças.
- Ter uma noção clara das questões que estão a ser estudadas;

## 3.1 Análise de Resultados

### 3.1.1 Questionários

#### 3.1.1.1 Questionário (A)

De forma a perceber qual a perceção das pessoas sobre o teletrabalho, foram realizados dois questionários, um deles com quinhentas e cinco (505) respostas, realizado através do Software de questionários SurveyMonkey. A atividade profissional da população que respondeu ao questionário passa por diversas áreas, tanto de *front office*, como de *back office* de uma empresa do setor terciário, mais concretamente de Tecnologias de Informação (TI).

As seguintes respostas apenas resultam de colaboradores em situação de teletrabalho, pois só assim teremos a certeza que os colaboradores em questão já experienciaram laborar em teletrabalho.

Seguem as perguntas, realizadas no Survey, juntamente com as respostas:

1. “Como tem vivido este período de confinamento a trabalhar a partir de casa?”

**MUITO BEM** | Consegui realizar o meu trabalho normalmente. Consegui alcançar os meus objetivos e interagir adequadamente com os meus interlocutores regulares. Eu estive em boas condições físicas, psicológicas e emocionais. – 326 respostas

**BEM** | Consegui alcançar os meus objetivos profissionais, apesar das dificuldades adicionais derivadas da gestão doméstica e familiar. Eu tive uma resposta física, psicológica e emocional normal durante esse período, embora em algum momento eu tenha sentido stress ou preocupação derivada da situação. – 163 respostas

**MAL** | Fui fisicamente, psicologicamente e emocionalmente afetado neste período. Eu tive muitas dificuldades em adaptar-me a essa situação. Senti-me deprimido, desconcentrado, stressado e preocupado. – 16 respostas

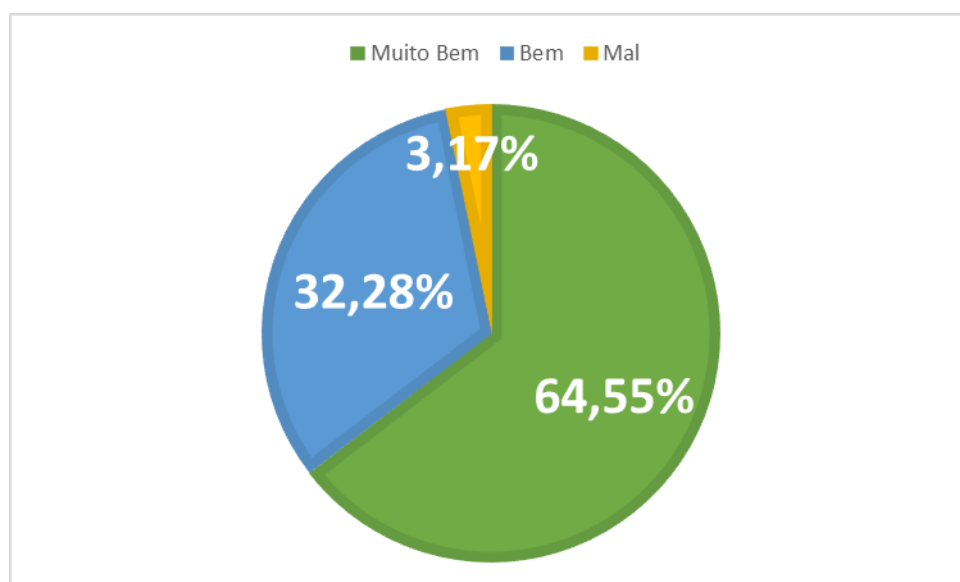


Figura 6 – Percentagem às respostas da pergunta n.º 1

Conseguimos através dos resultados apresentados, concluir que a esmagadora parte dos inquiridos adaptou-se bem ao teletrabalho, conseguiu gerir bem os desafios do trabalho remoto e chegar ao alcance dos seus objetivos enquanto trabalhadores, falamos em cerca de 97,2% de *feedback* positivo. Apenas cerca de 2,8% dos inquiridos não se adaptou ao teletrabalho, sentindo-se esgotado e psicologicamente afetado pelo tipo de condições de trabalho.

2. “Como valoriza o relacionamento que teve com a Organização durante o teletrabalho?”

MUITO BEM | A comunicação com meu superior tem sido regular e periódica. Esteve mais disponível e atento à minha situação profissional e pessoal durante esse período. Senti-me informado pela Direção da empresa. – 353 respostas.

BEM | As interações com meu superior foram as necessárias. Apesar de algumas limitações específicas de conexão derivadas da situação. – 148 respostas.

MAL | Sinto que as comunicações do meu superior e da Direção não estão à altura da tarefa. Compreendo que não fui informado adequadamente e senti-me desconectado durante esse período – 2 respostas

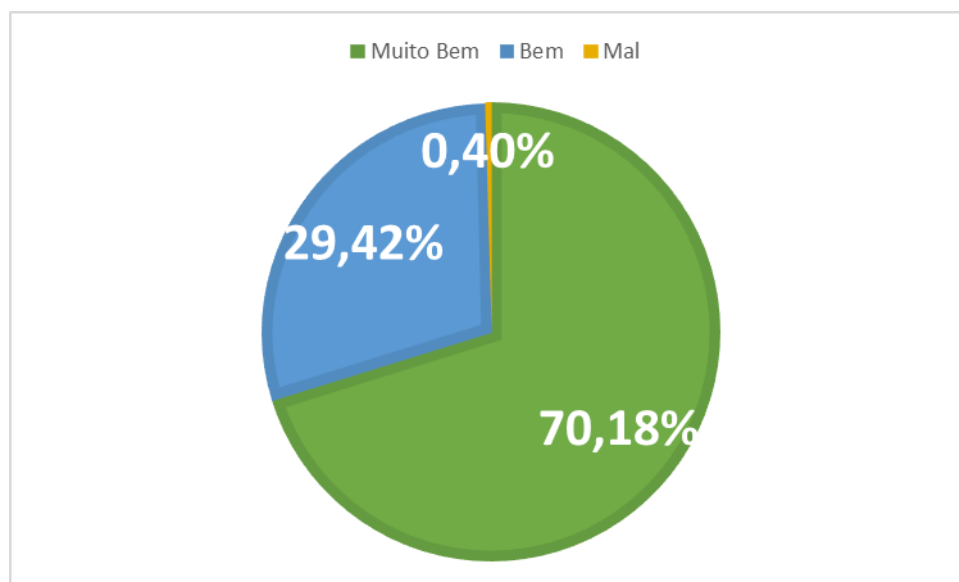


Figura 7 - Percentagem às respostas da pergunta n.º 2

No seguimento desta pergunta, podemos concluir que mesmo com o trabalho à distância, no caso desta empresa, a comunicação manteve-se sempre capaz de responder às necessidades dos intervenientes da organização, atualmente, temos ferramentas de comunicação capazes de nos satisfazer, desde o Office 365 que inclui o Teams, o Skype, passando pelo Webex da Cisco, o TeamSpeak, Google Chat, WhatsApp, entre outras. Temos uma vasta oferta de plataformas em que podemos comunicar na hora, sendo muitas vezes mais eficaz que as tradicionais reuniões de gabinete.

Na comunicação escrita, como acontece muito no trabalho remoto, pode trazer barreiras à comunicação, muitas vezes a forma como as pessoas escrevem, a pressa em escrever e os erros ortográficos, ou mesmo uma vírgula mal colocado, ou o não conseguirmos explicar o que pretendemos expor traz grandes desvantagens e nesse aspeto a interação física é muito mais eficaz.

O teletrabalho, vem trazer um efeito negativo, naquilo que são as interações físicas com os colegas, a partilha de ideias espontâneas, ou até mesmo o simples convívio de almoço ou café, como falado anteriormente nas desvantagens do teletrabalho, essas interações são importantes para o psicológico dos colaboradores e para o surgimento de novas ideias, que resultam de conversas espontâneas.

3. “Como valoriza a adaptação do espaço doméstico para realizar o seu trabalho?”

MUITO BOA | Consegui um local adaptado ao teletrabalho com bons níveis de conforto, ergonomia e segurança. Em termos gerais, consegui diferenciar as minhas horas de trabalho das tarefas domésticas e familiares. Tanto a conciliação quanto a adaptação da organização são consideradas positivas. Valorizo positivamente a redução nos tempos de viagem. Considero o teletrabalho como uma opção real depois de voltarmos ao normal. – 304 respostas.

BOA | Eu não tinha um espaço predefinido para o teletrabalho, mas adaptei um local com níveis adequados de conforto, ergonomia e segurança. Apesar de, às vezes, encontrar limitações, aprecio ter reconciliado adequadamente o meu trabalho e as tarefas domésticas e familiares. A adaptabilidade da organização foi correta de acordo com as circunstâncias. Aprecio que, com algumas

adaptações adicionais, eu poderia teletrabalhar mais depois de voltarmos ao normal. – 192 respostas.

MÁ | Eu não tenho espaço para poder teletrabalhar. Não consegui atingir os níveis mínimos de conforto, ergonomia e segurança e tem sido muito difícil conciliar horas de trabalho e tarefas domésticas e familiares. As minhas funções não me permitem teletrabalhar. A minha experiência com o teletrabalho foi negativa e não valorizo o teletrabalho como uma opção depois de voltarmos ao normal. – 6 respostas.

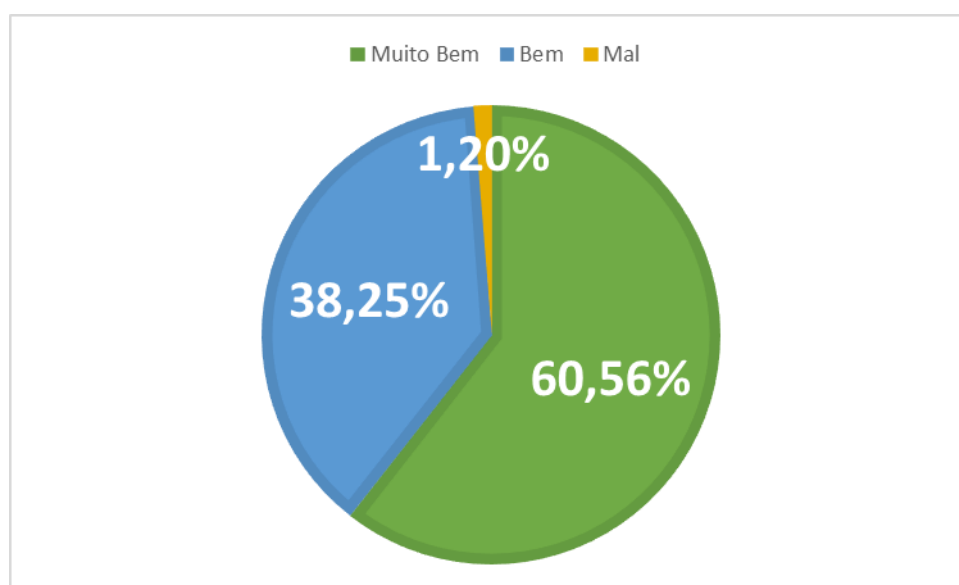


Figura 8 – Percentagem às respostas da pergunta n.º 3

Como é visível pelo número de respostas, diria que 99% dos inquiridos, consegue adaptar o teletrabalho no seu domicílio, bem como consegue separar aquilo que é o tempo de trabalho, daquilo que é o tempo normal em casa. Também consideram o teletrabalho depois da crise pandémica Covid-19 como uma opção.



4. “Como se sente, quando pensa no regresso ao trabalho no seu local de trabalho habitual?”

MOTIVADO – 151	30%
DESCONFIADO – 115	22,9%
COM MEDO – 124	24,7%
ANSIOSO – 55	10,9%
OUTRO – 58	11,5%

Sobre o regresso normal ao escritório, podemos perceber que existe uma divisão entre quem está motivado ou ansioso por voltar ao escritório e quem tem medo e desconfiança. Existe sempre alguma saudade de estar com os companheiros de trabalho, ou mesmo de quem queira voltar à rotina que levavam antes do confinamento.

5. “De que forma poderia ter melhorado a experiência de teletrabalho?”

As respostas em geral foram bastantes positivas. Os pontos negativos passaram sobretudo por questões de ergonomia ou espaço de trabalho desadequado.

- *“Achei que trabalhei mais horas seguidas, sem intervalos mais regulares. Mas fui adaptando e acho que está a correr melhor.”*
- *“Tendo uma melhor rede de internet.”*
- *“Penso que correu bastante bem, as ferramentas como o teams facilitam bastante a comunicação, mas seria mais fácil estar em teletrabalho sem uma criança em casa.”*
- *“A experiência foi boa, o que a empresa podia fazer foi tudo perfeito, só foi pena a net instável que tenho em casa!”*
- *“Ter uma cadeira mais confortável.”*

### 3.1.1.2 Questionário (B)

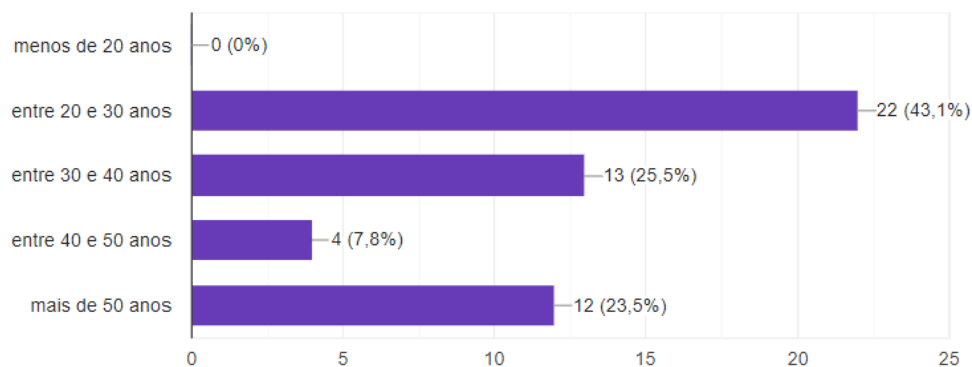
Uma vez que o Questionário (A) foi realizado no seio de apenas uma empresa, neste segundo questionário o objetivo passou por diversificar a amostra de resultados, disponibilizando o mesmo e partilhando-o a pessoas que trabalhassem num setor de atividade que seria possível trabalhar de forma remota nesta fase de Covid-19. Resumidamente este questionário visa obter respostas de colaboradores de diferentes empresas, para entender diferentes realidades.

O questionário foi elaborado através do *Google Forms* e as respostas a este questionário são anónimas e apenas visam a obtenção de dados para o presente trabalho. (ver anexo).

#### 1. “Qual a sua faixa etária?”

Qual a sua faixa etária?

51 respostas

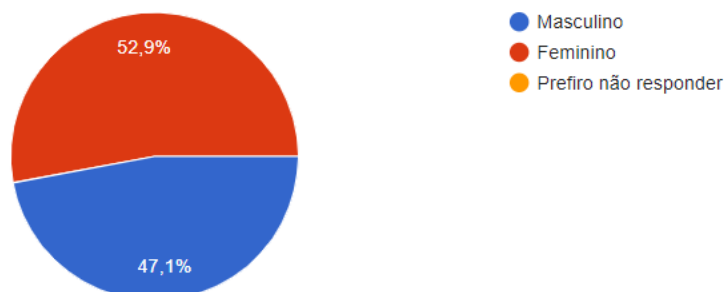


Neste questionário conseguimos obter respostas de varias faixas etárias, o que é importante para o caso de estudo, é certo que a maioria dos inquiridos encontra-se entre os 20 e os 30 anos de idade, o que se podem considerar jovens trabalhadores, logo podemos dizer que estão mais abertos a mudanças, ao contrário das faixas etárias mais altas que por vezes impõem barreiras à mudança, a tal mudança a que me refiro é o Teletrabalho. Contudo, as respostas são bastante animadoras tendo em conta a diversidade de faixas etárias e os resultados que iremos observar posteriormente.

## 2. “Género”

Género

51 respostas

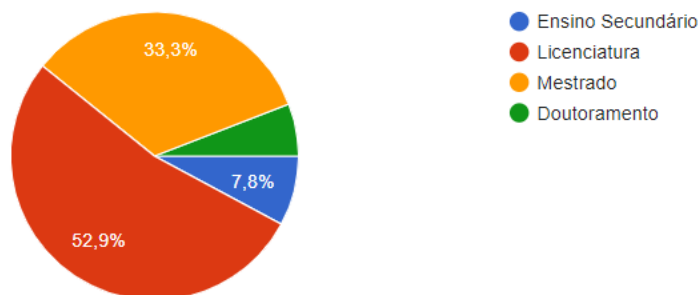


Conseguimos encontrar um equilíbrio de resultados relativamente ao género da população que respondeu ao questionário, o equilíbrio verifica-se na diferença de apenas 3 respostas a mais no feminino, totalizando 27 respostas contra 24 respostas do género masculino.

## 3. “Qual o seu grau de escolaridade?”

Qual o seu grau de escolaridade?

51 respostas

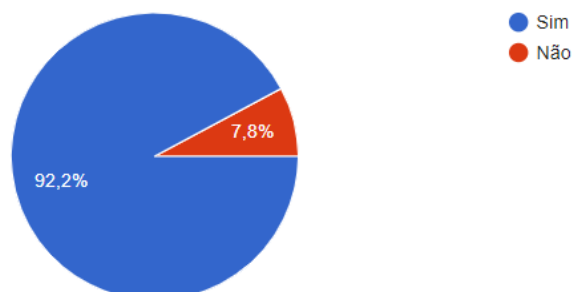


ENSINO SECUNDÁRIO – 4	7,8%
LICENCIATURA – 27	52,9%
MESTRADO – 17	33,3%
DOUTORAMENTO – 3	5,9%

4. “Começou a trabalhar em regime de Teletrabalho durante a fase pandémica Covid-19?”

Começou a trabalhar em regime de teletrabalho durante a fase pandémica Covid-19?

51 respostas



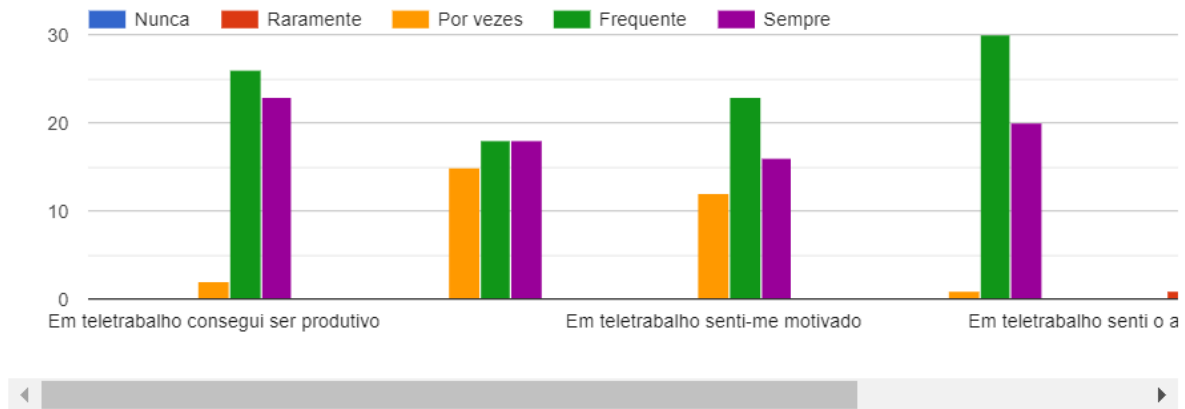
SIM – 47	92,2%
NÃO – 4	7,8%

Observando a pergunta 3 e 4 de forma a complementarem-se, atentamos que a grande maioria dos participantes neste questionário têm formação superior, incidindo maioritariamente na Licenciatura, seguida do Mestrado. O resultado acaba por ser normal uma vez que a grande maioria dos colaboradores a laborar nas empresas do setor terciário têm formações superiores. Saliento a normalidade de mais de 90% ter respondido que “sim” na pergunta quatro dada a obrigatoriedade imposta pelo governo.

Dado ao Estado de Emergência resultante da fase referida anteriormente, os colaboradores cujo o exercício das suas funções fossem possíveis, deveriam trabalhar a partir de casa, numa fase inicial as empresas por suas próprias iniciativas adotaram de imediato o teletrabalho, mas também a sua obrigatoriedade declarada pelo governo no Decreto-Lei n.º 94-A/2020, Artigo 5.º-A número 1 – “É obrigatório a adoção do regime de teletrabalho, independentemente do vínculo laboral, sempre que as funções em causa o permitam e o trabalhador disponha de condições para as exercer, sem necessidade de acordo escrito entre empregador e o trabalhador”

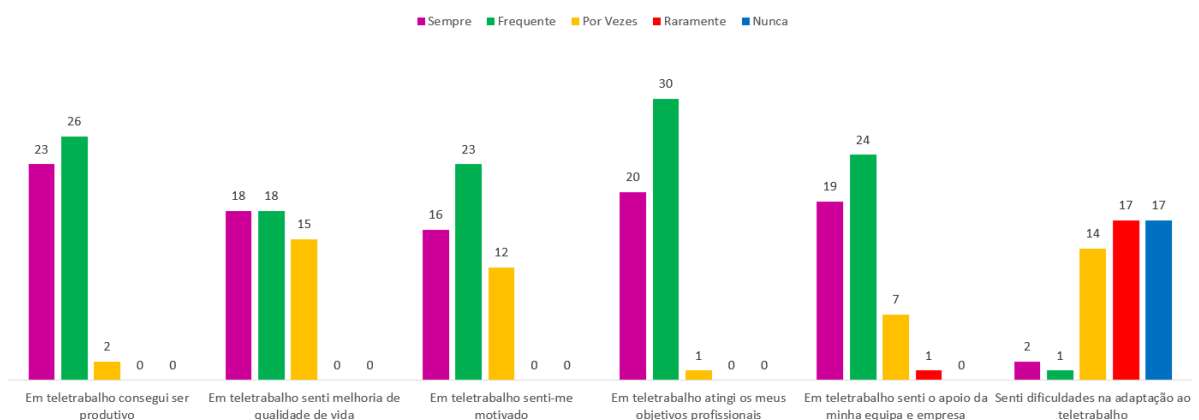
Seguimos em frente no questionário percebendo como foi a adaptação dos participantes na adaptação ao teletrabalho.

## 5. Perguntas com grelha de escolha múltipla



De forma a clarificar as informações disponibilizadas pelo *Google Forms*, apresento de seguida um gráfico em Excel que expõe os resultados à pergunta 5 de uma forma mais clara.

	Em teletrabalho consegui ser produtivo	Em teletrabalho senti melhoria de qualidade de vida	Em teletrabalho senti-me motivado	Em teletrabalho atingi os meus objetivos profissionais	Em teletrabalho senti o apoio da minha equipa e empresa	Senti dificuldades na adaptação ao teletrabalho
Sempre	23	18	16	20	19	2
Frequente	26	18	23	30	24	1
Por Vezes	2	15	12	1	7	14
Raramente	0	0	0	0	1	17
Nunca	0	0	0	0	0	17



6. “Gostaria de poder continuar a laborar em teletrabalho num futuro pós-Covid-19?”

Gostaria de poder continuar a laborar em teletrabalho num futuro pós Covid-19?

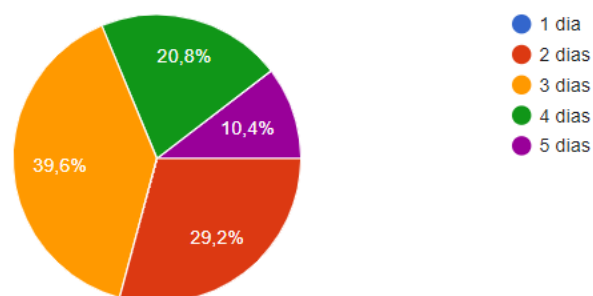
51 respostas



7. “Se respondeu "sim" na pergunta anterior, quantos dias por semana acharia aceitável trabalhar de forma remota?”

Se respondeu "sim" na pergunta anterior, quantos dias por semana acharia aceitável trabalhar de forma remota?

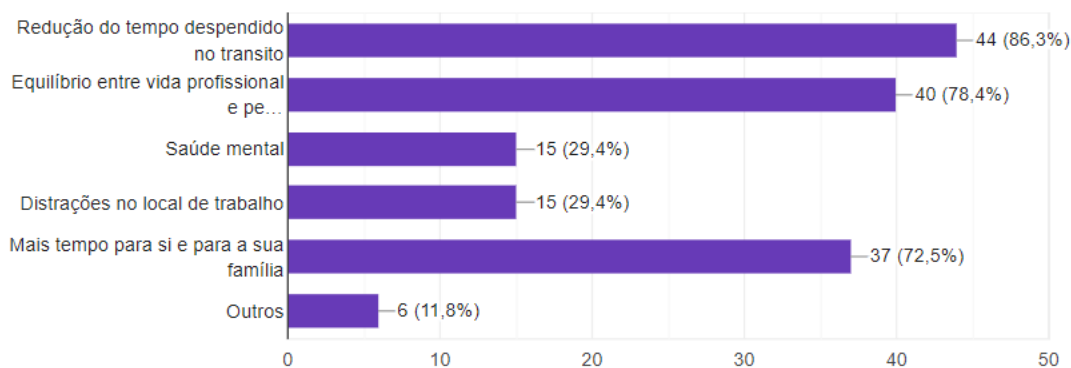
48 respostas



## 8. “Quais os benefícios encontrados no teletrabalho?”

Quais os benefícios encontrados no teletrabalho?

51 respostas



## 9. “Caso tenha respondido "Outros" na pergunta anterior, identifique o mesmo”

Obtivemos as seguintes respostas:

- “comodidade”;
- “Desenvolvimento económico no interior”
- “Maior descanso (+ horas de sono)”
- “Redução dos custos com deslocações”
- “Redução de despesas”

Observando os resultados das perguntas 5, 6, 7, 8 e 9 conseguimos entender como foi a adaptação ao teletrabalho e o desejo de continuar ou não nesta modalidade de trabalho.

De um modo geral, as pessoas conseguiram ser produtivas, sentiram melhoria na qualidade de vida, frequentemente motivadas e atingiram os seus objetivos profissionais. Embora os resultados sejam igualmente positivos quanto à adaptação ao teletrabalho e ao apoio das equipas, entendo que por vezes pode ser o mais difícil para alguns trabalhadores.

Os benefícios enumerados no questionário foram grande parte deles subscritos por quem respondeu ao mesmo, salientando ainda algumas respostas adicionais deixadas como o “descanso”, o “desenvolvimento económico do interior” e a “comodidade”.

No geral conclui-se que a vontade de continuar em Teletrabalho é tida em conta pela maioria dos inquiridos apenas 3 de 51 inquiridos diz não querer continuar a laborar em teletrabalho, sendo que 3 dias por semana em teletrabalho seria o mais desejado entre os participantes.

### 3.1.2 Entrevistas

Os intervenientes que participaram nas entrevistas realizadas no âmbito desta tese foram selecionados de forma estratégica.

Antes das entrevistas houve uma proposta de reserva de confidencialidade onde seria dada a oportunidade de não ser exposto nesta tese o apelido nem a empresa que cada um representa se assim o entendessem. Para efeitos de estudo, o cargo que ocupam e o setor de atividade da empresa teria sempre de ser exposto.

Os quatro intervenientes são Ana Silva, gestora de Recursos Humanos que já realizava as suas normais funções em teletrabalho por questões familiares e que desta feita nos dará um testemunho e a sua visão daquela que é a sua experiência e da sua visão para o futuro. João, CEO e fundador de uma *start-up* de desenvolvimento de *software* de *learning* para empresas, trabalhava de forma normal num escritório em Lisboa e adaptou o teletrabalho nesta fase pandémica e viu então a oportunidade de tornar a sua empresa 100% digital. Filipa, *assistant accountant* que trabalhava num regime de trabalho presencial e devido ao Covid-19 teve a sua primeira experiência com o teletrabalho.

#### 3.1.2.1 Entrevista 1.

Entrevista a Ana Catarina Silva, colaboradora de Recursos Humanos de uma empresa da área das Tecnologias da Informação:



Antes de iniciar a entrevista foi esclarecido que a presente entrevista iria ser gravada para efeitos de reporte de informação para uma tese no âmbito do mestrado em Gestão e Empreendedorismo do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

A entrevistada ao aceitar a presente entrevista, existe uma reserva da informação prestada pelo entrevistado exclusivamente para o uso deste trabalho, existe também uma reserva de confidencialidade caso não queira expor o apelido ou o nome da empresa onde trabalha.

Início da entrevista:

– A Ana Catarina é uma colaboradora de uma empresa de TI que mesmo antes desta situação pandémica já exercia as suas funções em teletrabalho em moldes de um modelo híbrido, certo? Podemos começar esta entrevista exatamente por aí, explique melhor no que consistia esse modelo de teletrabalho?

A entrevistada esclarece que a necessidade de trabalhar de forma remota surgiu por necessidades pessoais, neste caso para apoio à filha, que devido a um problema de saúde necessitou desta modalidade de trabalho para estar mais disponível no acompanhamento a consultas e cirurgias. Propôs desta forma à sua empresa trabalhar em regime de teletrabalho, trabalhando presencialmente duas vezes por semana.

– Qual a aceitação por parte da entidade patronal no que refere a esse pedido para trabalhar a partir de casa?

A resposta é esclarecedora assumindo que “foi um diálogo fácil, a empresa apoiou-me no pedido para começar a trabalhar em teletrabalho, porém obviamente que a produtividade tinha de ser mantida, porque ficar com um trabalhador que depois não correspondesse ao esperado não faria sentido”

– No sentido da resposta anterior, alguma vez achou que estava a ser menos produtiva que os outros colaboradores que trabalhavam diariamente no escritório?

Ana Catarina esclarece que nunca houve um controlo rigoroso para saber se estava ou não a trabalhar, começou a trabalhar mais por “objetivos”, sabia que o trabalho tinha de ficar feito e bem feito e era isso mais necessário do que propriamente respeitando um horário rigoroso das 09h00 às 18h00.

Refere ainda que nunca achou que estava a ser menos produtiva, o trabalho apareceu sempre feito, conseguiu sempre articular e gerir o trabalho que teria de ser realizado no escritório, essencial dadas as funções que ainda recorre muito ao papel, com o trabalho mais de computador que aproveitava para realizá-lo em casa, definindo muito bem as tarefas entre o que dava para fazer em casa ou no escritório.

– Sentiu-se alguma vez “esquecida” ou deixada de parte pela sua equipa ou superiores hierárquicos?

A entrevistada prontamente respondeu que “Não, nunca senti tal problema”, explica que estava bem explícito quais as suas funções e responsabilidades dentro da empresa, e falava com grande regularidade com a direção, no caso que são os seus superiores hierárquicos. Contudo, quando ia ao escritório, aproveitava sempre para criar os tais laços sempre essenciais em qualquer contexto da vida social, como as pausas para cafés, os almoços ou mesmo o agendamento de reuniões para quando fosse ao escritório presencialmente. “Da parte dos colegas, houve sempre um grande apoio e preocupação”, refere que nunca a deixaram de parte e tentavam ajudar a Ana no que fosse necessário.

– A sua empresa investiu em ferramentas de tecnologia que ajudaram na implementação do teletrabalho?

Ana Catarina expõe que o facto de a empresa ter implementado o Office 365 ainda antes da fase pandémica veio melhorar bastante a comunicação com os colegas substituindo mesmo a necessidade dos contactos via telefone ou de os ir procurar pelos corredores da empresa, esclarece que com a ajuda de ferramentas como o *Teams* conseguiram ver se as pessoas estão *on-line* (disponíveis) ou não, dessa maneira a forma de resolver os assuntos tornou-se muito mais fácil.

– Na sua perspetiva, o teletrabalho / modelo híbrido entre teletrabalho e trabalho presencial, irá ser o futuro da maioria das empresas do setor terciário?

A gestora de recursos humanos esclarece que essa pergunta depende muito da disponibilidade de diferentes empresas e pessoas, dizendo que “existem pessoas que podem não se adaptar tão bem a este regime, nomeadamente para quem vive sozinho”. Refere que também podem existir desvantagem como a falta de condições de trabalho em casa ou mesmo pelo facto de encontrarem mais distrações em casa. Ana Catarina afirma que “No meu caso em particular, o

teletrabalho resultou muito bem e conseguiu ter o melhor de dois mundos, isto é, conseguiu um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, melhorando consideravelmente a qualidade de vida, pois só o facto de ter de fazer duas horas de viagem até ao escritório e outras duas horas para regressar a casa, são quatro horas por dia ganhas, diminuindo de forma significativamente a ansiedade e o stress”, referiu também que começou a ter mais tempo para passar com a família, podendo inclusive levar e trazer as filhas da escola.

Visto de uma forma geral, o modelo híbrido entre teletrabalho e trabalho presencial será uma mais valia e a entrevistada espera que se venha a verificar a implementação deste modelo de trabalho no setor terciário num futuro pós Covid-19, porém reserva apreensão, pois é algo que dependerá da disposição das chefias. Deixa ainda um importante aviso para a necessidade da ginástica laboral dada a pouca atividade que o nosso corpo realiza ao longo do dia e da importância de ter um espaço ergonómico para trabalhar.

### 3.1.2.2 Entrevista 2.

Entrevista a Filipa Mamede, *Accounts Payable and Expenses Analyst* de uma empresa multinacional da área dos sistemas de informação e serviços para as indústrias aeroespacial, de defesa e de segurança.

Antes de iniciar a entrevista foi esclarecido que a presente entrevista iria ser gravada para efeitos de reporte de informação para uma tese no âmbito do mestrado em Gestão e Empreendedorismo do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

A entrevistada ao aceitar a presente entrevista, existe uma reserva da informação prestada pelo entrevistado exclusivamente para o uso deste trabalho, existe também uma reserva de confidencialidade caso não queira expor o apelido ou o nome da empresa onde trabalha.

Início da entrevista:

– Quanto sei, a Filipa começou a trabalhar recentemente, mais precisamente em que ano?

A Filipa começou a trabalhar assim que terminou a licenciatura, em setembro de 2019, na mesma empresa que trabalha atualmente.

– Sabendo que entrou no mercado de trabalho recentemente, como foi o processo de transição para o teletrabalho?

A entrevistada começou a resposta numa mistura de riso e apreensão, deixando a nota, “visto bem, já trabalhei quase tanto tempo em trabalho presencial como em teletrabalho. Ao início foi complicado, a minha empresa não tinha os melhores meios para trabalharmos em casa, é certo que tínhamos computador e VPN, porém faltavam ferramentas mais eficazes que felizmente hoje já estão ao nosso dispor como o Microsoft Teams”.

Refere também que estavam a iniciar um novo projeto e por isso sentiam-se ainda bastante dependentes do apoio dos seus superiores, a comunicação acabou por não ser a melhor pois não havia uma resposta tão imediata no apoio às questões que iam surgindo.

– Tendo em conta a importância da sua equipa naquilo que são os processos diários, sentiu algum tipo de dificuldades ou falta de apoio dos seus colegas ou superiores hierárquicos?

“Como referi anteriormente, houve um processo de adaptação e nem sempre a equipa estava disponível para pequenas questões que surgiam, também tivemos algumas dificuldades com a implementação de novas ferramentas que acabamos por aprender a lidar com as mesmas através do WhatsApp.”

– Para além destas dificuldades que apresentou, que balanço faz destes meses de teletrabalho?

Filipa esclarece que no geral acabou por ser positivo porque trouxe-lhe melhor qualidade de vida, conseguiu ter mais tempo para ela e para a família, através da redução do tempo que perdia no trânsito, refere que também foi um ponto bastante positivo nos seus estudos, “consegui também conciliar e concentrar-me melhor na conclusão do mestrado.”

– Se pudesse continuar em teletrabalho depois da pandemia Covid-19, optaria por fazê-lo? E porquê?

A entrevistada responde sem hesitar, “Sim, optaria por continuar em teletrabalho, porém num regime misto, para aproveitar o melhor de dois mundos, a qualidade de vida e outros benefícios do teletrabalho, com os benefícios do trabalho presencial, como o trabalho e espírito de equipa ou dos momentos para socializar com colegas e amigos.”

### 3.1.2.3 Entrevista 3.

Entrevista a João Santos, CEO e Cofundador da Learninghubz.

Esta entrevista vai ser gravada para efeitos de reporte de informação para uma tese no âmbito do mestrado em Gestão e Empreendedorismo do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Ao aceitar a presente entrevista, existe uma reserva da informação prestada pelo entrevistado exclusivamente para o uso deste trabalho. Nesta entrevista existe uma reserva de confidencialidade caso não queira expor o apelido, bem como o nome da empresa onde trabalha.

– Antes de mais, gostaria que fizesse uma breve apresentação da sua empresa, qual o *core business* e quantos funcionários tem neste momento na sua empresa?

João apresenta a LearningHubz como uma empresa especializada em desenvolver plataformas digitais modeladas às necessidades das empresas, onde disponibilizam um catálogo de vídeos de formação, nas áreas de produtividade, *softskills*, comunicação, liderança, vídeos técnicos, entre outros. A empresa tem cinco anos, começou com três colaboradores, neste momento conta com sete colaboradores e até ao final do ano espera contar com nove.

2 – A LearningHubz já trabalhava num registo de teletrabalho antes da pandemia Covid-19?

O CEO refere que “nós somos uma empresa já nascida para trabalhar em teletrabalho” temos um escritório que é o nosso ponto de encontro, porém cada um trabalha preferencialmente onde quiser. Este conceito surgiu porque os três sócios originais estão na casa dos 40 anos de idade, com família e filhos pequenos e então é um fator muito benéfico para o bem-estar dos mesmos, pois conseguem acompanhar mais os filhos e conseguem levá-los à escola, por exemplo.

“Descobrimos que o nosso modelo de trabalho aplica-se perfeitamente ao teletrabalho”. João também refere que ter um escritório em condições, que seja motivador e acolhedor para quem lá trabalha diariamente tem grandes custos para uma pequena empresa, pelo que neste momento é uma poupança de custos significativa.

3 – Teve dificuldades em adaptar os seus colaboradores ao teletrabalho?

“Não. Como disse anteriormente, o teletrabalho está presente desde o início da empresa”, qualquer contrato de trabalho que realizamos neste momento, o mesmo prevê o teletrabalho.

4 – Pensa continuar na modalidade de trabalho remoto?

Sim, João prevê que nem neste momento nem mesmo depois da fase de pandemia pensam em retomar as idas para o escritório e começar um modelo normal de trabalho de segunda a sexta. “Já eramos grandes apologistas do teletrabalho e a pandemia só veio reforçar a nossa visão.”

5 – Que pontos positivos e negativos aponta para empresa nesta modalidade de trabalho?

“A poupança de tempo e de custos é brutal.”

O empreendedor também faz referência ao processo de vendas na sua empresa. Antes as reuniões tinham de ser presenciais e agora são on-line, todo o processo de venda conseguiu ser feito 100% on-line. “É fabuloso, pela eficiência e poupança de custos. Há 10 anos tenho plena consciência que isto era impossível, mas desde há cinco anos temos ferramentas completamente capazes para fazermos isto.”

O entrevistado refere que as reuniões on-line com os clientes começaram a ser mais agradáveis e próximas porque acabam por ver a casa das pessoas, ou quando entram as crianças e depois dizem um “olá” durante a reunião, acaba por ser desbloqueador e passam as conversas de um tom mais formal para um tom mais natural. “É engraçado como o on-line para este tipo de reuniões acaba por ser muito interessante, existe maior proximidade com o interlocutor.”

Os pontos negativos encontrados, é a menor criatividade que surge muitas vezes de conversas mais pessoais, o contacto humano, a menor capacidade de resolver situações de conflito cara a cara com a outra pessoa para o assunto ficar logo resolvido e também refere o isolamento, não o isolamento pessoal como resultado de estar em casa, mas pelo contrário, para se concentrar a trabalhar em silêncio.

– Consegue dizer qual a poupança estimada para a sua empresa?

Sim, “o nosso modelo de negócio acabou por ser mais económico”. A LearningHubz tem orçamentado perto de vinte mil euros para viagens de negócios e feiras, orçamento esse que foi poupado, porém sem perder qualquer venda ou negócio. Neste momento também não estamos

a pagar a renda do escritório pelo que é uma poupança para a empresa. No fundo, com a aplicação do teletrabalho a 100%, a empresa poupou cerca de 5% a 10% de custos anuais.

### **3.1.3 Considerações gerais dos resultados obtidos**

Através da informação recolhida e apresentada no presente trabalho, conseguimos concluir de forma instantânea que as empresas e seus colaboradores conseguiram adaptar-se em modo geral ao Teletrabalho e este modelo de trabalho fará parte do dia-a-dia de muitas empresas no futuro.

Quanto à forma de obtermos a informação para a elaboração deste estudo, contei com o uso de questionários, o primeiro que incidiu numa população de uma empresa de serviços, onde obtivemos um número interessante de respostas de diversas áreas dentro da empresa, o segundo questionário destinou-se essencialmente em distribuir o mesmo por pessoas de diferentes empresas para percebermos diferentes realidades. Os resultados acabaram por ser algo semelhantes, em ambos os questionários, foi notória a adaptação ao Teletrabalho e de referir os 94% de intenções de continuar em Teletrabalho demonstrado pela pergunta 6. do questionário (B).

Importa olhar também para os testemunhos partilhados neste trabalho, são testemunhos distintos, escolhidos de forma estratégica, como já tive oportunidade de explicar. Para quem já executava as suas normais funções em teletrabalho, é uma realidade que já conhecia e que acha que já se devia de ter implementado há mais anos, refere que é uma mais valia para todos os que tenham essa possibilidade, pois traz uma melhoria de qualidade de vida significativa. Na perspetiva de quem passou para Teletrabalho devido à pandemia Covid-19, foi uma passagem com algumas dificuldades, mas que com o passar do tempo a empresa soube organizar-se e adaptar-se à mudança, achando que agora o Teletrabalho deve ser algo que veio para ficar. Passando de colaboradores para o “olhar” de um CEO, o Teletrabalho pode ser uma janela de oportunidades e de poupança para as empresas que se souberem adaptar e uma oportunidade única para fortalecer laços familiares e termos mais tempo para nós, para os nossos amigos e família.

## 4 Conclusões

Com o desenvolver deste trabalho, acredito que o teletrabalho será o futuro para as empresas do setor terciários, porém uma modalidade híbrida entre teletrabalho e trabalho presencial será o melhor, como refere inclusive José Ferrari Careto da EDP em entrevista ao Diário de Notícias, "Estaremos um conjunto de dias fisicamente com os outros colaboradores nas instalações das empresas, complementado com as presenças virtuais. Se quiser projetar no futuro como é que as coisas vão acontecer, diria que será uma lógica de 3+2, em que as pessoas se repartem pelas instalações da empresa e pelo teletrabalho"

De acordo com um estudo publicado por Sara Calado no Jornal Eco, "Quase 70% dos responsáveis de recursos humanos prevê que a sua empresa venha a adotar um modelo de trabalho híbrido – remoto e presencial –, no pós pandemia, com dois ou mais dias de trabalho remoto por semana".

Conforme apurado durante a presente tese, mais de 70% dos inquiridos no Questionário (B) achariam aceitável trabalhar de forma remota 3 ou mais dias por semana. Se olharmos ao já referido estudo da *Capgemini Research Institute*, refere que da população inquirida, cerca de 45% espera trabalhar de forma remota três ou mais dias.

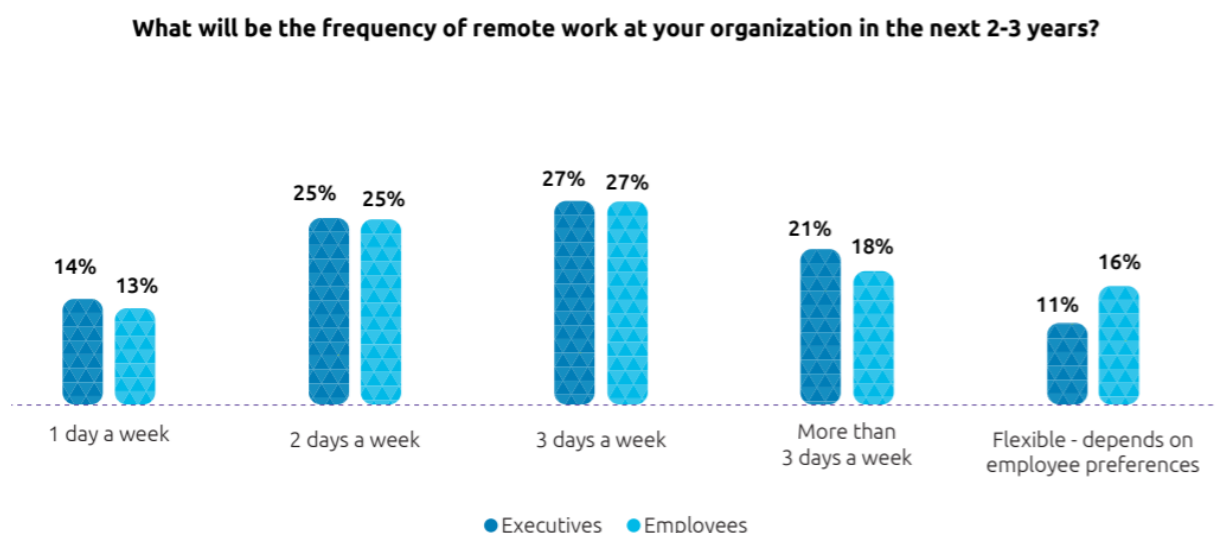


Figura 9. Frequência de Teletrabalho por semana - Fonte: Capgemini Research Institute, Survey



Este gráfico foi retirado de um estudo realizado pelo Capgemini Research Institute, onde o questionário foi respondido por “500 Executives e 5016 employees”.

É certo que com grandes crises, grandes mudanças acontecem e este é mais um exemplo. Até chegar a crise pandémica de Covid-19, o teletrabalho era visto com alguma desconfiança em muitas empresas, outras até aceitavam o teletrabalho, mas com algum receio de perda de produtividade como tivemos a oportunidade de ler no testemunho de Ana Catarina, na Entrevista 1.

Embora muitas empresas já tivessem todas as condições para implementar o teletrabalho era algo que não se equacionava num futuro próximo. Como refere Benjamin Laker, professor na University of Reading, “*Without an existential shock like the COVID-19 pandemic, you would have needed change management programs to convince and motivate people to make the desired changes. In this case, there is no time to consider any alternatives; no time to resist. You wake up and the new way of working simply exists – there is no alternative and there is no option to return to how things were. This amount of change – had it been gradual – would have taken decades.*” Ou seja, no seguimento do que estava a referir, por vezes só quando estamos perante uma crise e que detetamos a extrema necessidade de mudança é que a mesma acontece, a meu ver a pandemia Covid-19 trouxe esta oportunidade para muitos trabalhadores a nível nacional e internacional cujas suas funções consigam ser executadas remotamente.

Como analisado ao longo deste trabalho, a aplicabilidade do teletrabalho tem um número significativo de vantagens, sejam elas pessoais como para as empresas, ou até para o próprio ambiente, que neste momento é uma das principais preocupações de todos, também pode estar em causa uma grande oportunidade para o fim da desertificação do interior de Portugal o que relança a economia no interior do país. As vantagens são inúmeras como conseguimos perceber não só no 2.3. como ao longo dos questionários, porém existem desvantagens e as mesmas foram referidas no ponto 2.4.

No início desta tese houve um grande ênfase a questões legais, como legislações laborais e ressalva-se algumas questões legais quanto ao teletrabalho e há um ponto sensível que merece ser alvo de reflexão, voltando ao capítulo 2.2.6. o n.º 1 do art. 168, refere que “Na falta de estipulação no contrato, presume-se que os instrumentos de trabalho respeitantes a tecnologias de informação e de comunicação utilizados pelo trabalhador pertencem ao empregador, que deve assegurar as respetivas instalação e manutenção e o pagamento das inerentes despesas”.

Este é um ponto sensível e muito atual, uma vez que alguns partidos políticos e organizações sindicais estão a pressionar para que as empresas paguem as despesas como comunicações, gás e luz por parte das empresas empregadoras. A meu ver não fará qualquer sentido, de forma que as empresas também consigam implementar de forma mais leviana o regime de teletrabalho também necessitam de estímulos e o não pagamento de despesas “normais” dos colaboradores pode ser um deles. Em primeiro lugar as despesas de internet, luz ou gás já eram uma realidade, poderá obviamente haver um aumento na fatura da energia presumivelmente, porém existe o outro lado da moeda que é a poupança na deslocação para a empresa ou dos almoços que muitas vezes se fazem fora de casa. Também podemos olhar ao facto que quem está em teletrabalho não deixou de receber o seu subsídio de alimentação, que reitero que o mesmo não é obrigatório em Portugal embora larga maioria das empresas paga este subsídio, desta forma se realmente houver um avanço ao pagamento dessas despesas com internet e luz, as empresas devem deixar de pagar o subsídio de refeição respeitante aos dias que o colaborador fica em casa.

A lei fiscal também é outro problema para as empresas. Se analisarmos qualquer conta de energia ou internet estas estão associadas aos próprios colaboradores em seu nome pessoal, isto é, ao NIF de cada colaborador e não da empresa a que o mesmo pertence, desta forma, a empresa não poderá imputar aos custos da empresa “gasto fiscal”, nem poderá deduzir o IVA dessas despesas. Certamente que esta é mais uma das lacunas da lei do pagamento das despesas em teletrabalho.

Creio que no final deste trabalho, após várias pesquisas, reflexões e entrevistas e análises de resultados e estudos publicados, posso afirmar que o modelo híbrido entre teletrabalho e trabalho presencial poderá ser o futuro das empresas do setor terciário, apontando como número ótimo, 3 dias de teletrabalho e 2 de escritório.

Contudo existe ainda uma falha que terá de ser revista no Código do Trabalho, pois o mesmo prevê o teletrabalho, porém não prevê o modelo híbrido, como temos vindo a referir neste trabalho e a lei também poderá ser trabalhada nesse sentido.

Como defende António Miguel Ferreira, Managing Director Iberia and Latin America da Claranet à Tek Sapó, “Acreditamos numa maior eficiência e produtividade com este modelo híbrido, ao mesmo tempo que permitimos aos nossos colaboradores um melhor equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional”.

Após o desenvolvimento deste trabalho a melhor conclusão possível a retirar será a seguinte:

O teletrabalho veio para ficar nas empresas do setor terciário, a adaptação por parte das empresas e trabalhadores foi muito boa e após mais de um ano a trabalhar nesta modalidade, muitas empresas por iniciativa própria, outras por exigência do governo, a adaptação foi no geral positiva, como observámos ao longo do trabalho.

A aplicabilidade do teletrabalho pode trazer grandes desafios, que honestamente as empresas já conseguiram contornar muitos destes desafios e pode trazer uma melhoria significativa na qualidade de vida dos trabalhadores e pode trazer poupanças significativas às empresas.

O modelo de trabalho mais equilibrado para aplicar será um modelo híbrido entre teletrabalho e trabalho presencial. Isto porque, embora as pessoas já comecem a estar habituadas a trabalhar em casa, o contacto humano é algo essencial e que não se deve nunca perder e desta forma é importante estarmos pelo menos 2 dias na empresa para criar contacto, discutirmos problemas e desafios de uma forma mais pragmática e real.

## 5 Limitações ao Estudo

Foram encontradas algumas limitações ao presente estudo. Embora o tema Teletrabalho não seja novo, a verdade é que durante a pandemia Covid-19 acentuou-se o uso deste método de trabalho ou até mesmo se pode dizer que a teoria que havia até então sobre o trabalho remoto passou de vez à prática.

Pelos contactos realizados e de notar a atenção que tentei sempre ter em conta em diversificar os contactos por funções e empresas, os resultados mostram que as pessoas e as empresas em geral conseguiram adaptar-se muito bem a esta modalidade de trabalho.

Esta tese, sendo produzida numa situação em que realmente o teletrabalho é uma realidade presente numa grande percentagem de trabalhadores do setor terciário, o estudo passou exatamente por tentar entender quais os desafios e as oportunidades que conseguimos encontrar tanto para os colaboradores como para as empresas quando aplicado o teletrabalho numa fase pós-covid.

A diferenciação encontrada para as demais teses deste tema é que este trabalho foi produzido numa situação de verdadeira aplicabilidade do tema, bem como com testemunhos reais de quem está a lidar com a situação diariamente.

Senti que de certa forma houve algumas limitações como a ausência de mais informação que poderia complementar e embelezar este trabalho, mas tenho a plena certeza de que como eu, surgirão muitos mais académicos e empresas a estudar este tema do Teletrabalho e da sua aplicabilidade daqui em diante.

Saliento também alguma limitação no primeiro questionário, uma vez que foi realizado internamente numa empresa limitou algumas questões de uma forma a ser útil para mim, mas também para a mesma.

## 6 Sugestões para investigações Futuras

Como referido anteriormente é importante salientar que o tema irá começar a ter cada vez mais expressão e cada vez haverá mais interesse por parte de académicos e empresas de continuar a explorar este tema.

Uma vez que a produção deste trabalho foi coincidente com a pandemia Covid-19 como já referido diversas vezes, importa que os próximos estudos sejam realizados numa fase pós-Covid-19 para aí percebermos como tem sido a real adaptação das empresas e colaboradores ao Teletrabalho, respondendo às seguintes questões:

- Como estão os trabalhadores a reagir ao novo normal?
- O teletrabalho tem-se verificado benéfico para ambas as partes (empresas e colaboradores)?

Para além destas perguntas, existem estudos paralelos que importam ser investigados, como:

- O êxodo tanto urbano como rural: Será que as famílias estão a sair das grandes metrópoles?
- Será que há uma recuperação económica no interior de Portugal?
- A saída de pessoas das grandes cidades está interligada diretamente com ganho de qualidade de vida, tanto para quem sai como para quem fica?
- Estarão as empresas cada vez mais a apostar em descentralizar os seus escritórios?

Importa também ter em atenção a estudos relacionados com o ambiente, dado o decréscimo de deslocações, melhoria de qualidade de vida das pessoas ou mesmo fazer estudo de natalidade em Portugal e relacionar com a qualidade de vida de quem está em Teletrabalho.

Embora os estudos sejam muito relacionados com economia social, serão estudos importantes para gestores que terão de ter um novo olhar sobre a estrutura e disposição das suas empresas.

## 7 Referências Bibliográficas

Calé P. (2020). Recrutar em tempos de COVID-19: empresas de TI contam como estão a preparar regresso. *SAPO TEK*. Disponível em <https://tek.sapo.pt/noticias/negocios/artigos/recrutar-em-tempos-de-covid-19-empresas-de-ti-contam-como-estao-a-preparar-regresso>

Veloso, A. L. (1998). *TELETRABALHO Aspectos facilitadores de implementação* (Tese mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal). Disponível em [https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/63120/1/ANA\\_VELOSO.pdf](https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/63120/1/ANA_VELOSO.pdf)

Almeida, M. E. (2019). *O Teletrabalho e o Direito a Teletrabalar* (Tese mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal). Disponível em [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/28668/1/MariaAlmeida\\_Dissertacao.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/28668/1/MariaAlmeida_Dissertacao.pdf)

De Melo, E. R (2011). *Teletrabalho, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação Profissional: Um estudo exploratório numa amostra de profissionais na área da Tecnologia da Informação* (Tese de Mestrado, Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia, Lisboa, Portugal). Disponível em [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/4955/1/ulfpie039656\\_tm.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/4955/1/ulfpie039656_tm.pdf)

Guerra, A. S. (2013). *O Regime Especial do Teletrabalho As Implicações nas Relações Laborais* (Tese de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal). Disponível em [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/13903/3/O\\_Regime\\_Especial\\_do\\_Teletrabalho\\_Implicacoes\\_nas\\_Relacoes\\_Laborais.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/13903/3/O_Regime_Especial_do_Teletrabalho_Implicacoes_nas_Relacoes_Laborais.pdf)

Porto Editora, (02/2020), Código do Trabalho, 16ª Edição.

Calado, S. (2020). Siemens vai ter trabalho remoto até três dias por semana. *Jornal ECO*. Disponível em <https://eco.sapo.pt/2020/07/28/trabalhadores-da-siemens-vao-trabalhar-ate-tres-dias-por-semana-em-remoto/>

Camara Municipal de Lisboa. (2019). Economia de Lisboa em números 2019. Disponível em [https://economiaeinovacao.lisboa.pt/fileadmin/economia\\_inovacao/investimento/ECONOMIA\\_DE\\_LISBOA\\_EM\\_NUMEROS\\_2019.pdf](https://economiaeinovacao.lisboa.pt/fileadmin/economia_inovacao/investimento/ECONOMIA_DE_LISBOA_EM_NUMEROS_2019.pdf)

Andrade, V. (2018). Saiba por onde entram 370 mil carros todos os dias em Lisboa. *Jornal Expresso*. Disponível em <https://leitor.expresso.pt/diario/03-09-2018/html/caderno-1/temas-principais/saiba-por-onde-entram-370-mil-carros-todos-os-dias-em-lisboa>

Patrício, I. (2020). Novas regras do teletrabalho “são utópicas” e “não trazem nada de vantajoso”, diz sindicato da ACT. *Jornal ECO*. Disponível em [https://eco.sapo.pt/2020/11/03/novas-regras-do-teletrabalho-sao-utopicas-e-nao-trazem-nada-de-vantajoso-diz-sindicato-da-act/?fbclid=IwAR2YEx14\\_yo7ikiJ3JVUWOjHwpFG1uTO3aM9YE6frOSG2S0yEjhHvhrvfT](https://eco.sapo.pt/2020/11/03/novas-regras-do-teletrabalho-sao-utopicas-e-nao-trazem-nada-de-vantajoso-diz-sindicato-da-act/?fbclid=IwAR2YEx14_yo7ikiJ3JVUWOjHwpFG1uTO3aM9YE6frOSG2S0yEjhHvhrvfT)

Marques, P. M. (2004). Teletrabalho, Conceitos e Tecnologias. *Elearning IEFP*. Disponível em [https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/47378/mod\\_resource/content/0/MN\\_TT\\_Conc\\_Tec.pdf](https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/47378/mod_resource/content/0/MN_TT_Conc_Tec.pdf)

Smartplanet (2020). O que mudou na mobilidade urbana em 2020. *Smartplanet.pt*. Disponível em <https://www.smartplanet.pt/news/mob/o-que-mudou-na-mobilidade-urbana-em-2020>

Lei n.º 99/2003. Diário da República n.º 197/2003, Série I-A (27/08/2003). 5558 – 5656

Fernandes A. M. (2014). Direito do Trabalho – 17.º edição. Lisboa. Edições Almedina “Teletrabalho, Sociedade da Informação e Direito” in Estudos do Instituto de Direito do Trabalho, Volume III, Coimbra, Almedina, 2002, página 266.

Sousa, D. A. (2016) O enquadramento legal do teletrabalho em Portugal, *Revista Derecho Social y Empresa*. Disponível em <https://www.ajj.pt/publicacoes/3>

Montepio. (2020) Teletrabalho: conheça as regras do trabalho à distância, *Montepio.org*. Disponível em <https://www.montepio.org/ei/pessoal/emprego-e-formacao/teletrabalho-conheca-as-regras/>

Aspas, R. (2019) Teletrabalho: Vantagens e Desvantagens, *Doutor Finanças*. Disponível em <https://www.doutorfinancas.pt/utilidades/teletrabalho-vantagens-e-desvantagens/>

Redação APD (2020) Como lidar com uma equipa em teletrabalho, *APD*. Disponível em <https://www.apd.pt/como-liderar-uma-equipa-em-teletrabalho/>

Fernandes. F. S. (2020) Liderança e gestão em tempos de teletrabalho, *Jornal de Negócios*. Disponível em <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-iniciativas/pme-no-radar/detalhe/lideranca-e-gestao-em-tempos-de-teletrabalho>

Decreto-Lei n.º 94-A/2020. Diário da República. N.º 214/2020, 1º Suplemento, Série I de (2020-11-03) 168 a 168

Fernandes F. S. (2020) Os efeitos do Teletrabalho na gestão, *Jornal de Negócios*. Disponível em <https://www.jornaldenegocios.pt/sustentabilidade/igualdade---diversidade/detalhe/os-efeitos-do-teletrabalho-na-gestao>

Kotler, P., Kotler, M. (2013). *Market Your Way to Growth, 8 Ways to Win* (2ª ed.). New Jersey: Wiley.

Liliana. (2012). *Metodos de pesquisa em Casos de Estudo*. Disponível em [http://pesquisaemeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/60815670/aula-estudo%20de%20caso\\_Yin.pdf](http://pesquisaemeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/60815670/aula-estudo%20de%20caso_Yin.pdf)

Análise Psicológica (2007), 2 (XXV): 295-305. Instituto Superior da Maia, Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/pdf/aps/v25n2/v25n2a09.pdf>

Análise Psicológica (2007), 2 (XXV): 295-305. Instituto Superior da Maia, Disponível em <https://www.portal-administracao.com/2015/03/teoria-das-relacoes-humanas-conceito.html>

Caldas, A. & Freire, V. (2013). *Cibersegurança: das Preocupações à Ação*. Instituto de Defesa Nacional – working paper 2/2013. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/pdf/resrep19122.pdf>



<https://www.seguranet.pt/pt/glossario>

Domingues, E. J. (2015) *Os Ciberataques como um Novo Desafio para a Segurança: o Hacktivismo*, (tese mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa, Portugal) Disponível em

<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/15403/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20mestrado%20Final%20Elisabete%20Domingues.pdf>

Capgemini Research Institute (2020) *The Future of work: From Remote to hybrid*. Disponível em <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/12/Report-The-Future-of-Work.pdf>

Calado S. (2020) Sete em cada 10 empresas querem adotar modelo híbrido no pós-pandemia, *Jornal ECO*, Disponível em <https://eco.sapo.pt/2020/12/15/sete-em-cada-10-empresas-querem-adotar-modelo-hibrido-no-pos-pandemia/>

Quivy, R & Campenhoudt, L. V. (1995) *Manual de investigação em ciências sociais* (4ªed), Lisboa, Gradiva, 2005

Soares, R. (2021) Trabalhadores da Liberty vão ficar em teletrabalho “de forma definitiva”, *Jornal Publico*, Disponível em

<https://www.publico.pt/2021/03/11/economia/noticia/trabalhadores-liberty-vaao-ficar-teletrabalho-forma-definitiva-1953959>

## 8 Apêndices:

### Questionário académico - Teletrabalho

Este questionário foi elaborado com vista a obtenção de dados para apresentar na tese de mestrado em Gestão e Empreendedorismo no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Este questionário reserva o anonimato de quem o preenche.

\*Obrigatório

Qual a sua faixa etária? \*

- menos de 20 anos
- entre 20 e 30 anos
- entre 30 e 40 anos
- entre 40 e 50 anos
- mais de 50 anos

Género \*

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder

Qual o seu grau de escolaridade? \*

- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Começou a trabalhar em regime de teletrabalho durante a fase pandémica Covid-19? \*

Sim

Não

	Nunca	Raramente	Por vezes	Frequente	Sempre
Em teletrabalho consegui ser produtivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em teletrabalho senti melhoria de qualidade de vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em teletrabalho senti-me motivado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em teletrabalho atingi os meus objetivos profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em teletrabalho senti o apoio da minha equipa e empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senti dificuldades na adaptação ao teletrabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gostaria de poder continuar a laborar em teletrabalho num futuro pós Covid-19? \*

Sim

Não

Se respondeu "sim" na pergunta anterior, quantos dias por semana acharia aceitável trabalhar de forma remota?

- 1 dia
- 2 dias
- 3 dias
- 4 dias
- 5 dias

Quais os benefícios encontrados no teletrabalho? \*

- Redução do tempo despendido no transito
- Equilíbrio entre vida profissional e pessoal
- Saúde mental
- Distrações no local de trabalho
- Mais tempo para si e para a sua família
- Outros

Caso tenha respondido "Outros" na pergunta anterior, identifique o mesmo

A sua resposta \_\_\_\_\_