

O teletrabalho e as suas implicações para os recursos humanos: Um estudo de caso

Dissertação de Mestrado

Érica Ponte Raposo

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



O teletrabalho e as suas implicações para os recursos humanos: Um estudo de caso

Dissertação de Mestrado

Érica Ponte Raposo

Orientadores

Prof.^a Doutora Sandra Micaela Costa Dias Faria

Prof.^a Doutora Maria da Graça Câmara Batista

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos.



RESUMO

A chegada da pandemia Covid-19 obrigou as organizações a encontrar alternativas para manter as organizações no ativo, sendo uma destas o recurso ao teletrabalho. Assim, é objetivo desta dissertação verificar como os colaboradores e as organizações percecionam esta nova realidade. Os resultados apontam que as vantagens são equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (poder passar mais tempo com a família, melhor gestão das tarefas de casa e poder cuidar de pessoas dependentes), maior sentimento de confiança, maior motivação na realização das tarefas, maior compromisso para com a empresa, maior poupança, maior produtividade, gestão de horários e do tempo, diminuição do tempo com as deslocações para o trabalho e maior descanso. Como desvantagens referem, a falta de troca de ideias com os colegas, a falta do ambiente físico do trabalho, trabalhar durante mais tempo, desmotivação, perda de qualidade de vida, estar sempre em casa, prolongamento do dia de trabalho, ausência da rotina, falhas de comunicação e maior demora na resolução de assuntos em comparação com os falados pessoalmente.

Palavras-chave: Covid-19, Impacto, Organizações, Recursos Humanos, Teletrabalho, Telecomunicações

ABSTRACT

The arrival of the Covid-19 pandemic forced the organizations find alternatives to keep organizations active, the telework. Thus, the objective of this dissertation is to verify how employees and organizations perceive this new reality. The results show that the advantages are balance between personal and professional life (being able to spend more time with the family, better management of homework and being able to take care of dependent people), greater sense of confidence, greater motivation in carrying out tasks, greater commitment to the company, greater savings, greater productivity, time and time management, reduced time spent on commuting and more rest. As appropriate disadvantages, the lack of exchange of ideas with colleagues, the lack of a physical work environment, working longer hours, lack of motivation, loss of quality of life, always being at home, extension of the work day, absence of routine, communication failures and greater delay in solving issues compared to personal speeches.

Keywords: Covid-19, Human Resources, Impact, Organizations, Telework, Telecommunications

AGRADECIMENTOS

Palavras nunca serão suficientes para expressar a minha gratidão a todas as pessoas que estiveram presentes nesta caminhada.

Em primeiro lugar, agradecer aos meus pais, pois sem eles, eu não estaria aqui hoje, agradecer por me incentivarem a ser melhor pessoa todos os dias, a lutar pelos meus sonhos e por todos os valores que me transmitem. Tudo o que sou hoje, a eles o devo!

Em segundo lugar, agradecer ao meu namorado, por ser o meu braço direito em todos os momentos da minha vida.

Em terceiro lugar, agradecer ao meu irmão por ter sempre palavras encorajadoras.

Em quarto lugar, agradecer aos meus familiares e amigos mais próximos, todo o apoio.

Em quinto lugar, agradecer às minhas orientadoras e professores, todos os ensinamentos que me foram transmitidos.

O caminho nem sempre foi fácil, mas convosco ao meu lado, tudo se tornou mais simples. Sou grata a todos os quantos que de uma maneira ou de outra, estiveram presentes nesta conquista.

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS	iii
ÍNDICE	iv
LISTA DE TABELAS	v
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA	2
2.1 Origem e definições de conceito	2
2.1.1. Modalidades do teletrabalho	3
2.1.2. Horário de trabalho	4
2.1.3. Tipo de contrato	4
2.1.4. Setor de atividades	5
2.2. A evolução do mundo de trabalho: A era industrial clássica, neoclássica e era da informação.....	5
2.3. O Teletrabalho no Código de Trabalho	7
2.4. O mundo do trabalho em Portugal face à pandemia COVID-19.....	11
2.5. Características dos teletrabalhadores.....	11
CAPÍTULO III - VANTAGENS DO TELETRABALHO	14
3.1. Vantagens para os colaboradores.....	14
3.2. Vantagens para a organização.....	18
CAPÍTULO IV- DESVANTAGENS DO TELETRABALHO	20
4.1. Desvantagens para os colaboradores	20
4.2. Desvantagens para as organizações	22
CAPÍTULO V- METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS	24
CAPÍTULO VI- CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS	
ANEXOS	
LISTA DE ANEXOS	
Anexo 1. Guião da entrevista	

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Horário de trabalho e tipo de contrato.....	4
Tabela 2- Vantagens do teletrabalho para os colaboradores e organizações.....	14
Tabela 3- Desvantagens do teletrabalho para os colaboradores e organizações	20
Tabela 4- Caraterização dos respondentes e as categorias (colaboradores).....	25
Tabela 5- Continuação.....	26
Tabela 6- Caraterização dos respondentes e as categorias (chefias).....	33

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A presente dissertação está a ser realizada no âmbito do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos sob a orientação da Prof.^a Doutora Sandra Dias Faria e da Prof.^a Doutora Maria da Graça Câmara Batista.

O mundo do trabalho tem vindo a sofrer diversas alterações ao longo dos anos. Estas alterações devem-se sobretudo à maior instrução dos indivíduos, rápido progresso tecnológico, crescimento de empregos geradores de conhecimento, expansão de operações virtuais e mudanças na oferta de trabalho que exigem um estilo de trabalho mais flexível, bem como da necessidade de adaptação às novas realidades e contextos. Assim, perante o novo contexto de situação epidemiológica provocada pelo novo coronavírus SaRS-coV-2 o teletrabalho tornou-se uma forma de os indivíduos continuarem a trabalhar e de manter os seus rendimentos.

O teletrabalho é uma forma de trabalhar muito flexível, pois é possível trabalhar em qualquer lugar e a qualquer momento, desde que haja acesso às telecomunicações. Esta é uma maneira de trabalhar já praticada em muitos países, mas em Portugal ainda é pouco frequente. Com a chegada da pandemia houve a necessidade de as organizações se ajustarem ao contexto pandémico, assim muitas empresas ficaram em teletrabalho. Deste modo, é de enorme relevância estudar o impacto que o teletrabalho tem na vida dos Recursos Humanos, ou seja, para os colaboradores e para as organizações.

Para a efetivação deste trabalho, realizou-se um estudo de caso, nomeadamente no setor turístico. Foram entrevistados 8 colaboradores e 2 chefias. Os resultados apontam que as principais vantagens são equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (poder passar mais tempo com a família, melhor gestão das tarefas de casa e poder cuidar de pessoas dependentes), maior sentimento de confiança, maior motivação na realização das tarefas, maior compromisso para com a empresa, maior poupança, maior produtividade, gestão de horários e do tempo, diminuição do tempo com as deslocações para o trabalho e maior descanso. As desvantagens referem-se à falta de troca de ideias com os colegas, a falta do ambiente físico do trabalho, trabalhar durante mais tempo, desmotivação, perda de qualidade de vida, estar sempre em casa, prolongamento do dia de trabalho, ausência da rotina, falhas de comunicação e maior demora na resolução de assuntos em comparação com os falados pessoalmente.

CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA

No presente capítulo irá ser abordada literatura relativa às questões do teletrabalho, nomeadamente: origem e definições de conceito; modalidades de teletrabalho; horário de trabalho; tipo de contrato; setor de atividades; a evolução do mundo de trabalho; o teletrabalho no Código de Trabalho; o mundo do trabalho em Portugal face à Covid-19 e as características do teletrabalhador. A revisão da literatura além de elucidar sobre as questões da área de investigação do presente estudo, também servirá para confrontar os resultados obtidos nas entrevistas.

2.1 Origem e definições de conceito

O teletrabalho é um termo amplo que descreve um leque variado de acordos que envolvem trabalhar fora das instalações da organização. Segundo Illegems e Verbeke (2004, p.1), o teletrabalho é definido como “trabalho remunerado a partir de casa, de um escritório satélite, de um centro de teletrabalho ou de qualquer outro posto de trabalho fora do escritório principal, por pelo menos um dia.” Segundo Rosenfield e Alves (2011, p.216), o teletrabalho define-se como “trabalho à distância com utilização de tecnologias de informação e comunicação.” Dantas (2000, citado em Garcia Junior, 2003, p.27), refere que “o teletrabalho é uma forma de trabalho exercido à distância de forma autónoma utilizando tecnologias de comunicação e informação que asseguram um contato direto entre o teletrabalhador e o empregador.” Verbeke *et al.*, (2008, p. 1), referem que “o local de trabalho virtual é um local de trabalho livre dos limites tradicionais de tempo e de espaço, onde os funcionários podem trabalhar geograficamente dispersos, dentro e fora do horário normal.”

Este conceito foi criado por Nilles nos anos de 1970. Verifica-se que o interesse inicial pelo teletrabalho surgiu devido a problemas de congestionamento do trânsito e preocupações ambientais. Segundo Nilles (1975, citado em Almeida, 2019), o teletrabalho é definido como o uso de tecnologia de informação, como telecomunicações, para substituição total ou parcial das viagens para o local de trabalho.

Nos anos 80 as empresas estavam focadas na redução de custos relacionados com as instalações das organizações, assim viram no teletrabalho uma forma de atingir esse objetivo. Contudo, esta nova realidade de trabalho só foi possível massificar-se nos anos

90 com o surgimento das Tecnologias de Informação (TIC) que permitiram a virtualização do espaço e do tempo. As TIC permitem que o trabalho possa ser realizado a qualquer hora e em qualquer lugar. Mais do que isso, produzem impacto no próprio sentido de organização. Se os indivíduos podem trabalhar em qualquer lugar e a qualquer momento, é fácil demarcar as organizações no espaço e no tempo, alargam as fronteiras do trabalho no espaço, uma vez que os teletrabalhadores podem estar em qualquer lugar (Brocklehurst, 2001, citado em Costa, 2007).

Recentemente, este regime de trabalho começou a ser percecionado também como uma forma de atrair e reter colaboradores, uma vez que possibilita uma grande flexibilidade aos indivíduos. Segundo Feldman e Gainey (1997, citados em Morganson *et al.*, 2010), os indivíduos procuram o teletrabalho para conciliar a vida profissional e familiar, estes sentem interesse em trabalhar em organizações que oferecem tecnologia de teletrabalho e provavelmente demitem-se das organizações que não lhes permitem conciliar o trabalho e a vida familiar.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) refere que o teletrabalho deve ser definido a diferentes níveis: local de trabalho; horário de trabalho (integral ou parcial); tipo de contrato (trabalho assalariado ou independente) e competências requeridas (conteúdo do trabalho).

2.1.1. Modalidades do teletrabalho

Bailey e Kurland (1999), descreveram quatro tipos de teletrabalho: *home-based telecommuting*, *satellite offices*, *neighborhood work centers*, e *mobile working*. Estas configurações têm em comum o facto de passarem da supervisão presencial para a comunicação face a face, mediada pelas telecomunicações.

Home-based telecommunting refere-se aos indivíduos que trabalham frequentemente a partir de casa. Uma pessoa pode ser considerada teletrabalhadora se possuir um *link* de telecomunicações para a empresa tão simples como um telefone. Contudo, os teletrabalhadores habitualmente utilizam outros meios de comunicação como o correio eletrónico, *links* do computador pessoal para o escritório da empresa e *fax*.

Satellite Offices não se referem nem ao trabalho realizado em casa, nem na empresa, mas sim a locais convenientes para os teletrabalhadores. Estes escritórios albergam apenas indivíduos de uma única empresa. Os *satellite offices* estão equipados com móveis de escritório e outros equipamentos fornecidos pela empresa. Por norma estão localizados fora do centro, em áreas com custos imobiliários mais baixos e em zonas mais próximas da residência dos colaboradores.

Walrave e De Bie (2005, citados em Taskin, 2006), apontam que trabalhar em casa aumenta o sentimento de isolamento em comparação com os *satellite offices*.

Neighborhood work center é um centro de trabalho idêntico ao *satellite offices*, o que difere é o facto de estar aberto a funcionários de outras empresas. Estes centros estão equipados com a tecnologia necessária ao teletrabalho. Cada empresa aluga o espaço pelo tempo que achar necessário.

Mobile working diz respeito aos indivíduos que trabalham em qualquer lugar e a qualquer hora, através das telecomunicações.

Tabela 1. Horário de trabalho e tipo de contrato

	2.1.2. Horário de trabalho
Integral	Os indivíduos trabalham, por norma, exclusivamente para uma organização. Geralmente, têm pouca escolaridade e trabalham na área do secretariado, tendo um rendimento inferior em comparação com um indivíduo que não esteja em teletrabalho.
Parcial	Os indivíduos passam metade do tempo na organização e a outra em casa. Por norma, os teletrabalhadores são qualificados, sendo estes gestores, gerentes e administração.
	2.1.3. Tipo de contrato
Por conta de outrem	Profissionais que têm um contrato de trabalho com uma determinada empresa.
Independente/<i>Free-Lancer</i>	Profissionais independentes, de áreas como o jornalismo, tradução, edição e consultoria, que prestam os seus serviços para diversos clientes.

2.1.4. Setor de atividades

Devido às especificidades do teletrabalho compreende-se que esta é uma modalidade de trabalho que não pode ser aplicada a todas as funções. Como refere Almeida (2019), uma pessoa que trabalhe num restaurante, como empregada de mesa, não tem possibilidade de estar em teletrabalho, ou mesmo um condutor de autocarro, pois só é possível aplicar o teletrabalho em tarefas que possam ser realizadas através das tecnologias de informação e comunicação, como por exemplo, computadores, *tablets*, telemóveis.

Segundo Trope (1999, citado em Figueiredo, 2008), o teletrabalho está mais direcionado para atividades como:

- Gestão de recursos humanos: gestão de pessoal, recrutamento e formação;
- Comunicação: acompanhamento de marcas, lançamento de campanhas institucionais e preparação de eventos;
- Contabilidade: finanças; auditoria: tratamento de faturas, contabilidade, gestão de tesouraria; preparação de relatórios e auditorias;
- Comercial e *marketing*: gestão de vendas, gestão pós-venda, preparação de estudos, acompanhamento de mercado;
- Informática: desenvolvimento de sistemas, manutenção de sistemas;
- Jurídicas: preparação e acompanhamento de contratos, regulamentos e procedimentos.

Redinha (1999), acrescenta ainda atividades como: arquitetura, tradução, seguros e banca.

2.2. A evolução do mundo de trabalho: A era industrial clássica, neoclássica e era da informação

Antes de proceder-se à análise da evolução das diferentes fases do mundo de trabalho, importa definir, em primeiro lugar o conceito. A noção de contrato de trabalho está prevista no artigo 11º do Código de Trabalho, em que refere “o contrato de trabalho é aquele pelo qual uma pessoa singular se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua actividade a outra ou a outras pessoas, no âmbito de organização e sob a autoridade destas.” É através do trabalho que os indivíduos conseguem manter um nível de vida

estável em termos económicos, este permite criar rotinas, impor horários, concede sentido de entidade, autoestima, *status e* aptidões. De um modo geral, o trabalho é o meio para atingir-se uma vida estável (Garcia Junior, 2003).

O mundo do trabalho e a forma como as pessoas percecionam o mesmo tem vindo a sofrer diversas alterações ao longo dos anos. Chiavenato (1999, citado em Garcia Junior, 2003), afirma que o conceito de trabalho atual se desenvolveu a partir da Revolução Industrial, contudo durante o século XX verificou-se existência de 3 configurações organizacionais distintas: era industrial clássica, era industrial neoclássica e era da informação.

A **era industrial clássica** ocorreu após a Revolução Industrial, cuja característica predominante foi a intensificação mundial da industrialização e o surgimento dos países desenvolvidos. Segundo Chiavenato (1999, citado em Garcia Junior, 2003), este foi um período em que as empresas adotaram estruturas burocráticas, piramidais e centralizadas, com muitas regras e regulamentos internos. Era uma época de mudanças lentas, progressivas e previsíveis, o que originava um ambiente organizacional que não proponha grandes desafios devido ao relativo grau de certeza quanto às mudanças externas, fazendo as empresas concentrarem-se nos problemas internos de produção. A preocupação com a eficiência conduzia à padronização e simplificação do trabalho e à especialização da mão-de-obra, fazendo com que as pessoas fossem consideradas como recursos de produção, assim como as máquinas, equipamentos e capital.

A **era da industrialização neoclássica** ocorreu entre 1950 e 1990, logo após a II Guerra Mundial. Segundo Chiavenato (1999, citado em Garcia Junior, 2003), o mundo tornou-se mais dinâmico e as transações comerciais passaram da amplitude local para regional e da regional para internacional, tornando-se cada vez mais intensas e menos previsíveis e acentuando a competitividade.

Com as alterações e avanços existentes, cada vez mais expressivos, as empresas sentiram-se obrigadas a alterar a estrutura organizacional burocrática e rígida existente na era clássica para um novo modelo organizacional que incentivasse os indivíduos a pensar, inovar e ir ao encontro das condições externas. Neste sentido, surgiu a necessidade de saber administrar as pessoas, ou seja, a Gestão de Recursos Humanos que encara os indivíduos como recursos valiosos para o sucesso empresarial.

Paradoxalmente, a evolução tecnológica passou a influenciar o comportamento dos indivíduos e das organizações.

A **era da informação** iniciou-se na década de 90 até aos dias de hoje. Uma época caracterizada por mudanças rápidas, imprevisíveis e turbulentas, marcada pelo surgimento das tecnologias de informação que, integradas à televisão, ao telefone e ao computador transformaram o mundo numa aldeia global, fazendo a competitividade tornar-se ainda mais intensa entre as organizações. Na era da informação os serviços predominam em comparação com o trabalho industrial.

Segundo Búrigo (1997, citado em Garcia Junior, 2003), a conceção de trabalho evoluiu com a própria história e o que inicialmente, era uma questão de sobrevivência, pode ser considerado atualmente como um fator fundamental na vida de todo ser humano. A autora complementa que o significado da palavra “trabalho” deriva do latim *trípaliu*, ou por outras palavras, “três paus”, antigo instrumento para a tortura de escravos. Todavia, o trabalho tem vindo a perder esta conotação negativa que lhe era atribuída, passando a ser encarado como um conjunto de vantagens insubstituíveis para o indivíduo como identidade, *status*, reconhecimento, satisfação das necessidades e responsabilidade pelo conteúdo de suas atividades, tal como foi referido anteriormente.

2.3. O Teletrabalho no Código de Trabalho

O regime de Teletrabalho encontra-se previsto no Código de Trabalho (CT) dos artigos 165º ao 171º.

Artigo 165.º Noção de teletrabalho

“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.”

Artigo 166.º Regime de contrato para prestação subordinada de teletrabalho

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 prestação subordinada de teletrabalho.”

2. “Verificadas as condições previstas no n.º 1 do artigo 195.º (o trabalhador vítima de violência doméstica tem direito a ser transferido, temporária ou definitivamente, a seu pedido, para outro estabelecimento da empresa, verificadas as seguintes condições: apresentação de queixa-crime e saída da casa de morada de família no momento em que se efetive transferência) o trabalhador tem direito a passar a exercer a atividade em regime de teletrabalho, quando este seja compatível com a atividade desempenhada.”

3. “O empregador não pode opor-se ao pedido do trabalhador nos termos do número anterior.”

4. “O contrato está sujeito a forma escrita e deve conter:

- a) Identificação, assinaturas e domicílio ou sede das partes;
- b) Indicação da atividade a prestar pelo trabalhador, com menção expressa do regime de teletrabalho, e correspondente retribuição;
- c) Indicação do período normal de trabalho;
- d) Se o período previsto para a prestação de trabalho em regime de teletrabalho for inferior à duração previsível do contrato de trabalho, a atividade a exercer após o termo daquele período;
- e) Propriedade dos instrumentos de trabalho bem como o responsável pela respetiva instalação e manutenção e pelo pagamento das inerentes despesas de consumo e utilização;
- f) Identificação do estabelecimento ou departamento da empresa em cuja dependência fica o trabalhador, bem como quem este deve contactar no âmbito da prestação de trabalho.”

5. “O trabalhador em regime de teletrabalho pode passar a trabalhar no regime dos demais trabalhadores da empresa, a título definitivo ou por período determinado, mediante acordo escrito com o empregador.”

6. “A forma escrita é exigida apenas para prova da estipulação do regime de teletrabalho.”

7. “Constitui contraordenação grave a violação do disposto no n.º 3 e constitui contraordenação leve a violação do disposto no n.º 4.”

Artigo 167.º Regime no caso de trabalhador anteriormente vinculado ao empregador

1. “No caso de trabalhador anteriormente vinculado ao empregador, a duração inicial do contrato para prestação subordinada de teletrabalho não pode exceder três anos, ou o prazo estabelecido em instrumento de regulamentação coletiva de trabalho.”
2. “Qualquer das partes pode denunciar o contrato referido no número anterior durante os primeiros 30 dias da sua execução.”
3. “Cessando o contrato para prestação subordinada de teletrabalho, o trabalhador retoma a prestação de trabalho, nos termos acordados ou nos previstos em instrumento de regulamentação coletiva de trabalho.”
4. “Constitui contraordenação grave a violação do disposto no número anterior.”

Artigo 168.º Instrumentos de trabalho em prestação subordinada de teletrabalho

1. “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 a respetiva instalação e manutenção e o pagamento das inerentes despesas.”
2. “O trabalhador deve observar as regras de utilização e funcionamento dos instrumentos de trabalho que lhe forem disponibilizados.”
3. “Salvo acordo em contrário, o trabalhador não pode dar aos instrumentos de trabalho disponibilizados pelo empregador uso diverso do inerente ao cumprimento da sua prestação de trabalho”

Artigo 169.º Igualdade de tratamento de trabalhador em regime de teletrabalho

1. “O trabalhador em regime de teletrabalho tem os mesmos direitos e deveres dos demais trabalhadores, nomeadamente no que se refere a formação e promoção ou carreira profissionais, limites do período normal de trabalho e outras condições de trabalho, segurança e saúde no trabalho e reparação de danos emergentes de acidente de trabalho ou doença profissional.”
2. “No âmbito da formação profissional, o empregador deve proporcionar ao trabalhador, em caso de necessidade, formação adequada sobre a utilização de

tecnologias de informação e de comunicação inerentes ao exercício da respetiva atividade.”

3. “O empregador deve evitar o isolamento do trabalhador, nomeadamente através de contactos regulares com a empresa e os demais trabalhadores.”

Artigo 170.º Privacidade de trabalhador em regime de teletrabalho

1. “O empregador deve respeitar a privacidade do trabalhador e os tempos de descanso e de repouso da família deste, bem como proporcionar-lhe boas condições de trabalho, tanto do ponto de vista físico como psíquico.”

2. “Sempre que o teletrabalho seja realizado no domicílio do trabalhador, a visita ao local de trabalho só deve ter por objeto o controlo da atividade laboral, bem como dos instrumentos de trabalho e apenas pode ser efetuada entre as 9 e as 19 horas, com a assistência do trabalhador ou de pessoa por ele designada.”

3. “Constitui contraordenação grave a violação do disposto neste artigo.”

Artigo 171.º Participação e representação coletivas de trabalhador em regime de teletrabalho

1. “O trabalhador em regime de teletrabalho integra o número de trabalhadores da empresa para todos os efeitos relativos a estruturas de representação coletiva, podendo candidatar-se a essas estruturas.”

2. “O trabalhador pode utilizar as tecnologias de informação e de comunicação afetas à prestação de trabalho para participar em reunião promovida no local de trabalho por estrutura de representação coletiva dos trabalhadores.”

3. “Qualquer estrutura de representação coletiva dos trabalhadores pode utilizar as tecnologias referidas no número anterior para, no exercício da sua atividade, comunicar com o trabalhador em regime de teletrabalho, nomeadamente divulgando informações a que se refere o n.º 1 do artigo 465.º (O delegado sindical tem o direito de afixar, nas instalações da empresa e em local apropriado disponibilizado pelo empregador, convocatórias, comunicações, informações ou outros textos relativos à vida sindical e aos interesses sócio-profissionais dos trabalhadores, bem como proceder à sua distribuição, sem prejuízo do funcionamento normal da empresa).”

4. “Constitui contraordenação grave a violação do disposto nos n.ºs 2 ou 3.”

2.4. O mundo do trabalho em Portugal face à pandemia COVID-19

Segundo o Instituto Nacional de Estatística, no 2.º trimestre do ano de 2020, a população empregada que referiu ter exercido o seu trabalho sempre ou quase sempre em casa na semana de referência ou nas três semanas anteriores foi estimada em 1.094,4 mil pessoas, o que representou 23,1% do total da população empregada. Destas, 998,5 mil pessoas (91,2%) apontaram que a razão principal de estarem em teletrabalho foi devido à COVID-19.

Comparando as horas trabalhadas na semana de referência, não existe grande diferença entre trabalhar em casa ou fora de casa. De facto, quem trabalhou fora de casa fê-lo, em média, 36 horas e quem trabalhou a partir de casa, trabalhou 35 horas.

Observou-se ainda que 1.038,0 mil pessoas utilizaram tecnologias de informação e comunicação para poderem exercer a sua profissão em casa, o que representou 21,9% do total da população empregada e 94,8% das que trabalharam sempre ou quase sempre em casa. 643,8 mil pessoas empregadas não trabalharam no emprego principal durante o período de referência, nem em casa, nem em noutro local, 76,3% (491,5 mil) das quais devido à pandemia Covid-19.

A área Metropolitana de Lisboa foi a região de Portugal que registou um maior número de pessoas a trabalhar sempre ou quase sempre em casa. Entre os 91,2% que indicaram trabalhar em casa devido à Covid 19, 55% foram mulheres, 72,4% tinham ensino superior, 90% eram trabalhadores por conta de outrem, 58,4% eram especialistas em atividades intelectuais e científicas.

2.5. Características do teletrabalhador

O regime de teletrabalho requer que os trabalhadores tenham um conjunto de *soft skills* que o permitem ter uma boa qualidade de vida profissional, tais como: ser seguros, autónomos, independentes, proativos, confiáveis, automotivados, capazes de gerir o seu tempo e determinar prioridades de forma adequada. Assis (1997, citado em Costa, 2003) acrescenta características como ser visionário, inspirador, competente, flexível,

cooperativo, criativo, empático, corajoso, ativo, positivo, honesto, organizado e ter inteligência emocional. Trope (1999, citado em Costa, 2013, p. 466), afirma que:

Em função d[os] impactos psicológicos a que o teletrabalhador é submetido, este precisa possuir certas características, não tão fundamentais para o trabalhador tradicional, mas que passam a ser imprescindíveis em seu caso: capacidade de suportar a solidão, ótima capacidade de autonomia, bom senso de responsabilidade diante das missões que possuem prazo definido, boa organização pessoal, um bom ambiente familiar e disciplina pessoal para utilizar de forma correta seu horário flexível de trabalho, visto que sua família e amigos estão mais perto.

Fernández (1999, citado em Figueiredo, 2008), afirma que é necessário ter “conhecimentos específicos”, ou seja, é importante que o indivíduo esteja familiarizado com a função que está a exercer para que se sinta seguro na execução das tarefas e não seja tão dependente dos colegas ou superiores hierárquicos.

Baffour e Betsey (2000, p.126), acrescentam ainda “conhecer tecnologias de comunicação e de computadores; ter a habilidade de falar claramente através de mensagens eficazes; e ser um bom ouvinte, capaz de decodificar mensagens eficazmente de forma que os recetores possam atribuir os sentidos certos às mensagens enviadas pelos teletrabalhadores e vice-versa.”

Tremblay (2002) e Felstead *et al.* (2000), estudaram as características dos teletrabalhadores e concluíram que:

1. A proporção de mulheres é mais significativa (60%) do que a de homens (40% das 63 pessoas entrevistadas);
2. A maioria dos teletrabalhadores situa-se na faixa etária entre 36 e 45 anos;
3. A maioria dos teletrabalhadores habita com a mulher ou marido e tem filhos;
4. Um terço detém diploma de ensino médio incompleto, um terço detém diploma de ensino médio completo e um terço possui diploma universitário.
5. Os teletrabalhadores trabalham no mínimo entre 5 e 10 anos na empresa.

Pessoas casadas, com filhos e com especial destaque para as mulheres, são as que mais ambicionam estar em teletrabalho, de modo a substituir o tempo passado em viagens, por um maior tempo de qualidade com a sua família (Mokhtarian *et al.*, 1998).

Neste capítulo conclui-se que o teletrabalho se massificou nos anos 90, com o surgimento das tecnologias de informação. Tal como o trabalho tradicional, o teletrabalho também está sujeito a regulamentação, estando prevista no Código de Trabalho do artigo 165º ao 171º. Devido às circunstâncias do teletrabalho, esta é uma forma de trabalhar que não deve ser aplicada a todos os indivíduos, pois como foi visto anteriormente, são necessárias determinadas características para um indivíduo ser produtivo e sentir-se bem em teletrabalho.

CAPÍTULO III - VANTAGENS DO TELETRABALHO

No presente capítulo irão ser exploradas as vantagens do teletrabalho para os colaboradores e organizações, encontradas na literatura.

Tabela 2. Vantagens do teletrabalho para os colaboradores e organizações

3.1. Colaboradores	3.2. Organizações
Flexibilidade e autonomia	Competitividade
Satisfação, motivação e bem-estar pessoal	Diferenciação
Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	Aumento da produtividade
Igualdade no acesso ao trabalho	Retenção de talentos
Aumento da produtividade	Redução de custos
Poupança	-

3.1. Vantagens para os colaboradores

Na tabela acima apresentada estão expostas as principais vantagens do teletrabalho, nomeadamente para os colaboradores e para as organizações. Assim sendo, na literatura as principais vantagens para os colaboradores são: flexibilidade e autonomia; satisfação, motivação e bem-estar pessoal; equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; igualdade no acesso ao trabalho; aumento da produtividade e poupança. No que diz respeito às vantagens para as organizações, são essencialmente: competitividade; diferenciação; aumento da produtividade; retenção de talentos e redução de custos.

Feldman e Gainey (1997, citados em Morganson *et al.*, 2010), observaram o impacto do teletrabalho do ponto de vista da conceção do trabalho. Estes sugeriram que o teletrabalho deve ter implicações positivas para a motivação e atitudes dos colaboradores. Trabalhar fora das instalações das organizações permite uma maior autonomia, pois os indivíduos controlam a melhor forma e altura de executar o seu trabalho. De facto, o teletrabalho está positivamente associado à autonomia e à

flexibilidade (Gajendran e Harrison, 2007; Pérez *et al.*, 2002). Rosenfield e Alves (2011, p.313), definem autonomia no trabalho como:

autodeterminação do trabalhador e sua responsabilidade ou liberdade para determinar os elementos de sua tarefa, bem como o método, as etapas, os procedimentos, a programação, os critérios, os objetivos, o lugar, a avaliação, as horas, o tipo e a quantidade de seu trabalho. Autonomia remete ao controle sobre todos esses elementos ou sobre alguns deles.

No que diz respeito à flexibilidade, no estudo de Mann *et al.* (2000, citado em Mann e Holdsworth, 2003), os participantes apontaram que a flexibilidade vem da liberdade de gerir o seu próprio tempo. Estar em teletrabalho permite que os indivíduos tenham a liberdade de escolher as horas em que realizam as tarefas e as horas de lazer. Como por exemplo, estando a trabalhar na forma “tradicional” a maioria das pessoas quando sai do trabalho é que tem possibilidade de ir ao supermercado, ao ginásio, à farmácia, por exemplo, encontrando uma enorme afluência de pessoas nesses locais. Estando em teletrabalho, têm a possibilidade de ir a esses locais nas horas em que a afluência de pessoas é menor, rentabilizando, deste modo, o seu tempo.

Jenson (1994), Mann *et al.*, (2000) (citados em Mann e Holdsworth, 2003) e Montreuil e Lippel (2003), afirmam que o teletrabalho permite equilibrar a vida profissional e pessoal, uma vez que passam menos tempo fora de casa e utilizam o tempo que seria gasto nas viagens para estar com a família. Wisner (1987, citado em Pinto, 2003) considera que o tempo gasto em deslocações desempenha um papel importante na carga global de trabalho. Muitos trabalhadores, sobretudo mulheres, preferem ter más condições de trabalho e de salário, desde que não tenham de fazer longas deslocações para o trabalho. Vários estudos evidenciam que o teletrabalho é indicado para os colaboradores que necessitem de cuidar de pessoas dependentes, como é o caso das crianças. Se os pais não tiverem posses monetárias para inscrever os filhos em creches, trabalhar não será uma opção, assim o teletrabalho torna-se uma mais-valia para as famílias (DuBrin e Bernard, 1993; Duxbury e Higgins, 1998; Olson e Primps, 1984); Sullivan e Lewis, 2001; Tremblay, 2002). Trabalhar a partir de casa apresenta-se, também como uma mais-valia, pelo facto de estarem disponíveis para socorrer algum problema que possa surgir a nível doméstico, nomeadamente na avaria de um eletrodoméstico.

Vários autores afirmam que trabalhar fora das instalações das organizações altera as qualidades motivacionais do trabalho, as atitudes, bem como as percepções organizacionais dos colaboradores. Sparrow, (2000), Verbeke *et al.*, (2008) (citados em Morganson, *et al.*, 2010) e Perin (1998, citado em Barros e Silva, 2010), ponderam que a alteração para o regime de teletrabalho provoca mudanças no contrato psicológico do indivíduo para com a organização. Wetzel (2001, p. 218) define contrato psicológico como “contrato implícito, não formal, que ocorre, segundo a percepção do empregado, entre a organização e o funcionário, referente às promessas de direitos e obrigações de cada uma das partes”. Rousseau (1989, p.123) aponta que:

o termo contrato psicológico refere-se a uma crença individual independentemente dos termos e condições de um acordo de troca recíproco entre ambas as partes. A questão-chave aqui inclui a crença de que uma promessa foi feita e uma contrapartida oferecida em troca, ligando as partes a alguns conjuntos de obrigações recíprocas.

O facto de os superiores hierárquicos permitirem que os colaboradores trabalhem fora das suas instalações pode ser visto como um ato de cordialidade e confiança, devendo o mesmo ser retribuído com lealdade. De acordo com Sparrow (2000, citado em Morganson, *et al.*, 2010, p.579), teletrabalhadores representam “funcionários centrais privilegiados, desfrutando de alta confiança, autonomia sobre o local e tempo de trabalho”. Isto faz com que o indivíduo se sinta satisfeito ao trabalhar na empresa, pois terá o equilíbrio que pretende entre a vida profissional e pessoal. Para além disso, quando o teletrabalho é realizado na habitação, os indivíduos sentem-se tranquilos e protegidos no conforto do seu lar, onde este tem objetos que permitem os indivíduos estarem num ambiente que lhes proporcione serenidade. O facto de estarem em casa faz com que estejam menos expostos a contrair a algum vírus ou doença, como é o caso da doença provocada pela Covid-19, uma vez que há uma redução dos contactos físicos. Importa referir ainda que ao nível do bem-estar pessoal, se pode considerar como uma vantagem para pessoas que têm uma baixa autoestima e que tenham tendência em comparar-se com os seus pares (Almeida, 2019; Steil e Barcia, 2001).

O teletrabalho é uma oportunidade de criação de emprego fora das grandes cidades, permitindo a fixação da população em zonas menos desenvolvidas, a custos menores Steil e Barcia (2001). Para além disso, apresenta-se como uma oportunidade de trabalho para pessoas que tenham alguma deficiência física, que por essa razão tenham alguma

dificuldade em entrar no mercado de trabalho “tradicional” (Mendes, 1999, citado em Rabelo, 2001).

No que se refere à produtividade, Montreuil e Lippel (2003), Onge *et al.*, (2000), Illegems e Verbeke, (2004) e Pérez (2002), relatam que a produtividade é maior em indivíduos que estão em teletrabalho. Isto deve-se, sobretudo, ao facto de haver menos interrupções por parte dos colegas e/ou dos superiores hierárquicos, a horas de trabalho mais longas e flexibilidade no planeamento do horário laboral, pois têm oportunidade de escolher trabalhar nas horas em que se consideram mais produtivos. Quintal (2002) e Steil e Barcia (2001), afirmam que o teletrabalho diminui o absentismo na realização das tarefas, pois como foi referido anteriormente, o indivíduo trabalha segundo o seu método e tendo em conta as suas preferências pessoais, portanto, isto faz com que seja mais simples alcançar objetivos pessoais e organizacionais e ainda permite adquirir mais rendimento, caso tenha possibilidade de trabalhar em mais do que uma empresa. Além disso, no caso de a pessoa estar em teletrabalho por opção tende a estar mais motivada para provar que este modo alternativo de trabalho é bem-sucedido (Bailey e Kurland, 2002). Segundo Pérez (2002), a produtividade pode aumentar devido ao facto do sistema de pagamento e recompensas estar associado ao desempenho do teletrabalhador.

Por fim, o teletrabalho apresenta-se como uma estratégia de poupança, pois os indivíduos já não precisam de deslocar-se diariamente para as instalações da organização. Assim, verifica-se uma menor perda de tempo nas estradas e uma redução dos custos relacionados com os transportes (combustível, estacionamento, desgastes dos veículos). O tempo que seria gasto em viagens converte-se em tempo de trabalho. Importa ainda referir, que o facto de estar a trabalhar em casa, já não é necessário comprar tanta roupa (Almeida, 2019; Kurland e Bailey, 1999; Onge *et al.*, 2000, Pérez 2002; Quintal, 2002; Steil e Barcia, 2001; Tremblay, 2002; Verbeke *et al.*, 2008).

3.2. Vantagens para a organização

No que diz respeito às organizações o teletrabalho apresenta-se como uma oportunidade para as mesmas manterem-se competitivas, pois permite que evoluam em termos tecnológicos, devido à utilização das novas tecnologias de informação e de telecomunicação. As tecnologias de informação e de comunicação, por sua vez, permitem que as empresas diferenciem os seus serviços (Mendes, 1999, citado em Rabelo, 2001). Para além disso, Offstein, Morwick, e Koskinen (2010), referem que o teletrabalho possibilita a exploração de processos organizacionais alternativos, ou seja, possibilita que os gestores mudem o *design* de empregos e trabalhos e tecnologias, permitindo assim, dar continuidade às operações da organização durante situações de emergência, nomeadamente na ocorrência de más condições atmosféricas, catástrofes naturais (Costa, 2003) e até mesmo em contextos pandémicos, como é o caso da pandemia Covid-19. É de realçar, que em todas estas situações, no trabalho tradicional levaria a que os indivíduos tivessem de faltar ao trabalho. Kurland e Bailey (1999), referem que os teletrabalhadores reduzem o absentismo, pois mesmo estando doentes trabalham, o que é uma mais-valia para a produtividade das organizações.

Uma das vantagens associadas ao teletrabalho para as organizações refere-se aos reduzidos custos das instalações, dado que não é necessário tanto espaço e o trabalho pode ser distribuído para áreas com custos imobiliários mais baixos. A redução dos colaboradores na empresa, faz com que haja uma diminuição de custos relacionados com a eletricidade, água, material de limpeza, manutenção de aparelhos de ar condicionado, segurança, entre outros (Mendes, 1999, citado em Rabelo, 2001), (Garcia Junior, 2003), Kurland e Bailey (1999), (Verbeke *et al.*, 2008) e (Pérez, 2002).

Segundo os estudos de Bentley e Yoong (2000), Patrickson (2002), Tremblay (2002) (citados em Barros e Silva, 2010) e de Pérez, (2002) outros motivos que levam as organizações a promoverem a migração de seus funcionários para o regime de teletrabalho são: aumentarem a sua presença em diferentes partes do território nacional e reter trabalhadores com experiência, oferecendo condições flexíveis que permitam conciliar a vida profissional e familiar assegurando a sua satisfação, com o intuito de aumentar a produtividade (Bloom *et al.*, 2015) e a qualidade da produção. Os profissionais que se estejam a aproximar da idade da reforma podem dedicar-se a outras

atividades, ao mesmo tempo que contribuem com o seu conhecimento, sabedoria e experiência.

Neste capítulo conclui-se que as principais vantagens do teletrabalho para os colaboradores, encontradas na literatura são: flexibilidade e autonomia; satisfação, motivação e bem-estar pessoal; equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; igualdade no acesso ao trabalho; aumento da produtividade e poupança. Já as vantagens para as organizações são: competitividade; diferenciação; aumento da produtividade; retenção de talentos e redução de custos.

CAPÍTULO IV- DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

Neste capítulo irão ser abordadas as desvantagens do teletrabalho para os colaboradores e para as organizações, encontradas na literatura.

Tabela 3. Desvantagens do teletrabalho para os colaboradores e organizações

4.1. Colaboradores	4.2. Organizações
Isolamento social	Difícil monitorização do trabalho
Desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional	Difícil coordenação do trabalho
Difícil progressão na carreira	Conflitos
Diminuição de rendimentos	Dificuldade em transmitir a cultura e Identidade

4.1. Desvantagens para os colaboradores

Na tabela acima apresentada estão expostas as principais desvantagens para os colaboradores e organizações, encontradas na literatura, nomeadamente isolamento social; desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional; difícil progressão na carreira e diminuição de rendimentos, sendo estas referentes aos colaboradores. Como o teletrabalho pressupõe um distanciamento da organização, os teletrabalhadores passam a maior parte do tempo em casa, afastados dos seus colegas, logo a interação face a face é reduzida o que conduz ao isolamento social (Hafer, 1992, citado em Tremblay, 2002) e (Quintal, 2002). Na organização, para além da realização de reuniões formais os indivíduos interagem nos corredores e em outras áreas comuns, nas referidas “horas do café e/ou lanche”. Essas interações desenvolvem afinidades pessoais, confiança e espírito de equipa, tanto a nível pessoal como profissional. Estas interrupções no trabalho criam oportunidades necessárias ao estímulo da criatividade e transferência de conhecimento (Zahn, 1991). Assim, o trabalho à distância faz com que se perca a sinergia entre a equipa de trabalho, refletindo-se numa menor criatividade na realização das atividades (Parker *et al.*, 2020). Onge *et al.* (2000), referem que o apoio prestado pela chefia e pelos colegas de trabalho são importantes.

Vários estudos afirmam que o teletrabalho é uma causa de desequilíbrio entre a vida profissional e pessoal, pois trabalhando a partir de casa aumenta a fusão entre os assuntos do trabalho e da vida íntima. O local de trabalho e casa são dois espaços culturalmente diferentes, com valores, normas, regras, visões distintas, logo a fusão das duas realidades faz com que possa originar conflito de papéis (Tietze, 2002; DaMatta, 1987, citados em Costa, 2007). Este conflito ocorre devido aos vários papéis que o indivíduo possui, sobrecarregando maioritariamente as mulheres e pais solteiros (Elison, 1999; Quintal, 2002), (Hartig *et al.*, 2007; Marsh e Musson, 2008, citados em Morganson, *et al.*, 2010). Num estudo de Afonso (1998, citado em Rabelo, 2001), está relatado que um assessor de informática com 58 anos, do Gabinete de Estudos do Instituto de Informática de Portugal, se disponibilizou como voluntário para estar em teletrabalho, contudo, após 3 meses, pediu suspensão do regime de teletrabalho, pois verificou menor produtividade em comparação com o seu trabalho no instituto. Tal facto, aconteceu porque o assessor estava-se preocupando mais com problemas pessoais imediatos, o instituto estava muito longe e o ambiente profissional também não existia. Para colmatar a interferência da vida pessoal na vida profissional verificam-se algumas estratégias, como no início do dia laboral, os teletrabalhadores vestirem-se a rigor como fossem para as instalações da organização. No caso do homem, colocar uma gravata e ir tomar um café num bar. Esta estratégia foi adotada pela empresa Philips, em 1994 (Trope 1999, citado em Rabelo, 2001). Tietze (2002, citada em Barros e Silva, 2010) revela outras técnicas como *dress-code*, ou seja, utilização de certo tipo de roupa como forma de os seus familiares saberem se o indivíduo está disponível para auxiliar-lhes ou até mesmo para as tarefas domésticas gerais. Como exemplos, a autora cita o exemplo de homens que usam gravata ou fazem a barba, como um tipo de código que mostra aos familiares que estão trabalhando. No caso das mulheres, maquiam-se ou selecionam modelos de brincos ou cores específicas de batom. Nas pesquisas de Tietze, há também quem recorra a cartazes ou sinais colocados na porta do local onde estão a trabalhar, para indicar os momentos em que podem ou não ser interrompidos.

O teletrabalho pode fazer com que os indivíduos trabalhem mais horas (Hill *et al.*, 1998, citados em Morganson, *et al.*, 2010); (Tietze, 2005, citado em Barros e Silva, 2010). Consequentemente isto leva a um aumento de *stress* e sobrecarga de trabalho (Hill *et al.*, 1998; Konradt *et al.*, 2003; Russell *et al.*, 2009; Towers *et al.*, 2006, citados em Morganson, *et al.*, 2010). Num inquérito realizado a 1082 teletrabalhadores pelo

Barómetro Covid 19 da Escola Nacional de Saúde Pública, conclui-se que 59% trabalhou mais horas do que o habitual.

Com o recurso ao regime de teletrabalho a gestão de carreiras torna-se complicada, devido à distância física do trabalhador e pelo sentimento de isolamento que este pode sentir e ainda devido ao uso de ferramentas de avaliação e controle utilizados pelos superiores hierárquicos. A forma de controlo mais adequada em situações de teletrabalho é o controlo de desempenho ou resultados (Bailey e Kurland, 2002; Daniels *et al.*, 2001; Illegems e Verbeke, 2004). No entanto, quando as chefias focam-se exclusivamente nos resultados, estão avaliando os colaboradores no curto prazo, sem estar a desenvolver as suas carreiras no longo prazo (Bloom *et al.*, 2015; Kurland e Cooper, 2002; Kurland and Egan, 1999; Quintal, 2002; Verbeke *et al.*, (2008).

Outra desvantagem citada por Mann, Varey e Button (2000, citados em Barros e Silva, 2010) é o custo, isto é, o aumento dos gastos com energia, água e a transferência de responsabilidade para o indivíduo do gasto com outros recursos que eram disponibilizados pela organização, como os materiais de escritório e o “café”. A transferência para a habitação, faz com que haja uma falta de suporte da organização, na resolução de problemas tecnológicos. Para além disso, o facto de estar em casa faz com que perca o subsídio de alimentação e em certos casos, o de transporte (Redinha, 1999).

4.2. Desvantagens para as organizações

No que diz respeito às desvantagens sentidas pelas organizações que adotam o regime de teletrabalho, pode-se referir a dificuldade em monitorar e controlar os teletrabalhadores, mantê-los leais e a dificuldade em transmitir a identidade e a cultura da empresa (Costa, 2003; Pérez, 2002). Sem a presença física e apoio presencial, torna-se mais difícil acompanhar e controlar a equipa. Gerir teletrabalhadores não é o mesmo que gerir trabalhadores no modo tradicional. Estando em teletrabalho as chefias não avaliam tanto o processo de trabalho, mas sim o resultado que lhe é demonstrado, num determinado período de tempo. De modo que não se perca o elo de ligação entre a chefia e os teletrabalhadores, é necessário que a chefia dê especial atenção aos mesmos, dando-lhes *feedback* do seu trabalho, motivando-os, lembrando-os da missão, objetivos e valores da empresa e ainda incentivar a comunicação entre a equipa de trabalho. Contudo, o sentimento principal que a chefia deve ter para com os seus

teletrabalhadores é a confiança (Illegems e Verbeke, 2001). Em teletrabalho, as questões da assiduidade e da pontualidade já não são adequadas, as avaliações focam-se no cumprimento das tarefas.

Como foi referido anteriormente, a flexibilidade é uma das vantagens do teletrabalho, contudo segundo Rognes (1996, citados em Rabelo, 2001), nas organizações grande parte do trabalho é realizado em projetos que envolvem mais do que uma pessoa, logo para que se atinga um nível satisfatório de produtividade é necessário que haja uma sintonia na realização das atividades, deste modo, é necessário que sejam feitas reuniões virtuais ou presenciais entre o grupo de trabalho, para coordenar o mesmo. Pode-se assim afirmar que a flexibilidade é positiva a nível pessoal, mas negativa a nível de coordenação do grupo.

Almeida (2019), Dinnocenzo (1999), Onge *et al.*, (2000) e Pérez (2002), referem como aspeto negativo o nível de satisfação e os conflitos que podem surgir entre os colaboradores que permanecem trabalhando nas instalações da organização e os que estão em teletrabalho, pois os que permanecem trabalhando na organização podem ter a perceção de aumento na carga de trabalho, ter dificuldade de interação com os colegas em teletrabalho e criar uma perceção negativa de justiça.

Neste capítulo conclui-se que as principais desvantagens do teletrabalho para os colaboradores, encontradas na literatura são: isolamento social; desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional; difícil progressão na carreira; diminuição de rendimentos. Já as desvantagens para as organizações são: difícil monitorização e coordenação do trabalho; conflitos e dificuldade em transmitir a cultura e a identidade da empresa.

CAPÍTULO V- METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo relata a metodologia de investigação adotada na presente dissertação. Deste modo, é efetuada uma pequena abordagem teórica inerente às questões da metodologia. Serão também abordados os procedimentos para a recolha de dados da pesquisa e a respetiva análise das respostas às entrevistas.

Para a concretização do presente trabalho procedeu-se à realização de um estudo de caso, no setor turístico, nomeadamente, de uma unidade hoteleira que esteve em teletrabalho no período de pandemia, provocada pela Covid-19, de modo a perceber, como os colaboradores e a chefia percecionam esta modalidade de trabalho. A recolha dos dados foi efetuada entre os meses de maio e agosto, onde foram entrevistadas 10 pessoas de forma não presencial devido aos receios gerados pela Covid-19. É de realçar que antes da aplicação das entrevistas os participantes foram informados e esclarecidos sobre os procedimentos do estudo.

Foi utilizada a pesquisa qualitativa para a recolha de dados, contrariamente à pesquisa quantitativa, esta é compreensiva e indutiva. A recolha dos dados foi realizada através de entrevistas. A entrevista é considerada por Yin (2003), como um dos instrumentos mais importantes em qualquer estudo de caso. As entrevistas são um método de recolha de dados muito rico, pois permitem que haja uma interação direta entre o investigador e o entrevistado. O tipo de entrevista utilizada na presente investigação é a estandardizada de resposta aberta, ou seja, foi construído um guião da entrevista (Anexo 1) *a priori* com todas as questões redigidas de forma aberta, em que todos os entrevistados responderam às mesmas questões pela mesma ordem, o que facilita a comparação das respostas dos entrevistados, a organização da recolha dos dados e reduz o efeito distorção.

O método utilizado para a análise dos dados foi a análise de conteúdo, que tem como principal objetivo analisar a comunicação verbal e não-verbal, nomeadamente cartas, cartazes, jornais, revistas, livros, relatos autobiográficos, discos, gravações, entrevistas, diários pessoais, filmes, fotografias e vídeos. Segundo Weber (1990, citado em Lima, 2013, p.7) “A análise de conteúdo é uma técnica que permite a classificação de material, reduzindo-o a uma dimensão mais manejável e interpretável, e a realização de inferências válidas a partir desses elementos.”

Nas tabelas 4 e 5 são apresentadas a caracterização dos respondentes e as categorias a que cada entrevistado respondeu.

Tabela 4. Caracterização dos respondentes e as respectivas categorias

	Género	Idade	Habilitações Literárias	Anos na empresa/Função
E1	Feminino	53	Licenciatura	21 anos/ Diretora de produção
E2	Feminino	37	12º ano	20 anos/ Diretora de alojamento
E3	Feminino	43	Licenciatura	17 anos/ Diretora comercial
E4	Masculino	26	Mestrado	2 anos/ Diretor F&B
E5	Feminino	28	Licenciatura	18 meses/Assistente de direção
E6	Masculino	38	12º ano	19 meses/ Diretor de FB
E7	Feminino	26	Mestrado	3 anos e 9 meses/ Revenue manager
E8	Masculino	25	Licenciatura	10 meses/Assistente de direção
	Sempre exerceu a atual função	Teletrabalho anterior à pandemia	Confiança, motivação, compromisso	Modalidade/Preocupação por parte da organização
E1	Não	Não	Manteve-se igual	Domicílio/afirmativo
E2	Não	Não	Afirmativo	Domicílio/afirmativo
E3	Sim	Sim. O departamento comercial	Não se aplica	Domicílio/afirmativo
E4	Não	Situações pontuais	Maior confiança sim, mas maior motivação e sentimento de compromisso é indiferenciado	Domicílio/afirmativo
E5	Não	Não	Afirmativo	Domicílio/afirmativo
E6	Não	Não	Afirmativo	Domicílio/afirmativo
E7	Inicialmente era assistente de direção	Não	Afirmativo	Domicílio/afirmativo
E8	Sim	Não trabalhou na empresa antes da Covid-19	Afirmativo	Domicílio/afirmativo

Tabela 5. Continuação

	Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	Relacionamentos	Dificuldades no desempenho das tarefas	Custos	Cuidar de pessoas dependentes
E1	Equilíbrio	Manteve-se	Administração	Mais compensador	Vantagem
E2	Equilíbrio	Manteve-se	Suporte nos colegas	Não pensou no assunto	Vantagem
E3	Equilíbrio e desequilíbrio	Mais distante, mas produtiva	Suporte nos colegas	Mais compensador	Vantagem
E4	Indiferente	Manteve-se	Por norma sozinho	Depende da distância casa trabalho	Vantagem
E5	Desequilíbrio	Manteve-se	Suporte nos colegas	Nunca pensou no assunto	Não sabe
E6	-	Manteve-se	Suporte nos colegas	Mais compensador	Vantagem
E7	Equilíbrio	Manteve-se	Por norma sozinha	Nunca pensou no assunto	Talvez
E8	Equilíbrio	Maior ligação no escritório	Sozinho ou com os colegas	Mais compensador	Vantagem
	Produtividade	Sobrecarga de trabalho/Gestão de tarefas	Progressão na Carreira	Vantagem/Desvantagem	Manter o teletrabalho
E1	Maior	Planeamento das tarefas	Visão sem sentido	Gestão de tempo/	Manter
E2	Maior	Negativo	Não sabe	Gestão de horários. Não vê desvantagem	Manter
E3	Inicialmente sim	Por vezes	É possível progredir	Gestão de horários/Falta de troca de ideias com os colegas	Regime híbrido
E4	Indiferente	Negativo	Depende da função	Diminuição de tempo no trânsito/Falta do ambiente de trabalho e difícil a dissociação do espaço casa-trabalho	Depende das funções
E5	Menor	Afirmativo	Nunca pensou na questão	Maior descanso, melhor gestão das tarefas de casa/ Trabalhar mais tempo, desmotivação e perda de qualidade de vida	Regime híbrido
E6	Maior	Por vezes. Prioridades	É possível progredir	Poder trabalhar junto à família/Estar sempre em casa	Depende da função e da importância da pessoa na empresa
E7	Maior	Às vezes	É difícil progredir	Melhor gestão de tempo/assuntos resolvidos mais lentamente	Regime híbrido
E8	Menor	Negativo	É possível progredir	Acordar mais tarde/Falta da rotina	Regime híbrido

Iniciando a análise das respostas dos entrevistados e as respetivas categorias a que responderam, verifica-se que a primeira entrevistada tem 53 anos, é licenciada e trabalha há 21 anos na empresa e atualmente é diretora de operações da mesma. No caso de a empresa ter aplicado anteriormente o regime de teletrabalho e com a chegada da pandemia ter sentido alterações na forma de trabalhar, respondeu que não. O facto de passar para teletrabalho não alterou a sua motivação de trabalho nem sentiu que os seus superiores confiassem mais ou menos em si, como referiu “foi igual”. O trabalho foi realizado no seu domicílio e a empresa forneceu os materiais necessários para a realização das tarefas. A entrevistada concorda com a opinião dos autores que defendem que o teletrabalho permite gerir a vida pessoal e profissional. Relativamente à questão dos relacionamentos, refere que as relações se mantiveram iguais. Quando sentiu dificuldades em alguma questão recorreu maioritariamente à administração. Em termos de custos, concorda que trabalhar em casa é mais compensador. Aponta como vantagem do teletrabalho, poder cuidar de pessoas dependentes como os filhos ou pessoas idosas. Relativamente à produtividade, afirma que há uma maior produtividade em teletrabalho, pois pode escolher o horário de trabalho para realizar as tarefas. De modo a não ficar sobrecarregada de tarefas, faz um planeamento das mesmas. Quanto à dificuldade em progredir na carreira, a entrevistada diz que essa é uma “visão que não tem muito sentido.” Como maior vantagem do teletrabalho afirma que é a gestão de tempo e não vê desvantagem. A entrevistada concorda que depois da pandemia se mantenha o regime de teletrabalho.

A segunda entrevistada tem 37 anos, possui o 12º ano e trabalha há 20 anos na empresa e atualmente é diretora de alojamento. No caso de a empresa ter aplicado anteriormente o regime de teletrabalho e com a chegada da pandemia ter sentido alterações na forma de trabalhar, respondeu que não. O facto de passar para teletrabalho alterou positivamente a sua motivação no trabalho, aumentou o sentimento de compromisso para com a empresa e sentiu que os seus superiores confiavam em si. O trabalho foi realizado no seu domicílio e a empresa forneceu os materiais necessários para a realização das tarefas. A entrevistada concorda com a opinião dos autores que defendem que o teletrabalho permite equilibrar a vida profissional e pessoal, pois deste modo, é possível gerir os horários. O facto de estar em teletrabalho não alterou a sua relação com os colegas, esta manteve-se igualmente positiva. Em caso de dificuldades, por norma, tentam resolvê-los em equipa. Em termos de custos, a entrevistada nunca pensou se é mais compensador trabalhar em casa ou não. Perceciona como vantagem

estar em teletrabalho, uma vez que permite prestar cuidados a pessoas dependentes como filhos ou pessoas idosas. Sente um aumento na produtividade, pois pode escolher o horário de trabalho para realizar as tarefas. A entrevistada não sente sobrecarga de trabalho, esta afirma que tem mais liberdade para realizar e planear as tarefas, o que faz sentido, pois anteriormente respondeu positivamente ao facto de o teletrabalho permitir equilibrar a vida pessoal e profissional. Relativamente à progressão na carreira, a entrevistada não sabe responder a esta questão. Como maior vantagem do teletrabalho afirma que é a gestão de horários e não vê desvantagem. A entrevistada concorda que depois da pandemia se mantenha o regime de teletrabalho.

O terceiro entrevistado tem 43 anos, é licenciado e trabalha há 17 anos na empresa e é o diretor comercial da mesma. No caso de a empresa ter aplicado anteriormente o regime de teletrabalho e com a chegada da pandemia ter sentido alterações na forma de trabalhar, respondeu que o departamento comercial já havia aplicado o teletrabalho, sendo que a diferença é que na altura foi opcional e agora têm um sentimento de obrigatoriedade devido à pandemia. O facto de passar para teletrabalho não alterou a sua motivação no trabalho, não sentiu que os seus superiores confiassem mais ou menos em si e nem alterou o sentimento de compromisso para com a empresa, como referiu “não se aplica”. O trabalho foi realizado no seu domicílio e a empresa forneceu os equipamentos necessários para a realização das tarefas. No que diz respeito à questão de o teletrabalho permitir equilibrar a vida pessoal e profissional e por outro lado também acabar por interferir, o entrevistado refere que “ambas as posições têm a sua razão, ou seja, o teletrabalho é útil em certos momentos em que é necessário algum afastamento para existir alguma criatividade, mas como tudo quando existe exagero pode tornar-se um empecilho e tornar-se contraproducente interferindo nas rotinas familiares.” O facto de estar em teletrabalho fez com que ficasse mais distante dos colegas, mas foi uma relação bastante produtiva em termos de trabalho. Em caso de dificuldades resolviam-nos em equipa. Em termos de custos, o entrevistado diz que é mais compensador estar em teletrabalho. Concorda que é vantajoso estar em teletrabalho, pelo facto de poder prestar cuidados a pessoas dependentes. Relativamente ao aumento da produtividade do trabalho, refere que “de início sim, mas o incumprimento de horários tornou-se um problema porque começou a interferir com a vida familiar”. Relativamente à sobrecarga de trabalho, o entrevistado afirma que “por vezes existe sobrecarga de trabalho, pois os dias de trabalho tendem a prolongar-se, mas que é algo que consegue ultrapassar e gerir,

perfeitamente.” Relativamente à progressão na carreira, o entrevistado afirma que “não existe o mesmo nível de exposição, mas também é possível atingir objetivos e resultados pelo que não considerarei mais difícil”. Como maior vantagem do teletrabalho afirma que é a gestão de horários e a desvantagem é a falta de troca de ideais presenciais com os seus colegas de trabalho. O entrevistado concorda que depois da pandemia exista um regime híbrido de trabalho, ou seja, presencial e no domicílio, pois o teletrabalho é muito útil em certas circunstâncias, afirma o entrevistado.

O quarto entrevistado tem 26 anos, é mestre, trabalha há 2 anos na organização e é o diretor F&B (*Food and Beverage*) da mesma. No caso de a empresa ter aplicado anteriormente o regime de teletrabalho e com a chegada da pandemia ter sentido alterações na forma de trabalhar, respondeu que só esteve em teletrabalho em situações pontuais. O facto de passar para teletrabalho não alterou a sua motivação relativamente ao trabalho, nem o sentimento de compromisso para com a empresa, contudo sentiu que os seus superiores confiavam em si. O trabalho foi realizado no seu domicílio e a empresa forneceu os equipamentos necessários para a realização das tarefas. No que diz respeito à questão de o teletrabalho permitir equilibrar a vida pessoal e profissional e por outro lado também acabar por interferir, o entrevistado refere que “é indiferente. Tudo depende da pessoa, da sua função e da organização na qual estamos inseridos” O entrevistado refere que a relação com os seus colegas se manteve boa. Em caso de dificuldades, por norma tenta resolvê-los sozinho, caso não consiga pede auxílio aos seus colegas. Em termos de custos, o entrevistado diz que é já pensou no assunto e afirma que depende da distância de casa até ao local de trabalho. O entrevistado concorda que é uma vantagem estar em teletrabalho porque permite prestar auxílio a pessoas dependentes como os filhos ou pessoas idosas. Relativamente à produtividade do trabalho, refere que é indiferente, que não sente diferença. No que diz respeito à sobrecarga de trabalho, o entrevistado afirma que não sente sobrecarga de trabalho, pois faz uma *checklist* com as tarefas a realizar e ordena-as em função da sua importância e prioridade. Relativamente à progressão na carreira, o entrevistado afirma que “depende da função. Se for uma função de cumprir objetivos quantitativos poderá ser mais fácil de progredir”. Como maior vantagem do teletrabalho afirma poupança de tempo no transporte para o local de trabalho. E como desvantagem refere a falta do ambiente de trabalho e a dificuldade em dissociar, em alguns casos, o espaço casa do espaço de

trabalho. O entrevistado concorda que se mantenha o regime de teletrabalho dependendo das funções dos colaboradores e do setor de atividade.

A quinta entrevistada tem 28 anos, possui uma licenciatura, trabalha há 18 meses na empresa e tem como função assistente de direção. No caso de a empresa ter aplicado anteriormente o regime de teletrabalho e com a chegada da pandemia ter sentido alterações na forma de trabalhar, respondeu que nunca esteve em teletrabalho antes. O facto de passar para teletrabalho alterou positivamente a sua motivação relativamente ao trabalho, bem como sentimento de compromisso para com a empresa e também sentiu que os seus superiores confiavam em si. O trabalho foi realizado no seu domicílio e a empresa forneceu os equipamentos necessários para a realização das tarefas. No que diz respeito à questão de o teletrabalho permitir equilibrar a vida pessoal e profissional e por outro lado também acabar por interferir, a entrevistada refere que o teletrabalho interfere com a vida pessoal “o facto de trabalhar em casa e ter mais pessoas por perto faz perder a concentração e o ritmo de trabalho, lavando a que trabalhemos para além do horário estipulado para que as tarefas sejam todas concluídas.” A entrevistada refere que a relação com os seus colegas se manteve muito boa. Em caso de dificuldades, recorre aos seus colegas. Em termos de custos, afirma nunca ter pensado nos gastos que tem em casa. O facto de ser vantajoso estar em teletrabalho para poder cuidar de pessoas dependentes como os filhos ou pessoas idosas, refere que não pode opinar sobre esta questão, pois não tem pessoas dependentes de si. Relativamente à produtividade do trabalho, refere que não sente uma maior produtividade. No que diz respeito à sobrecarga de trabalho, a entrevistada afirma que por vezes se sente sobrecarregada. Relativamente à progressão na carreira, a entrevistada afirma que nunca pensou nessa questão. Como maior vantagem do teletrabalho afirma que pode descansar durante mais tempo, porque ganha 2 horas de viagem que teria de perder se tivesse de se deslocar, outra vantagem é a facilidade com as tarefas da casa. Como desvantagem aponta trabalhar durante mais tempo, desmotivação, perda de qualidade de vida. A entrevistada pondera que se possa manter o regime de teletrabalho, mas por períodos curtos.

O sexto entrevistado tem 38 anos, tem o 12º ano, trabalha há 19 anos na empresa é o diretor de FB da empresa. No caso de a empresa ter aplicado anteriormente o regime de teletrabalho e com a chegada da pandemia ter sentido alterações na forma de trabalhar, respondeu que nunca esteve em teletrabalho antes. O facto de passar para teletrabalho alterou positivamente a sua motivação relativamente ao trabalho, bem como sentimento

de compromisso para com a empresa, também sentiu que os seus superiores confiavam em si. O trabalho foi realizado no seu domicílio e a empresa forneceu os equipamentos necessários para a realização das tarefas. No que diz respeito à questão de o teletrabalho permitir equilibrar a vida pessoal e profissional e por outro lado também acabar por interferir, não se manifestou. O entrevistado refere que a relação com os seus colegas se manteve ótima. Em caso de dificuldades, recorreu aos seus colegas. Em termos de custos, o entrevistado diz que é mais compensador trabalhar em casa. No que concerne a vantagem de estar em teletrabalho por ser uma forma de cuidar de pessoas dependentes como os filhos ou pessoas idosas, o entrevistado diz que sim, que é uma vantagem. Relativamente à produtividade do trabalho, refere que sente uma maior produtividade, porque pode escolher o horário para realizar as tarefas. No que diz respeito à sobrecarga de trabalho, o entrevistado afirma que por vezes se sente sobrecarregado, mas faz o planeamento das tarefas de acordo com a importância e prioridade de cada uma. Relativamente à progressão na carreira, o entrevistado afirma que não concorda que é mais difícil progredir estando em teletrabalho. Como maior vantagem do teletrabalho afirma estar em casa e trabalhar junto da família. Como desvantagem aponta estar sempre em casa, o que nos remete para o isolamento social. O entrevistado pondera que se possa manter o regime de teletrabalho dependendo da função e da importância da pessoa no dia a dia da empresa.

A sétima entrevistada tem 26 anos, é mestre, trabalha há 3 anos e 9 meses na empresa e é *Revenue Manager* da mesma. No caso de a empresa ter aplicado anteriormente o regime de teletrabalho e com a chegada da pandemia ter sentido alterações na forma de trabalhar, respondeu que nunca esteve em teletrabalho antes. O facto de passar para teletrabalho alterou positivamente sua motivação relativamente ao trabalho, bem como sentimento de compromisso para com a empresa, também sentiu que os seus superiores confiavam em si. O trabalho foi realizado no seu domicílio e a empresa forneceu os equipamentos necessários para a realização das tarefas. No que diz respeito à questão de o teletrabalho permitir equilibrar a vida pessoal e profissional e por outro lado também acabar por interferir, a entrevistada refere que “a meu ver há um maior equilíbrio, pois é possível gerir melhor o tempo. Há horas em que não estamos a ser produtivos em determinadas tarefas e o trabalho permite-nos "escolher" o que fazer e a que horas fazer.” A entrevistada refere que a relação com os seus colegas se manteve muito boa. Em caso de dificuldades e dependendo da questão a entrevistada, por norma,

consegue ultrapassá-las sozinha. Em termos de custos, a entrevistada diz que nunca pensou se é mais compensador trabalhar em casa. No que concerne a vantagem de estar em teletrabalho porque pode tomar conta de pessoas dependentes como os filhos ou pessoas idosas, a entrevistada menciona que “talvez, mas no meu caso não se aplica.” Relativamente à produtividade do trabalho, refere que sente uma maior produtividade, porque pode escolher o horário para realizar as tarefas. No que diz respeito à sobrecarga de trabalho, refere que às vezes sente sobrecarga, mas tenta gerir o seu tempo e aproveitar as horas em que é mais produtiva. Relativamente à progressão na carreira, a entrevistada afirma que é mais difícil progredir na carreira, estando em teletrabalho. Como maior vantagem do teletrabalho aponta melhor gestão de tempo. Como desvantagem refere que “alguns assuntos demoram mais a ser resolvidos do que quando falados presencialmente e ainda falhas de comunicação”. A entrevistada pondera que se possa manter o regime de teletrabalho, mas apenas em alguns dias por semana.

O oitavo entrevistado tem 26 anos, é licenciado e trabalha há 10 meses na empresa, exercendo a função de assistente de direção. No caso de a empresa ter aplicado anteriormente o regime de teletrabalho e com a chegada da pandemia ter sentido alterações na forma de trabalhar, respondeu que nunca trabalhou na empresa antes da pandemia. O facto de passar para teletrabalho alterou positivamente a sua motivação relativamente ao trabalho, bem como sentimento de compromisso para com a empresa e também sentiu que os seus superiores confiavam em si. O trabalho foi realizado no seu domicílio e a empresa forneceu os equipamentos necessários para a realização das tarefas. No que diz respeito à questão de o teletrabalho permitir equilibrar a vida pessoal e profissional e por outro lado também acabar por interferir, o entrevistado concorda com a perspetiva que o teletrabalho permite equilibrar a vida profissional e pessoal. No que diz respeito à relação com os colegas, refere “no escritório a interação é muito maior logo a relação aumenta em relação ao teletrabalho”, contudo verifica-se que manteve uma boa relação com os colegas, pois apesar de tentar ultrapassar as dificuldades sozinho, também se sente confortável em recorrer à ajuda dos colegas. Em termos de custos, o entrevistado diz que é mais compensador trabalhar em casa, pois tem menores gastos com a alimentação. No que concerne à vantagem de estar em teletrabalho, pelo facto de possibilitar cuidar de pessoas dependentes como filhos ou pessoas idosas, o entrevistado concorda com a afirmação. Relativamente à produtividade do trabalho, refere que sente uma maior produtividade no trabalho,

quando realizado no escritório. No que diz respeito à sobrecarga de trabalho, o entrevistado afirma que não se sente sobrecarregado de trabalho. Relativamente à progressão na carreira, o entrevistado afirma que não é difícil progredir na carreira. Como maior vantagem do teletrabalho aponta poder acordar mais tarde. Como desvantagem refere a falta de rotina. O entrevistado pondera que se possa manter o regime de teletrabalho, mas apenas em alguns dias por semana.

Tabela 6. Caracterização dos respondentes e as categorias (chefias)

	Idade	Habilitações Literárias	Anos na empresa	Distinção e competição	Redução de custos	Retenção de talentos ou necessidade
E1	47	Mestrado	21	Sim	Não	Necessidade
E2	38	12º ano	19	De momento não	Sim	Necessidade
	Controlo	Identidade e cultura	Vantagens	Desvantagens	Manter o teletrabalho	
E1	Não	Facilidade em transmitir	Gestão familiar	-	Sim	-
E2	Não	Dificuldade em transmitir	Poder trabalhar junto da família	Estar sempre em casa	Depende da função e do papel da pessoa na empresa	-

A primeira entrevistada tem 47 anos, é mestre e trabalha na empresa há 21 anos. Relativamente ao facto de considerar que o teletrabalho é uma forma de distinção e competição face às demais empresas existentes no mercado de trabalho, respondeu que sim, pois permite manter a estrutura funcionar em casos de emergência, como é o caso atual, pois a Unidade Hoteleira está em teletrabalho por necessidade e não por uma questão de motivar ou reter talentos. A entrevistada não sente dificuldade em controlar os seus colaboradores, nem dificuldade em transmitir a identidade e a cultura da empresa, isto também porque a maioria dos colaboradores já estão na empresa há tempo suficiente para estarem integrados. Como vantagem a entrevistada referiu a gestão familiar e não apresentou desvantagens. Com o fim da pandemia a chefe pondera manter o regime de teletrabalho.

O segundo entrevistado tem 38 anos, tem o 12ª ano e trabalha na empresa há 19 anos. Relativamente ao facto de considerar que o teletrabalho é uma forma de distinção

e competição face às demais empresas existentes no mercado de trabalho, respondeu que neste momento não, isto deve-se ao facto de atualmente a maioria das empresas estarem em teletrabalho devido à pandemia e não por opção, assim não há distinção.

O entrevistado não sente dificuldade em controlar os seus colaboradores, porém sente alguma dificuldade em transmitir a identidade e a cultura da empresa para os colaboradores. Como maior vantagem do teletrabalho afirma estar em casa e trabalhar junto da família. Como desvantagem aponta estar sempre em casa, o que nos remete para o isolamento social. O entrevistado pondera que se possa manter o regime de teletrabalho dependendo da função e da importância da pessoa no dia-a-dia da empresa.

CAPÍTULO VI- CONCLUSÃO

O estudo de caso contou com a participação de 10 teletrabalhadores, sendo 6 mulheres e 4 homens. As idades compreendem-se entre os 25 anos e os 53 anos. Os indivíduos apresentam um bom nível de escolaridade, sendo o ensino secundário o nível inferior e mais elevado o mestrado. Apesar do setor hoteleiro ser um setor de atividade que requer proximidade e contacto direto com as pessoas, estiveram em teletrabalho as funções que permitiram realizar as funções através das ferramentas de telecomunicações, sendo estas: *revenue manager* (responsável pela preparação, implementação estratégicas e procedimentos para as receitas do hotel); diretora de produção, diretora de alojamento, diretora comercial, diretor F&B (*food and beverage*), assistente de direção; diretor de FB e gerência. Verificou-se que alguns departamentos da unidade hoteleira já estiveram em teletrabalho, em situações muito pontuais, nomeadamente o departamento comercial, o que nos remete para os estudos de Trope (1999, citado em Figueiredo, 2008) e Redinha, (1999).

Neste estudo de caso, verifica-se que os superiores hierárquicos forneceram os equipamentos necessários para a realização das tarefas, o que evidencia consideração e interesse por parte da organização. Conclui-se que a passagem para o regime de teletrabalho originou uma maior motivação na realização das tarefas, um maior sentimento de compromisso e lealdade para com a empresa e foi visto como um voto de confiança da organização, o que vai ao encontro dos estudos de Feldeman e Gainey (1997), Gajendran e Harrison (2007), Sparrow (2000) (citados em Morganson, 2010), Rousseau (1995) e Perin (1998) (citados em Barros e Silva, 2010). Estas questões não se alteraram apenas para 2 indivíduos, pois sabem que o teletrabalho se deveu à pandemia.

Como verificou-se anteriormente, existe diversas modalidades de teletrabalho, mas neste estudo de caso o teletrabalho foi realizado no domicílio dos indivíduos, contudo trabalharam sempre em equipa. Esta proximidade é muito positiva para a equipa, pois tal como refere Onge *et al.*, (2000) a ajuda prestada pela chefia e pelos colegas de trabalho é muito importante, porque permite que as relações se mantenham saudáveis e não haja a sensação de estarem isolados. Assim, o sentimento de isolamento social referido na literatura, não se aplica neste estudo.

No que se refere aos gastos, verifica-se que metade dos colaboradores não ponderou muito sobre essa questão, devido ao facto de ser um acontecimento relativamente recente, a outra metade afirma que é mais compensador trabalhar em casa, devido à diminuição dos gastos com o transporte e a há quem refira também poupar na alimentação, o que vai ao encontro dos estudos de Almeida (2019), Costa (2003), Pérez (2002) e Steil e Barcia (2001). É de realçar que uma pessoa respondeu que sente como vantagem o facto de poder ganhar horas de descanso, pois teria de perder 2 horas em viagem, isto remete-nos para a vantagem de o teletrabalho ser vantajoso para as pessoas que vivem em zonas periféricas (Mendes, 1999, citado em Rabelo, 2001) e (Steil e Barcia, 2001).

Os estudos de DuBrin e Bernard (1993), Duxbury e Higgins (1998), Montreuil e Lippel (2003), Sullivan e Lewis (2001), Olson e Primps (1984), afirmam que o teletrabalho é vantajoso para os indivíduos que tenham pessoas dependentes a seu cuidado, nomeadamente filhos ou pessoas idosas, o que se confirma neste estudo. O teletrabalho, permite efetivamente equilibrar a vida pessoal e a vida profissional. A maioria dos entrevistados percebe como vantagem do teletrabalho o facto de ser uma forma de prestar cuidados a pessoas dependentes, como filhos e pessoas idosas, quem respondeu “não sei” deve-se ao facto de não ter pessoas a seu cuidado.

Outra das vantagens referidas é a o aumento da produtividade, neste estudo, conclui-se que sim, há um aumento da produtividade, porque os indivíduos têm a flexibilidade e a autonomia de escolher a melhor hora para realizar as tarefas, o que confirma os estudos de Gajendran e Harrison (2007), Illegems e Verbeke, (2004), Montreuil e Lippel (2003), Onge *et al.*, (2000), e Pérez (2002). Apenas 2 pessoa responderam que não sentiam uma maior produtividade, isto explica-se pelo facto de serem as pessoas a trabalhar há menos tempo na empresa e de serem as mais novas em termos de idade. Neste ponto pode-se concluir que é preciso refletir antes de colocar uma pessoa em teletrabalho, pois tal como refere Fernández (1999) e Trope (1999) (citados em Figueiredo, 2008) a pessoa deve conhecer bem a função que exerce para poder transitar para teletrabalho.

No que se refere a desvantagens como a sobrecarga de trabalho e o aumento do dia de trabalho, verifica-se que isso não é apontado como desvantagem pela maioria dos entrevistados, pois realizam *checklists* com as tarefas a realizar, ordenadas em função da sua importância e prioridade. Pode-se inferir que são pessoas organizadas,

independentes, autónomas, automotivadas, o que remete para as características dos teletrabalhadores descritas por Trope (1999) e Fernández (1999) (citados em Figueiredo, 2008). Apenas 1 pessoa respondeu que sente sobrecarga de trabalho, devido à interferência entre a vida profissional e familiar, pois o facto de ter pessoas ao seu redor faz com que perca o foco e a concentração e para ter as tarefas realizadas no prazo estipulado, tem de alargar o horário de trabalho. No que se refere à dificuldade de progredir na carreira em teletrabalho, verifica-se que é um tópico que não colocam em questão. Apesar de haver uma menor exposição acreditam que é possível evoluir.

De um modo geral, as vantagens citadas pelos entrevistados são equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (poder passar mais tempo com a família, melhor gestão das tarefas de casa e poder cuidar de pessoas dependentes), maior sentimento de confiança, maior motivação na realização das tarefas, maior compromisso para com a empresa, maior poupança, maior produtividade, gestão de horários e do tempo, diminuição do tempo com as deslocações para o trabalho e maior descanso. Como desvantagens referem, a falta de troca de ideias com os colegas, a falta do ambiente físico do trabalho, trabalhar durante mais tempo, desmotivação, perda de qualidade de vida, estar sempre em casa, prolongamento do dia de trabalho, ausência da rotina, falhas de comunicação e maior demora na resolução de assuntos em comparação com os falados pessoalmente. Após o término da pandemia, os colaboradores são a favor da continuação do teletrabalho, mas num regime híbrido, ou seja, trabalhar em casa e no espaço físico da organização.

No que diz respeito, ao facto de o teletrabalho apresentar-se como uma estratégia de competição e distinção de mercado, a chefia 2 refere que “de momento não”, isto deve-se ao facto de atualmente a maioria das empresas estarem em teletrabalho devido à pandemia e não por opção, assim não há distinção. Contudo, a chefia 1 refere que sim, pois permite manter a estrutura a funcionar, como é o caso do presente estudo de caso. Perante o contexto de pandemia conseguiram manter os colaboradores no ativo, pelo menos as atividades em que era possível. Esta segunda afirmação remete-nos para os estudos de Costa (2003), Mendes (1999, citado em Rabelo, 2001) e de Offstein, Morwick e Koskinen (2010). Na literatura está referido que o teletrabalho é uma vantagem, porque é uma forma de reter talentos (Bentley e Yoong, 2002; Patrickson e Tremblay, 2002, citados em Barros e Silva, 2010), (Pérez, 2002), contudo neste estudo

de caso as chefias não apontaram o teletrabalho como forma de reter colaboradores, mas por necessidade.

No que se refere às dificuldades em controlar e monitorizar o trabalho dos seus colaboradores, as chefias dizem não sentir dificuldades. Verifica-se que existe incongruência nas respostas em relação à redução de custos. A chefia 1 não aponta como vantagem a redução de custos, mas a chefia 2 sim. Esta última posição é a mais encontrada na literatura (Garcia Junior, 2003; Pérez, 2002; Verbeke *et al.*, 2008). Esta diferença de opiniões poderá estar relacionada com as funções que cada uma destas chefias desempenha.

Outra incongruência nas respostas, refere-se ao facto de ser difícil transmitir a identidade e a cultura da organização estando em teletrabalho. A chefia 1 responde que não sente dificuldade em transmitir a identidade e a cultura da organização, mas a chefia 2 refere que sente dificuldade. Na literatura, pode-se verificar que os estudos apontam que é mais difícil transmitir a identidade a cultura da empresa estando em teletrabalho (Costa, 2003; Pérez, 2002). Outra desvantagem encontrada na literatura é o conflito que pode surgir entre os colaboradores, que pode deixar as chefias acusadas de injustiça por atribuir mais ou menos tarefas aos trabalhadores que se encontram na organização, todavia, isto não aconteceu neste caso, porque toda a situação foi provocada por uma situação em que a empresa não podia controlar, além disso o trabalho é realizado em equipa.

As vantagens apontadas pelas chefias são a gestão familiar e a gestão de horários. No que concerne às desvantagens, a chefia 1 não aponta desvantagens e a chefia 2 refere o facto de passar mais tempo em casa. Relativamente à continuação do teletrabalho, a chefia 1 refere que sim e a chefia 2 refere que dependerá da função e da importância da pessoa na organização, o que vai ao encontro do que é considerado mais adequado na literatura.

A pandemia covid-19 fez com que muitas empresas adotassem o regime de teletrabalho, será interessante estudar, quando a pandemia terminar se as empresas continuaram a manter este regime de trabalho. A presente dissertação focou-se no estudo dos impactos do teletrabalho para os Recursos Humanos, ou seja, para os colaboradores e para as organizações. Num futuro estudo, será importante estudar o impacto que o teletrabalho tem a nível ambiental.

Importa referir que a pandemia Covid-19 tornou-se uma limitação para a realização da presente dissertação. Inicialmente, estava previsto realizar as entrevistas presencialmente, mas devido aos receios gerados pela pandemia e o facto de a unidade hoteleira estar em teletrabalho não foi possível realizar as entrevistas presencialmente. Esta situação limitou a concretização do estudo na medida em que não foi possível interagir ativamente com os participantes.

Para concluir, verifica-se que a unidade hoteleira implementou o regime de teletrabalho, devido ao contexto de pandemia vivido. Apesar de ter sido uma situação inesperada, percebe-se que a organização geriu muito bem os seus colaboradores e providenciou todos os materiais necessários para a realização das tarefas. Isto é perceptível, pelo grau de compromisso, motivação e satisfação sentido pelos colaboradores, isto deve-se sobretudo, ao bom clima organizacional vivido. Segundo este estudo, conclui-se que o ideal é manter um regime de trabalho híbrido, ou seja, ter dias de trabalho no espaço físico da organização e outros dias de trabalho no domicílio.

REFERÊNCIAS

- Almeida, M. E. L. D. (2019). *O teletrabalho e o direito a teletrabalhar* (Doctoral dissertation).
- Baffour, G. G., & Betsey, C. L. (2000). Human resources management and development in the telework environment. *Telework and the new workplace of the 21st century*, 122-135.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400. DOI: 10.1002/job.144
- Bailey, N. B. K. D. E., & Kurland, N. B. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational dynamics*, 28(2), 53-68.
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. D. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *CADERNOS Ebape. br*, 8, 71-91.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Costa, I. D. S. A. (2013). Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. *Cadernos Ebape. br*, 11(3), 462-474.
- Costa, I. D. S. A. D. (2007). Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. *Revista de Administração Pública*, 41(1), 105-124. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100007>
- Costa, I. S. A. (2003). Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho. 2003. *Tes e (Doutorado)-Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getuli o Vargas, Rio de Janeiro*.
- Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for organizational research. *Journal of management studies*, 38(8), 1151-1185. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00276>
- Dinnocenzo, D. (1999). *101 tips for telecommuters*. Berrett-Koehler Publishers.
- DuBrin, A. J., & Barnard, J. C. (1993, July). What telecommuters like and dislike about their jobs. In *Business Forum* (Vol. 18, No. 3, p. 13). California State University, Los Angeles, School of Business and Economics.

- Duxbury, L., & Higgins, C. (1998). Between Work and Family: Is Telework Part of the Problem. *The virtual workplace*, 218.
- Ellison, N. B. (1999). Social impacts: New perspectives on telework. *Social science computer review*, 17(3), 338-356. <https://doi.org/10.1177%2F089443939901700308>
- Escola Nacional de Saúde Pública (2020). Barómetro Covid-19: Que condições têm os portugueses em teletrabalho?
- Felstead, A., & Jewson, N. (2000). *In work, at home: Towards an understanding of homeworking*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203018965>
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., Walters, S. A statistical portrait of working at home in the UK: evidence from the labour force survey. (Discussion paper). March 23, 2000.
- Figueiredo, S. D. P. E. (2008). A importância do teletrabalho nas organizações.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Garcia Junior, B. (2003). Teletrabalho domiciliar e a qualidade de vida no trabalho.
- Grupo Almedina. (2019). Código do Trabalho (13ª ed.). Edições Almedina. Coimbra.
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: what does it mean for management?. *Long Range Planning*, 37(4), 319-334. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.004>
- Illegems, V., Verbeke, A., & S'Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation. *Technological forecasting and social change*, 68(3), 275-291. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(00\)00105-0](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(00)00105-0)
- INE https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdes_boui=445841978&DESTAQUESmodo=2 consultado a 20 de janeiro de 2021.
- Konradt, U., Hertel, G., & Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 61-79.
- Kowalski, KB, & Swanson, JA (2005). Fatores críticos de sucesso no desenvolvimento de programas de teletrabalho. *Benchmarking: An International Journal*.

- Kurland, N. B., & Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 107-126. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(01\)00051-7](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(01)00051-7)
- Kurland, N. B., & Egan, T. D. (1999). Telecommuting: Justice and control in the virtual organization. *Organization Science*, 10(4), 500-513.
- Lima, J. Á. (2013). Por uma análise de conteúdo mais fiável. *Revista portuguesa de pedagogia*, 7-29. https://doi.org/10.14195/1647-8614_47-1_1
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Marques, M. U. E. D. B. (2021). *Análise de conteúdo*. Clube de Autores.
- Mokhtarian PL, Bagley MN, Salomon I. 1998. The impact of gender, occupation, and presence of children on telecommuting motivations and constraints. *Journal of the American Society for Information Science* 49: 1115–1134.
- Montreuil, S., & Lippel, K. (2003). Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science*, 41(4), 339-358. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(02\)00042-5](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(02)00042-5)
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>
- Nohara, J. J., Acevedo, C. R., Ribeiro, A. F., & da Silva, M. M. (2010). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *INMR-Innovation & Management Review*, 7(2), 150-170.
- Offstein, E. H., Morwick, J. M., & Koskinen, L. (2010). Making telework work: Leading people and leveraging technology for competitive advantage. *Strategic HR Review*. <https://doi.org/10.1108/14754391011022244>
- Olson, M. H., & Primps, S. B. (1984). Working at home with computers: Work and nonwork issues. *Journal of Social Issues*, 40(3), 97-112.

- Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*, 30.
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & de Luis Carnicer, M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775-783. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00069-4)
- Pinto, J. O. (2003). Avaliação da viabilidade de implantação do teletrabalho no domicílio: um estudo de caso no SERPRO.
- Quintal, A. M. A. (2002). O teletrabalho: o conceito e implicações. *Coimbra: Universidade de Coimbra*.
- Rabelo, A. (2001). As organizações virtuais e o teletrabalho na era das grandes redes de computadores.
- Redinha, M. R. G. (1999). O teletrabalho. In *Congresso nacional de direito do trabalho: memórias*.
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. D. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados*, 54(1), 207-233. <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>
- Rousseau, D.M. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, v.2, p.121-139, 1989.
- Steil, A. V., & Barcia, R. M. (2001). Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. *Revista de Administraç ão da Universidade de São Paulo*, 36(1).
- St-Onge, S., Haines, V., & Sevin, H. (2000). L'influence de l'appui du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès du télétravail. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 55(3), 414-450. <https://doi.org/10.7202/051327ar>
- Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender, Work & Organization*, 8(2), 123-145. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00125>
- Taskin, L. (2006). Télétravail: Les enjeux de la déspatialisation pour le Management Humain. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (34). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>

Tremblay, D. G. (2002). Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3), 54-65. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000300006>

Verbeke, A., Schulz, R., Greidanus, N., & Hambley, L. (2008). *Growing the virtual workplace: The integrative value proposition for telework*. Edward Elgar Publishing.

Wetzel, U. (2001). Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: estudo de casos. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 217-235.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Zahn, G. L. (1991). Face-to-face communication in an office setting: The effects of position, proximity, and exposure. *Communication Research*, 18(6), 737-754. <https://doi.org/10.1177%2F009365091018006002>

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Guião das entrevistas

Anexo 1. Guião da entrevista

“O Teletrabalho e as suas implicações para os Recursos Humanos: um estudo de caso”

1ª questão: Que idade tem?

2ª questão: Que habilitações literárias possui?

3ª questão: Há quantos anos trabalha na empresa? E que função exerce?

4ª questão: Sempre trabalhou na respetiva função? Se sim, há quanto tempo?

No caso de a organização já ter utilizado o regime de teletrabalho aplicar-se-á a seguinte questão:

5ª questão: Antes do aparecimento da doença Covid-19 já tinham implementado o regime de teletrabalho? Se sim, sente que houve alguma alteração nesta forma de trabalhar com a chegada da pandemia?

6ª questão: Quando foi informado/a que iria passar a desenvolver a sua atividade em teletrabalho sentiu que o seu chefe confiava em si? Esta alteração da forma de trabalhar originou uma maior motivação e um maior sentimento de compromisso para com a empresa?

7ª questão: O teletrabalho foi realizado no seu domicílio? A organização mostrou preocupação/interesse em saber se possuía em casa o material necessário para poder trabalhar?

8ª questão: Alguns estudos apontam que o teletrabalho permite equilibrar a vida profissional e a vida pessoal, no entanto, há autores que defendem que o teletrabalho acaba por interferir com a vida pessoal. Com qual destas posições concorda? E porquê?

9ª questão: Ao estar a trabalhar em casa como avalia a sua relação com os seus colegas de trabalho?

10ª questão: Quando sente dificuldades a desempenhar uma tarefa tenta ultrapassá-las sozinho/a ou recorre aos seus colegas?

11ª questão: Ao trabalhar em casa tem menos custos com as deslocações, mas por outro lado, também passa mais tempo em casa, gastando assim mais luz, água, por exemplo. Em termos económicos, é mais compensador trabalhar em casa? Alguma vez pensou seriamente neste assunto?

12ª questão: Trabalhar em casa permite cuidar dos filhos menores ou até mesmo de pessoas idosas dependentes. Sente isso como uma vantagem?

13ª questão: Sente uma maior produtividade no seu trabalho? Especialmente porque pode escolher o horário para realizar as tarefas?

14ª questão: Sente que fica sobrecarregado de trabalho? Como faz a gestão das tarefas?

15ª questão: Ao trabalhar em casa sente que é mais difícil progredir na carreira? Porquê?

16ª questão: Para si, qual é a maior vantagem do teletrabalho? E desvantagem?

17ª questão: Após o fim da pandemia, acha que o regime de teletrabalho deveria ser mantido?

Questões para chefias

1ª questão: Que idade tem?

2ª questão: Que habilitações literárias possui?

3ª questão: Há quantos anos trabalha na empresa?

4ª questão: Acredita que o regime de teletrabalho é uma forma de distinção e competição face às demais empresas existentes no mercado de trabalho? Como?

5ª questão: Acha que o teletrabalho se apresenta como uma estratégia de redução de custos fixos da empresa?

6ª questão: Recorreu ao teletrabalho por necessidade ou por achar que isso traria mais motivação aos seus colaboradores e ser uma forma de reter talentos?

7ª questão: Sente dificuldade em controlar o trabalho dos seus colaboradores?

8ª questão: Entende que com a distanciação da empresa é mais difícil transmitir para a sua equipa a identidade e a cultura da empresa?

9ª questão: Para si, qual é a maior vantagem do teletrabalho? E desvantagem?

10ª questão: Após o fim da pandemia, acha que o regime de teletrabalho deveria ser mantido?

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal



DM

O teletrabalho e as suas implicações para os recursos humanos: Um estudo de caso

Érica Ponte Raposo