

**Perceção dos colaboradores em regime de
teletrabalho em contexto Pré Pandemia e durante
Pandemia: Conciliação entre a vida Profissional,
Pessoal e Familiar**

Cátia Sofia Jacinto Leonor

Orientadora: Prof. Auxiliar Sónia P. Gonçalves

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Políticas de
Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Lisboa

2022

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

**Perceção dos colaboradores em regime de teletrabalho em contexto Pré
Pandemia e durante Pandemia: Conciliação entre a vida Profissional, Pessoal
e Familiar.**

Cátia Sofia Jacinto Leonor

Orientadora: Prof. Auxiliar Sónia P. Gonçalves

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Júri:

Presidente:

- Doutora Isabel Cristina Panziera Marques, Professora Auxiliar Convidada do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Vogais:

- Doutora Sónia Marisa Pedroso Gonçalves Bogas, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de Orientadora;

- Doutora Ana Luísa de Oliveira Marques Veloso, Professora Auxiliar na Escola de Psicologia da Universidade do Minho.

Lisboa,

2022

Agradecimentos

Aos meus pais, por todas as palavras de apoio, segurança, confiança e carinho partilhadas ao longo deste percurso.

Ao meu noivo, por todo o apoio, carinho, dedicação e paciência. Obrigada por me ajudares a encontrar a motivação para superar os desafios que encontrei.

À Andreia, pela amizade que criámos, pela força, carinho, conselhos e partilha de ideias para superar esta jornada em conjunto e atingir o objetivo final, ser Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

À minha orientadora, Prof. Auxiliar Sónia P. Gonçalves, pelo acompanhamento atento por toda a disponibilidade, dedicação, espírito crítico e partilha de conhecimento, em todas as fases desta dissertação.

Aos/às entrevistados/as, por toda a sua disponibilidade que elevou diretamente a pertinência desta Investigação.

A todos, o meu sincero obrigado.

(Página intencionalmente em branco)

Resumo

O teletrabalho tem vindo a ser implementado de forma muito graduada, com excepção do decorrente da Pandemia COVID-19, que levou a uma massificação do teletrabalho. Esta consequência, originou a necessidade de estudar o impacto que esta modalidade teve na vida das pessoas, mais precisamente ao nível da conciliação ao nível profissional, pessoal e familiar, de forma, a identificar e comparar os seus desafios antes e durante a pandemia COVID-19. Neste sentido, o presente trabalho teve como objetivo analisar a perceção dos colaboradores em regime de teletrabalho em contexto Pré Pandemia e durante Pandemia: Conciliação entre a vida Profissional, Pessoal e Familiar. Em termos metodológicos, recorreu-se a uma abordagem qualitativa como método de pesquisa, sustentada pela condução de entrevistas semiestruturadas.

Os resultados apuraram que a perceção geral é que os regimes flexíveis se adaptam facilmente às funções que desempenham tarefas relacionadas com a área de apoio e gestão por serem atividades compatíveis com as tecnologias de informação remotas, permitindo processos mais ágeis. No entanto, o estudo apresentou ser fundamental garantir a dinamização da cultura da organização junto dos colaboradores, de forma a serem integrados da melhor forma possível e se identificarem com os valores e missão da organização.

As conclusões deste estudo são relevantes pois realçam a necessidade dar seguimento à presente investigação, tendo em análise se terá o teletrabalho em contexto de Pandemia características diferentes na conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar do trabalhador, do teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia, após a Pandemia, de forma a validar a representatividade do estudo e identificando se as conclusões se mantêm em tempo de Pandemia ou surgem novos testemunhos sobre os objetivos analisados após a Pandemia.

Palavras-Chave: COVID-19, Teletrabalho, Estratégias para a Conciliação, Bem-Estar, Motivação.

Abstract

Telework was implemented very gradually, apart from the one resulting from the COVID-19 Pandemic, which led to a massification of telework. This consequence demonstrates the need to study the impact that this modality has on people's lives, more precisely at the level of conciliation at the professional, personal, and family level, to identify and compare their challenges before and during the COVID-19 pandemic. In this sense, the present study aimed to analyze the perception of employees working from home in a pre-pandemic context and during a pandemic, regarding the work-family relationship. In methodological terms, is used a qualitative research approach, supported by the conduction of semi-structured interview methods.

The results demonstrate that the general perception is that flexible regimes is capable to adapt to the functions that perform tasks related to an area of support or management, with the possibility of using information technologies. However, the study demonstrated essential to guarantee the dynamization of the organization's culture, mission, and values with employees.

The conclusions of this study are relevant because they highlight the need to follow up on this research, analyzing whether telework in a Pandemic context has different characteristics in reconciling the professional, personal and family life of the worker, than telework in a Pre-Pandemic context, after the Pandemic, in order to validate the representativeness of the study and identifying if the conclusions are maintained in Pandemic context or if new testimonies emerge after the Pandemic.

Keywords: COVID-19, Telework, Strategies for Conciliation, Well-Being, Motivation.

(Página intencionalmente em branco)

Índice

Agradecimentos	3
Resumo.....	5
Abstract	6
Lista de Ilustrações.....	10
Lista de Tabelas	11
Lista de Abreviaturas e Siglas	12
1. Revisão da Literatura.....	19
1.1. Breve introdução à Pandemia COVID-19	19
1.2. O Teletrabalho.....	19
1.2.1. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho para as Organizações.....	20
1.2.2. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho para os Colaboradores.....	21
1.2.3. Os desafios de teletrabalho.....	23
1.2.4. Implementação do Teletrabalho nas Organizações.....	25
1.3. Conciliação entre a vida Profissional, Pessoal e Familiar	26
1.3.1. Tipologia de Práticas Organizacionais para a Conciliação.....	27
1.3.2. Disponibilização de Práticas Organizacionais para a Conciliação	27
2. Metodologia.....	30
2.1. Desenho e método de pesquisa.....	30
2.2. Participantes.....	30
2.3. Instrumento de recolha dos dados	31
2.4. Procedimentos de recolha de dados.....	32
2.5. Análise dos dados.....	33
2.6. Procedimentos para a qualidade do estudo	34
3. Análise dos dados e discussão dos resultados	37
3.1.1. Identificação de desafios em regime de teletrabalho.....	37

3.2.	Estratégias desenvolvidas pelos colaboradores em contexto de Pré-Pandemia.....	40
3.3.	Estratégias desenvolvidas pelos colaboradores em contexto de Pandemia	41
3.4.	Estratégias desenvolvidas pelas Organizações e pelos Gestores de Recursos Humanos.....	43
4.	Conclusão	46
4.1.	Limitações e sugestões para investigações futuras	50
5.	Referências Bibliográficas	53
	ANEXO A - Guião das entrevistas de investigação	59
	ANEXO B - Pedido de colaboração na entrevista	63
	ANEXO C - Fases da análise temática	64
	ANEXO D – Transcrição de Entrevistas.....	65
	ANEXO E – Lista de Códigos	85

Lista de Ilustrações

Figura 1- Matriz de Morgan

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização de Participantes

Tabela 2 - Codificação de testemunhos associados aos desafios do teletrabalho

Tabela 3 - Codificação associada às estratégias desenvolvidas pelos Colaboradores em Pré-Pandemia

Tabela 4 - Codificação associada às estratégias desenvolvidas pelos Colaboradores em Pandemia

Tabela 5 - Codificação associada às Estratégias desenvolvidas pelas Organizações e Gestores

Tabela 6 - Cronograma

Tabela 8 - Guião de Entrevista

Tabela 9 - Codificação

Lista de Abreviaturas e Siglas

COVID-19 – Doença por Coronavírus 2019

DRE - Diário da República Eletrónico

P - Participante

(Página intencionalmente em branco)

Introdução

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem se transformado ao longo dos anos. Com a globalização dos mercados, atividades e negócios surgiu a necessidade de reestruturar as práticas e as atividades de GRH. Com esta reestruturação identificou-se uma nova perspetiva com relevância nas organizações. Assistimos, assim, à passagem de uma visão operacional, para uma visão estratégica de GRH (Gonçalves Das Neves, & Gonçalves, 2009). Atualmente, podemos definir a GRH como “um espaço de interseção entre os diversos elementos organizacionais relacionados com o fenómeno do trabalho, os quais interagem de modo dinâmico e onde decorrem muitos aspetos críticos do funcionamento das organizações” (Lopes et al., 2017, p.21). Esta reflexão complementa o pensamento de Boxall e Purcell que definem GRH como “um processo que acompanha o ciclo da vida das organizações e que está presente num conjunto alargado de eventos associados com as organizações e respetivo meio envolvente”, o que provoca a atualização contínua das estratégias de GRH de modo a darem resposta às necessidades e realidades das organizações (Boxall & Purcell, 2011, p. 523). Por outro lado, o autor José Keating (2002), defende que a Gestão de Recursos Humanos se articula a “interpretações relativas a causas organizacionais sobre conflitos e ao que deve ser feito para a sua eliminação ou contenção.

Podemos considerar as práticas de Recursos Humanos como atividades direcionadas para a gestão e desenvolvimento dos colaboradores e gestão das relações de trabalho, representando uma expressão direta do modo de atuação dos seus superiores hierárquicos, que visam garantir que, do ponto de vista da gestão da organização, se obtém dos recursos humanos a conformidade aos objectivos considerados legítimos da organização” (2002, p. 113). De forma geral, podemos caracterizar as práticas ao nível do Recrutamento e seleção, gestão de desempenho, gestão de recompensas, formação e desenvolvimento, relações de trabalho, e desenho de trabalho, seja presencial, remoto ou híbrido (Lopes et al., 2017).

O teletrabalho tem vindo a ser implementado de forma muito graduada, com excepção do decorrente da Pandemia COVID-19, que levou a uma massificação do teletrabalho. Em 2020, o Eurofound publicou o estudo - Living, working and COVID-19, com o objetivo de analisar dados sobre as empresas portuguesas e na União Europeia e os seus colaboradores. O foco deste estudo consistiu em identificar e estudar as áreas da vida pessoal e profissional mais

afetadas pela pandemia, fornecendo dados sobre questões palpáveis e impalpáveis. Os seus resultados serão considerados no desenvolvimento de medidas e políticas ao nível Governamental e de Gestão de recursos humanos, identificando necessidades de melhoria e estratégias de recuperação durante e após a Pandemia.

O estudo de caso utiliza uma amostra não probabilística e não representativa, no entanto possibilita uma análise indicativa das variáveis utilizadas. A recolha dos dados foi realizada através de um survey online, com o objetivo de recolher informações sobre os inquiridos de forma rápida e acessível. A amostragem deste estudo, apresenta o universo de pessoas do sexo feminino e masculino, com idade igual ou superior a 18 anos, de vários países da União Europeia. Na União Europeia foram respondidos no total 87.477 questionários. O estudo não menciona o número oficial de questionários obtidos para Portugal, o que representa uma limitação na sua análise. Ainda assim, considero que este estudo fornece informações úteis sobre o impacto da pandemia COVID-19 na vida das pessoas, apesar das suas limitações. Este estudo aborda questões relacionadas com a situação de emprego dos inquiridos, a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, o impacto do regime de teletrabalho durante o COVID-19, qualidade de vida e satisfação na sua empresa. Conseguimos obter as seguintes conclusões sobre os inquiridos que trabalham em Portugal¹:

- a. Referente ao indicador teletrabalho como reação à pandemia, quando questionados se “Começaram a trabalhar a partir de casa como consequência à situação do COVID-19”, 58,9% dos colaboradores do sexo feminino e 64,7 % dos colaboradores do sexo masculino, que responderam ao estudo sobre Portugal, responderam negativamente. (Eurofound, 2020)
- b. Referente à frequência do teletrabalho como ferramenta de trabalho antes da Pandemia, quando questionados “Com que frequência trabalhava a partir de casa antes do surto de COVID-19”, 72.1 % do sexo feminino respondeu nunca, 6.4% algumas vezes por semana e 5.0% diariamente. De forma semelhante, 65.6% do sexo

¹ Conclusões obtidas no âmbito do trabalho realizado na Unidade Curricular Relações Laborais, presente no plano de estudos do 1º ano do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

masculino respondeu nunca, 5.5 % algumas vezes por semana e 8.0% - diariamente. (Eurofound, 2020)

- c. Referente à disponibilização do equipamento necessário por parte das organizações para o teletrabalho, quando questionados sobre “Até que ponto concorda ou discorda com a seguinte declaração - A minha empresa forneceu todo o equipamento necessário para trabalhar a partir de casa”, 17.0% da população portuguesa discordou totalmente, 14.2% discorda, 35.6% concorda e 20.7% concorda completamente. (Eurofound,2020)
- d. Referente ao número de horas diárias trabalhadas em regime de teletrabalho, quando questionados sobre o número de horas diárias de trabalho, o sexo feminino respondeu aproximadamente 16 horas e o sexo masculino cerca de 14 horas. (Eurofound, 2020)
- e. Sobre o indicador referente aos colaboradores inquiridos em Portugal e a sua satisfação com o regime de teletrabalho durante a Pandemia COVID-19, quando questionados, 8.8% dos inquéritos discordou e 35.9% concordou. (Eurofound, 2020)
- f. Referente à disponibilização de apoio psicológico por parte das empresas, quando questionados para escolherem “a opção que melhor descrevesse a sua situação atual de trabalho”, 6.0% respondeu nunca, 16.4% raramente, 32.2% às vezes, 31.6% quase sempre e 12.9% sempre. (Eurofound, 2020)
- g. Referente ao isolamento em regime de teletrabalho, quando questionados para escolherem a opção que melhor descrevesse a sua situação de trabalho atual à pergunta “Sente-se isolado ao trabalhar a partir de casa”, 23.7 % respondeu nunca, 27.0 às vezes e 6.4 sempre. (Eurofound, 2020)
- h. Quando questionados sobre quantos dias por semana gostariam de manter o regime de teletrabalho, após a Pandemia COVID-19, 18.3% respondeu nunca, 32.3% várias vezes por semana e 19.6% diariamente. (Eurofound, 2020)
- i. Quando questionados se consideraram difícil concentrarem-se no seu trabalho, devido às suas responsabilidades pessoais e familiares, o sexo feminino respondeu

que 24.8% nunca, 32.6% às vezes e 4.4% sempre. Por outro lado, o sexo masculino respondeu que 26.1% nunca, 33.7% às vezes e 1.8% sempre. (Eurofound, 2020)

- j. Quando questionados se ficaram preocupados com o seu trabalho fora do seu horário de trabalho, prejudicando o seu tempo pessoal e familiar, o sexo feminino respondeu 10,9% nunca, 31.0% às vezes e 16.5% sempre. Em comparação, o sexo masculino respondeu 12.9% nunca, 35.2% às vezes e 14.1% sempre. (Eurofound, 2020)

Neste sentido, o presente trabalho tem por objetivo analisar a perceção dos colaboradores em regime de teletrabalho em contexto pré pandemia e durante pandemia referente à relação trabalho-família. Este estudo procura responder à seguinte pergunta de investigação:– *“Terá o teletrabalho em contexto de Pandemia características diferentes na conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar do trabalhador, do teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia?”* com o objetivo de obter uma resposta sobre a problemática, que consiste em compreender quais os efeitos do teletrabalho e principais diferenças na perspetiva dos colaboradores em contexto de pré-pandemia e durante a pandemia, tendo em consideração a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar.

De acordo com os autores Torrington e Hall (1991) a função de gestão de recursos humanos consiste numa série de actividades que permitem aos colaboradores e à organização encontrarem um compromisso sobre os objectivos e à natureza da sua relação de trabalho, mas também assegurar que este compromisso é respeitado por ambas as partes. Pelo que, no seguimento da Dissertação de Mestrado, cujo tema consiste em analisar a perceção dos colaboradores em regime de teletrabalho em contexto Pré Pandemia e durante Pandemia: Conciliação entre a vida Profissional, Pessoal e Familiar, torna-se relevante investigar e analisar a bibliografia sobre o teletrabalho – conceitos, vantagens e desvantagens e a conciliação entre a vida Profissional Pessoal e Familiar, de modo a obter conhecimento científico sobre as matérias e poder responder objetivamente à problemática deste estudo. De modo a fundamentar este projeto, podemos identificar como objetivo geral – *“Compreender a dinâmica do teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia e durante a Pandemia, bem como as suas implicações ao nível da conciliação entre a vida profissional,*

peçoal e familiar.” Complementando este objetivo, podemos enumerar como objetivos específicos, para a análise deste estudo:

- a) Identificar os principais desafios colocados aos colaboradores em regime de teletrabalho pré-pandemia e em contexto de Pandemia;
- b) Compreender as estratégias desenvolvidas pelos colaboradores em teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia, em termos de método de trabalho e conciliação a nível Profissional, Pessoal e Familiar;
- c) Compreender e comparar as estratégias utilizadas pelos colaboradores em teletrabalho em contexto de Pandemia, em termos de método de trabalho e conciliação a nível Profissional, Pessoal e Familiar, de modo a identificar as aprendizagens, diferenças e estratégias utilizadas;
- d) Identificar estratégias desenvolvidas pelas Organizações e pelos Gestores de Recursos Humanos para o contacto com a equipa em teletrabalho, a interação entre colegas de trabalho em contexto de Pré-Pandemia e durante a Pandemia.

Esta investigação torna-se relevante e pertinente a nível científico, visto ser uma temática atual, que por consequência, não dispõe até à data de estudos e conclusões sobre o seu impacto nas Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos das organizações e na vida das pessoas.

1. Revisão da Literatura

1.1. Breve introdução à Pandemia COVID-19

A Organização Mundial da Saúde, designada OMS, confirmou a 21 de janeiro de 2020, a existência de casos de pneumonia de etiologia desconhecida com origem na cidade de Wuhan, China, devido ao vírus SARS-CoV-2, também conhecido como COVID-19. O vírus foi identificado em Portugal em fevereiro de 2020. De acordo com o comunicado no C160_74_v2 de 01/03/2019 da Direção-Geral da Saúde, o vírus foi classificado como Pandemia social a 11 de março de 2020. O conceito de Pandemia consiste na disseminação mundial de uma doença, que afeta uma grande percentagem da população, gerando consequentemente uma grande disrupção social. Com o objetivo de minimizar o impacto da Pandemia a Direção-Geral da Saúde, recomendou o distanciamento social e a adoção de medidas excecionais e temporárias relativas à situação epidemiológica do novo Coronavírus - COVID 19. Robert Reich, Professor na Universidade da Califórnia, considera que a pandemia veio revolucionar o modo de funcionamento da empresa, criando desafios tanto a nível pessoal como profissional (Reich, 2020). Com estas implicações, as empresas foram obrigadas a adotar novas condições de trabalho, como a implementação do trabalho remoto. De acordo com a Lei n.º 7/2009, artigo 165º do Código do Trabalho, o teletrabalho consiste na prestação laboral realizada com subordinação jurídica, realizada fora do seu local de trabalho habitual, através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação (Diário da República, 2009).

1.2. O Teletrabalho

Ao longo dos anos, o conceito de teletrabalho tem sido discutido de modo a se conseguir obter uma definição concisa sobre este método de trabalho. Este conceito foi pensado por Jack Nilles (1976) cujo objetivo consistia em trazer o trabalho para junto do trabalhador, em vez de o obrigar a ir ao encontro do trabalho. Também Olson (1983) associa o teletrabalho ou o trabalho remoto à não necessidade dos colaboradores se deslocarem ao habitual local de trabalho, caracterizando o teletrabalho como “trabalho desenvolvido fora da organização

habitual em termos de espaço e de tempo”. Por outro lado, Huws et al (1990) consideram que o teletrabalho advém de uma condição, a informatização do escritório. Ainda assim, os autores supramencionados atentam que a origem do teletrabalho não pode ser fundamentada unicamente ao nível tecnológico, organizacional ou de localização. Huws et al (1990) definem o teletrabalho segundo a localização do trabalho, equipamentos eletrónicos e a comunicação entre o colaborador e a organização como o trabalho realizado num local, o qual é independente do empregador e que pode ser alterado de acordo com as necessidades individuais quer do teletrabalhador, quer da organização para a qual trabalha, tratando-se de um método de trabalho que fundamenta na utilização de equipamento eletrónico, sendo que, os resultados desse mesmo trabalho podem ser enviados eletronicamente para o empregador ou cliente”.

1.2.1. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho para as Organizações

Os autores Brocklehurst (2001) e Dimitrova (2003) defendem que o teletrabalho deve ser refletido segundo duas perspetivas – a primeira focada na visão da Administração, relacionando o teletrabalho com o controlo, tipo de liderança, perfil do trabalhador e as características que poderão definir o teletrabalho como método de trabalho eficiente. Por outro lado, a segunda perspetiva, defendida pelos autores, relaciona-se com as vantagens do teletrabalho para a empresa, mas também, as vantagens que proporcionam à sociedade, preocupando-se com o bem-estar e qualidade de vida do colaborador, através de benefícios. Outra vantagem para as organizações, consiste na redução de custos que advém com a implementação do teletrabalho, associado à utilização de recursos materiais e físicos, entre os quais, as instalações físicas, bens-materiais, energia e eletricidade (Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2000; Toffler, 1980).

Na literatura podemos identificar que o teletrabalho contém vantagens e desvantagens quer para os colaboradores, quer para a organização. Como vantagens, em contexto da sociedade, os autores identificam a redução de tempo utilizado em deslocações, aliadas à diminuição de gastos com combustíveis, levando à diminuição da poluição no Planeta. Referem também ser um fator para o desenvolvimento a nível regional, devido à

possibilidade de trabalhar em qualquer lugar, e fomentando a inclusão social. Também ao nível da organização são identificadas vantagens, entre as quais, redução de custos devido à menor necessidade de utilização de infraestruturas físicas como local de trabalho presencial, aumento da produtividade², maior flexibilidade de horários, diminuição do absentismo, menor limitação na procura de talento devido à relatividade de recrutar em variados locais os perfis mais indicados à sua necessidade, tendo em consideração a sua competência técnica e humana, e ainda, a facilidade de expansão geográfica. Por outro lado, o teletrabalho como método inovador de trabalho, também origina desvantagens devido à possibilidade de fragilidades ao nível da cibersegurança, originando perdas de dados confidenciais; a diminuição de identificação com a cultura da empresa; lideranças frágeis; maior dificuldade em garantir a produtividade dos colaboradores; e apesar de existir uma capacidade em atrair talentos, existe uma menor capacidade de os reter a longo prazo (Nohara, Acevedo, Ribeiro & Silva, 2010).

1.2.2. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho para os Colaboradores

Por outro lado, as vantagens do teletrabalho apresentadas na literatura na perspetiva dos colaboradores, revelam que, com a modalidade de trabalho em questão, existe uma redução de custos ao nível de combustíveis e transportes, mas também em termos de diminuição do número de horas dedicadas à sua deslocação diária. Verifica-se uma diminuição de custos com alimentos, devido às refeições caseiras; diminuição de custos associados às roupas para o trabalho; maior autonomia, gestão e flexibilidade de trabalho; diminuição do cansaço, maior conciliação a nível profissional, pessoal e familiar; e respetivamente, aumento da qualidade de vida. Ainda assim, como desvantagens, é possível identificar a insegurança no trabalho devido à perda de cultura organizacional³ e contacto com os elementos de equipa; aumento da carga de trabalho; menor capacidade de desenvolvimento profissional devido à

² Gutenberg (1961), define produtividade como a totalidade de bens ou serviços que uma unidade produtiva produz por unidade de tempo correspondente ao período da sua utilização, de acordo com um determinado esforço e segundo uma determinada celeridade de trabalho.

³ A cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de valores, normas e crenças partilhadas pelas pessoas que orientam a interação entre colegas de profissão. A cultura pode ser transmitida através de símbolos, linguagem, narrativas (histórias) e práticas (e.g. tradições e rituais) (Schneider & Barbera, 2014).

distância relacional com a sua chefia e menor capacidade de ser reconhecido pelo seu trabalho devido à diminuição de visibilidade. A título de bem-estar, surge ainda o incremento do sedentarismo e isolamento social (Nohara, Acevedo, Ribeiro & Silva, 2010).

Analisando as conclusões dos autores mencionados, observo que o conceito de teletrabalho tem evoluído essencialmente devido ao aproveitamento dos fatores da localização e das tecnologias de informação, que permitem ao trabalhador realizar o seu trabalho num local independente da sua organização, oferecendo-lhe flexibilidade de alterar o posto de trabalho de acordo com as suas necessidades individuais, mas também com as necessidades da sua organização. Segundo Urze (2005). Uma das consequências do teletrabalho, é o facto de não se enquadrar com o modelo de gestão tradicional em que o controlo e o tempo de trabalho é analisado pela chefia direta. O teletrabalho necessita de um modelo de gestão flexível com base na confiança e o desenvolvimento de novos métodos de gestão. Neste sentido, as tecnologias de informação (TIC) têm um papel fundamental, pois, possibilitam a monitorização remota de horários de trabalho, e prazos de trabalho a cumprir, procurando implementar a flexibilidade na gestão do trabalho do trabalhador. Isto é, haver um controlo menos presente, permitindo o trabalhador realizar as suas tarefas de acordo com as suas necessidades individuais desde que não afetem as necessidades da organização, uma gestão focada na autonomia e na confiança. Ainda assim, esta questão coloca em causa a proteção de dados e segurança de informação visto que as organizações não podem restringir a liberdade dos seus colaboradores. Outra consequência do teletrabalho relaciona-se com o isolamento dos colaboradores e falta de relação com os colegas e com a cultura da organização, pelo que, os Gestores de Recursos Humanos têm um papel fundamental no seu acolhimento. É necessário criar políticas organizacionais e planos de ação enquadrados neste método de trabalho. A motivação é um fator importante em todos os métodos de trabalho, ainda assim, num regime de teletrabalho, o colaborador pode não se sentir representado na missão e nos valores da empresa, podendo dificultar o seu desempenho⁴ e aprendizagens. Urze et al (2003) defende que para o teletrabalho ser eficaz numa organização, toda a sua

⁴ O desempenho está relacionado com a produtividade, contudo a sua medição não é feita da mesma forma. O desempenho é medido tendo em consideração a “qualidade do trabalho gerado, do conhecimento profissional, da liderança, da inovação e do trabalho de equipa” (Martin, 2012, p. 606).

estrutura tem de ser reorganizada tendo em conta o modelo de trabalho, visto que, havendo uma hierarquia demasiado rígida, o teletrabalho pode sofrer complicações na sua implementação.

1.2.3. Os desafios de teletrabalho

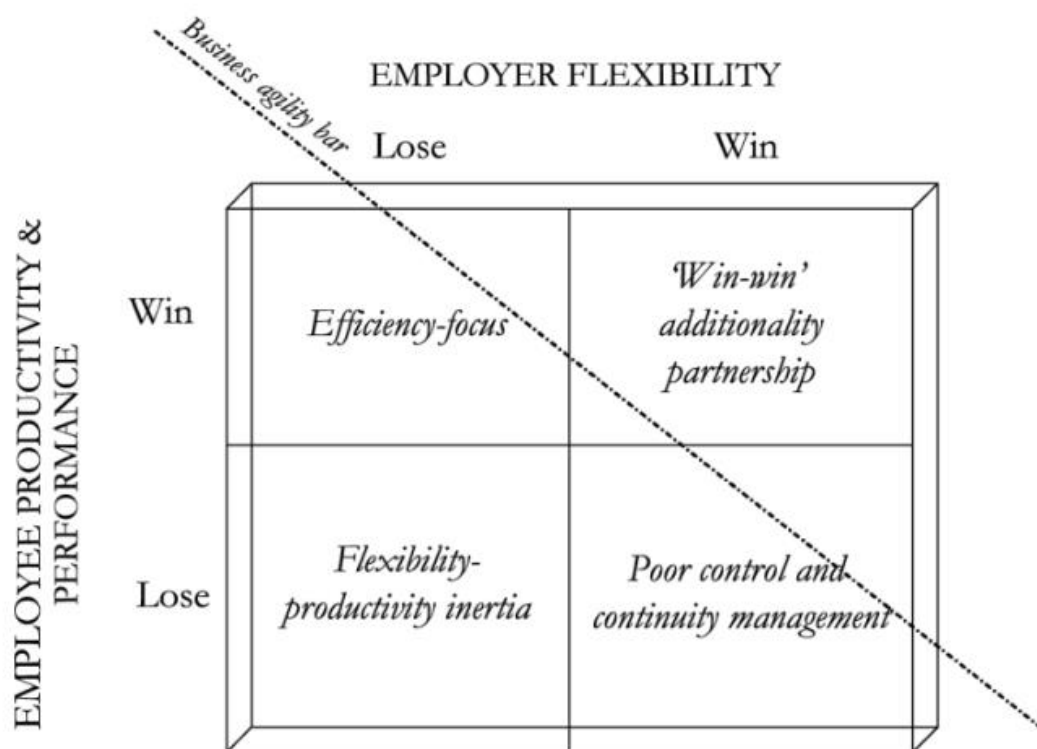
Como identificado no subcapítulo anterior, o teletrabalho pode ter um impacto positivo ao nível da organização e colaboradores. Ainda assim, as desvantagens tornam-se em desafios, que aumentam quando esta modalidade de trabalho é implementada de forma desajustada. Segundo Huws (1991), para o teletrabalho ser bem implementado, as suas políticas e práticas devem ser analisadas e revistas tendo em consideração as necessidades reconhecidas. É primário formar as chefias para liderarem à distância de modo a confiarem no trabalho dos seus profissionais e não existir o sentimento de que existir menor produtividade caso as pessoas não sejam controladas fisicamente no seu local de trabalho. No seu estudo, são expostas como principais razões para os desafios desta modalidade de trabalho – (1) Desafios intransponíveis no controle e coordenação das atividades de trabalho fora do escritório; (2) Dificuldade em aceitar mudanças ao nível da gestão; (3) Aumento de custos devido aos programas necessários para armazenamento de dados em online e gestão à distância eficiente.

“In most of the jobs for which telework is suitable, employers should concern themselves more with the work outputs of staff rather than the process issue (reflected in report sheets and accountability measures) ... There is an interesting paradox in telework – ceteris paribus, the more flexibility that is engendered by the employer, the greater is the employer’s return in productivity and performance (Huws, 1991, p.19).”

Para combater estes desafios, Morgan (2004) defende que é essencial existir um equilíbrio entre os interesses da Organização e os interesses do trabalhador, ou seja, é necessário implementar estratégias que promovam um trade-off, de forma a possibilitar o aumento de flexibilidade por parte da Organização e o aumento de produtividade e desempenho por parte do trabalhador. No seu artigo, o autor ilustra esta necessidade através matriz de flexibilidade e produtividade (Figura 1) onde são apresentadas estratégias para combater as fragilidades do teletrabalho. No campo inferior esquerdo da matriz designado – flexibility/productivity inertia - é caracterizado o factor de que a rigidez no processo impede

a flexibilidade. Porém, no campo superior esquerdo designado – efficiency focus – caracteriza o fator de que colaboradores felizes geram uma maior produtividade, podendo ser atingido através de incentivos e benefícios. Ainda assim, o autor defende que esta estratégia tem limitações ao nível da sustentabilidade devido a ser uma flexibilidade limitada dentro do sistema de gestão, devido a padecer de oscilações perante fatores externos e afetos à organização.

Em perspetiva, podemos visualizar no campo inferior direito designado – poor control and continuity management- o fator de que a falta de controlo ou má liderança poderá originar decisões de gestão negligentes, como por exemplo, através da incorreta coordenação de pessoal, originando a falta dos recursos necessários para o cumprimento de um objetivo. Por fim, o campo superior direito designado – win-win additionality partnership – é defendido pelo autor como a estratégia de gestão ideal para a Organização ter a capacidade de ser flexível, oferecer benefícios e ainda conseguir gerir de forma eficaz o teletrabalho. Permitindo deste modo, criar soluções com o objetivo de incentivar o aumento de produtividade e motivação do trabalhador.



Fonte: (Morgan, 2004, p. 345)

1.2.4. Implementação do Teletrabalho nas Organizações

Atualmente na literatura, autores como Huws (1991), Duxbury e Higgins (2002), defendem a necessidade de seguir linhas orientadoras ao implementar o teletrabalho nas Organizações, entre as quais, podemos determinar as seguintes:

- a. Identificar carências e objetivos de negócio;
- b. Realizar um estudo de viabilidade tendo em consideração a definição de estratégias de negócios em contexto de teletrabalho;
- c. Definir, planear e implementar planos de desenvolvimento baseados em experiências existentes e planos de desenvolvimento direcionados aos fatores de crescimento de negócio;
- d. Identificar as funções com potencial para o contexto de teletrabalho;
- e. Analisar se a cultura organizacional pode sofrer fragilidades em contexto de teletrabalho, isto é, analisar se a cultura da empresa é orientada para a inovação e centrada em resultados ou orientada a processos e hierárquica;

Após a implementação do modelo nas Organizações, os autores defendem ainda ser fundamental o aprovisionamento de ferramentas de trabalho para o desenvolvimento e atingimento de resultados, através da utilização de soluções de tecnologias de informação mais adequadas, soluções e armazenamento em Cloud. A formação das pessoas, monitorização dos processos e avaliação da sua implementação devem ser também implementadas em fases periódicas, de forma a validar o seu sucesso na Organização.

Segundo Adamovic (2022), para implementar o teletrabalho com sucesso nas organizações, é necessário identificar se a cultura do colaborador poderá influenciar a eficácia do teletrabalho. Com a atual pandemia de COVID-19 e a implementação desta modalidade de trabalho em vários Países, foi possível verificar a importância da influência da cultura nos efeitos do teletrabalho e bem-estar, pelo que, como conclusões da sua investigação, o autor demonstra evidências contra a universalidade da eficácia do teletrabalho, na perspetiva de que o tipo de liderança das organizações e a cultura individual dos colaboradores, influencia a eficácia do teletrabalho. O autor defende que o teletrabalho pode reduzir os níveis de stress sempre que se verificam crenças positivas relativas à prática da modalidade de

trabalho - teletrabalho. Para tal, conclui que os Líderes e Gestores de topo devem promover e implementar práticas que fomentem e beneficiem esta forma de trabalho.

1.3. Conciliação entre a vida Profissional, Pessoal e Familiar

O presente subcapítulo pretende retratar os conceitos da Conciliação entre a vida Profissional, Pessoal e Familiar, temática fundamental para a análise da investigação, que se reflete na necessidade de implementar práticas flexíveis nas Organizações para a promoção da gestão das responsabilidades familiares dos seus colaboradores, caracterizadas como práticas de conciliação entre o trabalho e a família (Chambel & Santos, 2009).

Podemos definir a Conciliação entre a vida Profissional, Pessoal e Familiar como “uma medida ao nível da cultura organizacional, através da qual as organizações procuram ajudar os colaboradores a equilibrar o papel profissional e pessoal, por meio da implementação e valorização de medidas e estratégias que visem promover o equilíbrio entre as duas dimensões” (Sebastião, 2019, p. 17). Greenhaus & Beutell (1985) complementam este pensamento, definindo no seu estudo a conciliação entre a vida Profissional, Pessoal e Familiar como um conceito bidirecional, na perspetiva trabalho-família e família-trabalho, sendo de algum modo, mutuamente incompatíveis.

A motivação e o bem-estar dos colaboradores alcançaram um papel fundamental na visão das empresas e de Gestores de Recursos Humanos, vindo a ser caracterizados como uma prioridade estratégica, para a saúde da organização (Hill et al., 2003).

Numa perspetiva familiar, Allen & Finkelstein (2014), suportado por Martinengo, Jacob e Hill (2010), demonstram que em colaboradores com filhos com idades compreendidas entre os 3 e 18 anos, quando comparado com o género feminino, o género masculino demonstra sofrer uma maior influência ao nível de conflito trabalho-família quando os filhos são mais novos. Por outro lado, o género feminino, sobre uma maior influência quando os filhos se encontram entre os 3 e os 12 anos. Ao nível de conflito família-trabalho, o género feminino também demonstrou sofrer uma maior influência.

1.3.1. Tipologia de Práticas Organizacionais para a Conciliação

Marshall e Barnett (1994), defendem que a implementação de práticas direcionadas à vida Profissional, Pessoal e Familiar pelas Organizações, possibilita combater as pressões de conciliar a vida Profissional, Pessoal e Familiar, através de um conjunto de soluções para além das estabelecidas por lei. De acordo com o estudo de Ramos (2022), sustentado pelo autor Allen (2001), podemos caracterizar as práticas organizacionais para a conciliação da seguinte forma:

- a) Medidas de flexibilização da organização do trabalho;
 - No tempo de trabalho (e.g., flexibilidade de horário);
 - No espaço de trabalho (e.g., teletrabalho).
- b) Medidas de prestação de serviços e apoio a dependentes (e.g., subsídios de apoio à infância, licenças de cuidado de idosos, licenças parentais);
 - Serviços de acolhimento de crianças;
 - Serviços de prestação de cuidados a idosos (e.g., seguros de saúde, licenças de cuidado, subsidiação e aconselhamento de serviços de cuidado de idosos e lares);
 - Licenças parentais;
 - Incentivos à maior participação do pai na vida familiar (e.g., subsídios de apoio à infância).

1.3.2. Disponibilização de Práticas Organizacionais para a Conciliação

Allen (2001) defende que através da implementação destas práticas nas Organizações, é possível manter uma vantagem competitiva no mercado de negócio, promovendo a atração e retenção de talentos, motivando-os com a flexibilidade inerente à necessidade de conciliação. De acordo com a lei portuguesa, as práticas organizacionais para a conciliação abrangem a flexibilização de horário de modo que o colaborador usufrua da hipótese de optar por um contrato de trabalho com horário reduzido, ou usufrua da hipótese de trabalhar em teletrabalho; direito a licenças de trabalho entre as quais, licenças de maternidade e paternidade ou licenças de assistência à família.

Para Frone (2003), apesar de a conciliação entre o trabalho-família ter, por norma, foco nos aspetos negativos do conflito trabalho-família, o autor sugere que também existem benefícios oriundos à conciliação entre trabalho-família e família-trabalho. A promoção clara destas práticas nas organizações, com o objetivo de incentivar o trabalhador a usufruir dos seus direitos, de forma a não se sentir penalizado por os usufruir, promove a gestão do tempo do colaborador, permitindo a organização das suas responsabilidades pessoais e profissionais, demonstrando a preocupação e cuidado da Organização na sua motivação. O estudo de Grover e Crooker (1995) e Thompson et al. (1999) esclarece o resultado positivo da implementação destas práticas, comprovando que os colaboradores demonstram um maior compromisso com a organização e consequentemente, menor intenção de sair da organização.

A promoção das práticas direcionadas ao bem-estar do trabalhador, pode também ser realizada através da dinamização de atividades de formação e lazer, oferecidas aos colaboradores como benefícios extrassalariais, com impacto positivo na sua saúde – a curto, médio e longo-prazo -, desde que delineados e implementados de forma transversal às diferentes necessidades e atividades de uma organização. Como exemplo, podemos identificar como atividades as sessões de ginástica postural e de ergonomia - para prevenir posturas incorretas que, mais tarde, originam problemas de saúde -, aulas de ginástica convencional, workshops de alimentação saudável - que promovam um estilo de vida menos stressante e hábitos mais saudáveis. Podemos atentar como principais vantagens destas práticas, na ótica dos colaboradores e das Organizações, a diminuição dos custos de saúde, redução de lesões, aumento da motivação, redução do absentismo, aumento da produtividade, redução dos custos de compensação de colaboradores e de invalidez, e ainda, a melhora do engagement dos colaboradores.

(Página intencionalmente em branco)

2. Metodologia

Neste capítulo, será apresentado o método utilizado para a realização desta dissertação, de forma a indicar todas as assunções metodológicas utilizadas pela autora, com o objetivo de responder às questões-chave deste estudo.

2.1. Desenho e método de pesquisa

Para a realização do estudo sobre a percepção dos colaboradores em regime de teletrabalho em contexto Pré pandemia e durante Pandemia sobre conciliação entre a vida Profissional, Pessoal e Familiar, recorreu-se a uma abordagem qualitativa como método de pesquisa, sustentada pela condução de entrevistas semiestruturas. A escolha do método de investigação justificou-se pela necessidade de compreender a percepção dos participantes que estão inseridos no meio (Sampieri et al., 2013), com o objetivo de responder à problemática deste estudo - *Terá o teletrabalho em contexto de Pandemia características diferentes na conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar do trabalhador, do teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia?*”.

2.2. Participantes

O público-alvo deste estudo são colaboradores de organizações distintas em termos de área de negócio e dimensão, mais precisamente pessoas de diferentes géneros, que estejam atualmente empregadas e tenham experiência em regime de teletrabalho em Pré-Pandemia e durante a Pandemia. A identificação do público em análise deveu-se ao facto de ser relevante para o estudo, recolher relatos sobre diferentes experiências de trabalho, de modo a obter conclusões significativas sobre a temática em questão até atingir a saturação de dados. Tendo por base a conciliação entre a vida Profissional, Pessoal e Familiar, procurou-se obter diversidade nas pessoas entrevistadas em termos do ciclo de vida das pessoas entrevistadas, considerando para análise a sua idade, localização, categoria hierárquica, agregado familiar, estado civil, entre outros dados pertinentes neste estudo. Entre os entrevistados foram abrangidas pessoas por afinidade a nível profissional, mas

também pessoas sem afinidade, por forma garantir que as conclusões do estudo não sofram de enviesamento.

Participaram no total cinco profissionais, com idades entre os 24 anos e os 47 anos, quatro do género feminino e um do género masculino. Em relação à categoria profissional, foram entrevistadas uma diretora, uma coordenadora, uma gestora de equipa, uma *talent acquisition* e um administrativo. No espectro da gestão, três participantes executam funções de chefia e dois exercem funções de execução.

Como nota, é importante referenciar que, tendo em consideração que este estudo foi pensado com o objetivo de identificar pessoas que usufruíssem da experiência na modalidade de teletrabalho em Pré-Pandemia e durante a Pandemia em Portugal, surgiram limitações na disponibilidade e viabilidade de participantes, pelo que, a diversidade e quantidade de inquiridos não foi tão abrangente quanto expetável.

Tabela 1 - Caracterização de Participantes

Participante	Género	Idade	Habilitações Literárias	Agregado	Categoria	Estado Civil
01	Feminino	47	Licenciatura	3	Diretora	Casada
02	Feminino	33	Mestrado	2	Talent Acquisition	Casada
03	Masculino	37	Ensino Secundário ⁵	4	Administrativo	Casado
04	Feminino	34	Licenciatura	5	Coordenadora	Casada
05	Feminino	24	Ensino Secundário	1	Gestora de Equipa	Solteira

2.3. Instrumento de recolha dos dados

Como instrumento de recolha de dados, foi utilizado um guião de entrevista criado pela autora do estudo, tendo por base os objetivos a identificar e a revisão da literatura. Desta forma, foi possível analisar o contexto e compreender as experiências dos intervenientes deste estudo (Gonçalves et al., 2021).

⁵ Habilitação literária validada após entrevista.

2.4. Procedimentos de recolha de dados

Tendo por base o público-alvo identificado para este estudo, os critérios de seleção dos participantes foram refletidos de forma a representar as várias opiniões, considerando o nível da estrutura hierárquica, com o objetivo de abranger diversas categorias profissionais, o ciclo de vida, analisado através da sua situação familiar, o género e a área de negócio da empresa.

Assim, para a seleção dos participantes, os critérios delineados para este estudo consistiram no seguinte:

- a. Selecionar dez participantes de empresas distintas, sendo que, pelo menos três deveriam representar pessoas do espectro da gestão a exercer funções de chefia e sete a exercer funções de execução, por forma a obter diversidade nas experiências recolhidas.
- b. Selecionar pelo menos um participante do género feminino e do género masculino. A paridade de género permitirá obter uma representação de testemunhos semelhante de cada género que permitirá obter conclusões dos seus contextos específico.
- c. Selecionar participantes com responsabilidades familiares distintas, isto é, representar pessoas com papéis diferentes (pai e mãe), tendo em consideração o número de filhos e respetiva idade.

Selecionados os critérios para a escolha dos participantes neste estudo, procedeu-se à identificação de possíveis participantes através de redes de contactos profissionais, nomeadamente o LinkedIn, sendo posteriormente enviado o pedido de colaboração.

Como observação, é importante referir que, a realização do estudo foi refletida com o objetivo de identificar pessoas que possuíssem experiência na modalidade de teletrabalho em Pré-Pandemia e durante a Pandemia em Portugal, pelo que, surgiram limitações na disponibilidade e viabilidade de participantes, visto que a diversidade de inquiridos não foi abrangente. Neste sentido, a seleção da amostra sofreu transformações à medida que as entrevistas decorreram, quer devido à fraca representação de empresas em teletrabalho em Portugal antes da Pandemia, quer pela desistência de participantes devido a não desejarem

de alguma forma, facultar informações que a empresa não suportasse, ainda que tenha sido transmitido que o estudo seria confidencial e apenas utilizado para fins educativos.

As entrevistas foram conduzidas online, através da ferramenta de trabalho Microsoft Teams, tendo em média uma duração de cinquenta e sete minutos e três segundos (00:57:03).

Quanto à escolha do horário da entrevista e método (online ou presencial) foi dada a preferência de escolha ao participante, de forma a promover um período confortável e livre de distrações. Aquando da entrevista, todos os participantes foram informados de que o tratamento de dados seria confidencial e que o valor da recolha de dados seria estritamente académico. De seguida, foi solicitado o consentimento e autorização do participante, que após confirmado, se iniciou a gravação de voz para registar toda a informação e, posteriormente, transcrever a entrevista na sua totalidade.

Tendo em reflexão a fragilidade do estudo quanto à disponibilidade e viabilidade de participantes, o critério inicial relativo ao número de participantes foi suspenso, procurando ainda assim respeitar a representatividade relativa à função e género, sempre que possível. Reconhecida a saturação de dados obtidos, por parte da estudante e da orientadora, o processo de recolha de dados foi cessado.

2.5. Análise dos dados

Após a realização das entrevistas, procedeu-se à transcrição na sua totalidade, sendo depois, enviadas para os participantes de modo a procederem à sua validação e correção, sempre que necessário, permitindo-lhes adicionar toda a informação que considerassem pertinente para o seu testemunho. Este estudo consistiu em identificar, analisar padrões nos testemunhos dos participantes, de modo a obter conclusões sobre a temática, e por conseguinte, responder à problemática deste estudo, através de uma abordagem realista, permitindo desta forma, representar a realidade expressa pelos participantes no seu testemunho, respeitando o método de Braun e Clarke (2006).

Após o tratamento de dados, todas as gravações serão eliminadas e os dados transcritos respeitarão o anonimato de acordo com o artigo 21º, ponto 4, descrito no Regulamento Geral de Proteção de Dados (Lei n.º 58/2019 – DRE).

2.6. Procedimentos para a qualidade do estudo

Perante a subjetividade da análise dos estudos qualitativos, torna-se fundamental garantir a imparcialidade das conclusões obtidas através dos testemunhos dos participantes, de forma a delimitar a existência de padrões tendenciosos, pelo que, é necessário averiguar a qualidade da investigação com o objetivo de garantir a integridade do método científico (Gonçalves et al., 2021).

Neste sentido, e de forma a garantir a qualidade do estudo, o autor procedeu à validação⁶ e fidelidade⁷ dos dados obtidos em três fases distintas. Numa primeira fase, foi realizado o desenho do estudo, através do planeamento do cronograma da investigação (Anexo A) mapeando as diferentes épocas de tratamento de dados, e desenho de um guião de entrevista (Anexo B), de forma a organizar e identificar a informação necessária para assegurar uma recolha de dados relevante para o estudo, tendo em ponderação o objetivo geral e específicos da investigação, de forma a atingir a saturação dos dados obtidos pelos participantes.

Posteriormente, na recolha de dados, o autor solicitou que os participantes validassem a transcrição da sua entrevista, de forma a garantir que a informação escrita correspondia à sua visão e testemunho sobre a temática e, permitir a correção de informação que não refletisse a sua interpretação, mitigando enviesamentos e interpretações erróneas. Numa última fase, de forma a validar a linha de raciocínio do autor sobre a análise dos dados e sua codificação⁸ (Anexo F), o autor recorreu à estratégia de concordância de intercodificação, através da participação de colega, com o objetivo de verificar o nível de concordância de intercodificação (80,16%) das transcrições, através do Software para Análise de Dados Qualitativos - MAXQDA. Deste modo, a comparação sobre as conclusões de ambos, permitiu

⁶ O conceito de validade é referente ao grau de correspondência entre os resultados produzidos pelo investigador e a realidade, i.e., os pontos de vista dos/as participantes (Gonçalves et al., 2021).

⁷ Fidelidade é um critério que significa que existe replicabilidade nos resultados obtidos, i.e., as conclusões extraídas dos dados são consistentes e independentes do investigador que realizou a análise (Gonçalves et al., 2021).

⁸ Codificar é um ato de associar um determinado código a um segmento de texto marcado (Verbi Software., 2021).

esclarecer dúvidas sobre pensamentos e testemunhos, bem como associá-los ao código ⁹de análise mais correto, tendo em consideração a opinião do participante e o objetivo a identificar.

⁹ O Conceito de código analítico é referente ao resultado de um processo analítico que excede o simples facto de determinar um tópico (Verbi Software., 2021).

(Página intencionalmente em branco)

3. Análise dos dados e discussão dos resultados

Neste capítulo, serão expostos os resultados obtidos através dos testemunhos dos participantes, de forma a responder aos objetivos gerais – “Compreender a dinâmica do teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia e durante a Pandemia, bem como as suas implicações ao nível da conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar.” e objetivos específicos da investigação, entre os quais:

- a. Identificar os principais desafios colocados aos colaboradores em regime de teletrabalho pré-pandemia e em contexto de Pandemia;
- b. Compreender as estratégias desenvolvidas pelos colaboradores em teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia, em termos de método de trabalho e conciliação a nível Profissional, Pessoal e Familiar;
- c. Compreender e comparar as estratégias utilizadas pelos colaboradores em teletrabalho em contexto de Pandemia, em termos de método de trabalho e conciliação a nível Profissional, Pessoal e Familiar, de modo a identificar as aprendizagens, diferenças e estratégias utilizadas;
- d. Identificar estratégias desenvolvidas pelas Organizações e pelos Gestores de Recursos Humanos para o contacto com a equipa em teletrabalho, a interação entre colegas de trabalho em contexto de Pré-Pandemia e durante a Pandemia.

A análise temática dos resultados resultou na identificação de cinco codificações (Anexo E), sendo que cada uma foi explorada tendo em consideração as variáveis apresentadas pelos participantes, não contabilizando os aspetos referentes à caracterização do entrevistado e caracterização da empresa.

3.1.1. Identificação de desafios em regime de teletrabalho

Neste subcapítulo pretende-se responder ao ponto a. (Identificar os principais desafios colocados aos colaboradores em regime de teletrabalho pré-pandemia e em contexto de Pandemia), correspondente aos objetivos específicos da investigação. Para tal, foram consideradas as questões n.º 1,2,5,6,7 e 8 do guião mencionadas na parte IV do Guião de Entrevista (Anexo B), relacionadas com os desafios e dificuldades do teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia e durante a Pandemia,

identificando o seu impacto ao nível da Conciliação da vida Profissional, Pessoal e Familiar. A análise dos resultados permitiu codificar a temática de “Implicações do teletrabalho ao nível da conciliação” em duas grandes narrativas (Anexo E) - identificação dos principais desafios colocados aos colaboradores em contexto de Pré-Pandemia, e identificação dos principais desafios colocados aos colaboradores em contexto de Pandemia, sublinhando-se em termos de saliência (1) Motivação, (2) Método de trabalho, (3) Conciliação.

Tabela 2 Codificação de testemunhos associados aos desafios do teletrabalho

	N.º*	Ref.**
Desafios colocados aos colaboradores em contexto de Pré-Pandemia		
Método de trabalho	3	4
Conciliação	2	2
Desafios colocados aos colaboradores em contexto de Pandemia		
Método de trabalho	4	13
Conciliação	5	12
Motivação	4	7

*N.º - refere-se à unidade de documentos que foram analisados e identificados com o tema relevante.

**Ref. – refere-se à unidade de segmentos codificados que foram associados ao tema no conjunto de dados.

Os principais desafios mencionados pelos participantes foram a existência de burocracia, não adaptada ao modelo de trabalho utilizado, invasão à vida pessoal devido à sobrecarga de horas de trabalho. Veja-se, por exemplo, o caso dos participantes 2 e 3, que apresentam uma relação direta entre o método de trabalho desadequado e a conciliação nos principais desafios em contexto de Pré-Pandemia:

(...) existia uma grande preocupação em seguir o protocolo, respeitar todas as regras e não avançar sem aprovações finais. Existia um controlo no nosso dia-a-dia no escritório, daí não ser tão bem visto quando estávamos a trabalhar a partir de casa. (P2)

(...) talvez dificuldade de comunicação com chefias dado estarem fisicamente à distância e não ser fácil chegar ao contacto por outra via. É mais fácil ignorar uma mensagem ou uma chamada quando estamos muito ocupados, o que dificulta o processo. Por vezes, questões simples de aprovação podem levar mais tempo. (P2)

(...) estando em casa é fácil perder a noção das horas de trabalho e isto infelizmente, acaba por interferir no tempo livre com a minha família. Sinto muitas vezes que houve uma invasão à minha vida pessoal (P3)

Durante a Pandemia, os participantes identificaram novos desafios, sublinhando-se em termos de saliência (1) Método de trabalho, (2) Conciliação, (3) Motivação. Os subtemas mais mencionados foram o Método de trabalho (N.º=4, Ref.=13) e Conciliação (N.º=5, Ref.=12). Veja-se, por exemplo, o caso dos participantes 1, 2 e 5:

Há vários estudos que analisam o trabalho remoto e muitos deles funcionam, o grande fator de diferenciação, são as regras que se têm de implementar. Isto é o mais importante, quer para a empresa, quer para o colaborador. Por exemplo, quem entra às 09h00, sai às 18h00, mas quem entra às 11h00 tem de sair às 20h00. É importante garantir as 8 horas de trabalho diário, ou 7 horas de trabalho diário por exemplo, se for a decisão da empresa, mas é importante saber fazer esta gestão. Durante o período de trabalho, temos de pensar que é quando temos de nos focar em gerir as nossas responsabilidades. Não podemos distrair-nos com as tarefas da casa, ir passear o cão, etc, porque no fim da semana, não vamos conseguir atingir os mesmos resultados como se tivéssemos estado a trabalhar o horário completo. A principal consequência é que a nível macro, se não conseguimos produzir da mesma forma de que quando estávamos no escritório ou em teletrabalho antes da Pandemia, torna-se numa desvantagem para a empresa. Por isso, acredito que é muito importante formarmos as pessoas sobre esta nova modalidade de trabalho para ser benéfico para todos. Pode sim existir flexibilidade, mas também tem de haver responsabilidade e cumprimento de prazos. (P1)

(...) é lógico que isto de estarmos em casa a trabalhar também origina consequências. É mais difícil desligar e conseguir afastar das responsabilidades do trabalho. Por vezes dou por mim no computador e abro o e-mail da empresa para ver se tive validação de um determinado tema, ou se consigo finalizar um documento que tenho alguma urgência. O escritório passa a estar muito próximo e nem sempre é fácil, ainda para mais, quando temos muitas responsabilidades ao mesmo tempo. Mas penso que é algo que vamos aprendendo a gerir com o tempo. Atualmente é muito mais fácil para mim criar os meus horários e pensar “ok, está na hora de fechar o escritório” e desligo tudo para não me chamar à atenção alguma notificação que possa surgir. (P2)

(...) penso que o grande desafio depois da Pandemia foi essencialmente pensar em como criar ligações e manter uma boa relação com os elementos das equipas, principalmente com os novos elementos de equipa com quem nunca tínhamos estado antes. (P2)

Atualmente, tenho algumas dificuldades na ligação com os colaboradores que supervisiono, tendo uma distância clara que seria diferente no escritório. E também a nível pessoal, a gestão de tempo e de trabalho é diferente em casa, acabando por não fazer pausas suficientes e acabando por trabalhar mais horas do que trabalharia no escritório. (P5)

Antes do teletrabalho, por exemplo, era impossível aproveitar o meu tempo durante a semana, visto que não tinha tempo para lazer, como por exemplo, fazer caminhadas, isto devido ao tempo passado nos transportes. (P2)

(...) em casa, tendo uma facilidade maior em aceder ao portátil do trabalho, há uma tendência para aceder e ir adiantando trabalho fora do horário laboral. Tornando a casa no local de trabalho, há uma grande tendência em não separar os dois ambientes. (P5)

É relevante referir que a perceção de aumento da carga de trabalho relacionado com a dificuldade em diferenciar o ambiente profissional do ambiente pessoal e familiar foi um tópico citado por participantes pertencentes às várias áreas de atividade organizacional.

3.2. Estratégias desenvolvidas pelos colaboradores em contexto de Pré-Pandemia

Neste subcapítulo pretende-se responder ao ponto b. (Compreender as estratégias desenvolvidas pelos colaboradores em teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia, em termos de método de trabalho e conciliação a nível Profissional, Pessoal e Familiar), correspondente aos objetivos específicos da investigação. Para tal, foram consideradas as questões n.º 4, 14, 15 e 16 presentes na parte IV do Guião de Entrevista (Anexo B). A análise dos resultados permitiu codificar a temática de “Estratégias utilizadas em contexto de Pré-Pandemia utilizadas pelos colaboradores” em três termos de saliência semelhantes nas narrativas (Anexo F) – (1) Método de trabalho, (2) Conciliação e (3) Bem-estar.

Tabela 3 - Codificação associada às estratégias desenvolvidas pelos Colaboradores em Pré-Pandemia

	N.º*	Ref.**
Estratégias utilizadas em Pré-Pandemia utilizadas pelos colaboradores		
Método de trabalho	1	1
Conciliação	1	1
Bem-estar	1	1

*N.º - refere-se à unidade de documentos que foram analisados e identificados com o tema relevante.

**Ref. – refere-se à unidade de segmentos codificados que foram associados ao tema no conjunto de dados.

A estratégia mais relevante neste âmbito foi partilhada pelo participante 5, onde revelou como estratégia a *realização de vários eventos e iniciativas de colaboração e interação entre todos. (P5)*

3.3. Estratégias desenvolvidas pelos colaboradores em contexto de Pandemia

Neste subcapítulo pretende-se responder ao ponto c. (Compreender e comparar as estratégias utilizadas pelos colaboradores em teletrabalho em contexto de Pandemia, em termos de método de trabalho e conciliação a nível Profissional, Pessoal e Familiar, de modo a identificar as aprendizagens, diferenças e estratégias utilizadas), correspondente aos objetivos específicos da investigação. Para tal, foram consideradas as questões n.º 14, 15 e 16, presentes na parte IV do Guião de Entrevista (Anexo A). A análise dos resultados permitiu codificar a temática de “Estratégias utilizadas em contexto de Pré- Pandemia utilizadas pelos colaboradores” em três termos de saliência nas narrativas (Anexo E) – (1) Método de trabalho, (2) Conciliação e (3) Bem-estar.

Tabela 4 - Codificação associada às estratégias desenvolvidas pelos Colaboradores em Pandemia

	N.º*	Ref.**
Estratégias utilizadas em Pandemia utilizadas pelos colaboradores		
Método de trabalho	3	5
Conciliação	2	3
Bem-estar	1	1
Aprendizagens		
Motivação	3	5
Método de Trabalho	4	9
Conciliação	5	10

*N.º - refere-se à unidade de documentos que foram analisados e identificados com o tema relevante.

**Ref. – refere-se à unidade de segmentos codificados que foram associados ao tema no conjunto de dados.

De todos os tópicos mencionados, a estratégia utilizada na Pandemia pelos colaboradores em contexto de método de trabalho foi o subtema mais mencionado (N.º=3, Ref.=5). Veja-se, por exemplo, o caso do participante 1 que demonstra uma relação direta entre a produtividade e a flexibilidade de gestão de tempo da conciliação:

É extremamente importante as pessoas fazerem 40 horas por semana ou 35 horas por semana, porque a produção também está associada ao número de horas que o colaborador trabalhou, é uma questão de gestão de expectativas. Portanto, quando não se consegue trabalhar aquele conjunto de horas, temos de perceber o porquê de não se conseguir produzir. Este ponto também deixa os próprios colaboradores frustrados. (...) acredito que é muito importante formarmos as pessoas sobre esta nova modalidade de trabalho para ser benéfico para todos. Pode sim existir flexibilidade, mas também tem de haver responsabilidade e cumprimento de prazos. Temos de criar hábitos que nos ajudem a separar o horário de trabalho do horário familiar/pessoal. Como exemplo – (...) Para ele, o facto de tirar a gravata ajudava-o a desligar do trabalho e a poder aproveitar a sua vida com a família e mesmo a título pessoal. (P1)

Por outro lado, no segundo subtema mais mencionado (N.º=2, Ref.=3), os participantes 1 e 3 demonstraram testemunhos, onde existe uma relação direta entre a conciliação e a motivação:

É importante demonstrar que no tempo livre é mesmo para aproveitar e estar com a família. É tudo uma gestão de responsabilidades. Estando em casa conseguimos estar mais perto dos nossos e de conseguir aproveitar momentos que de outra forma não passávamos, mas é importante pensar “ok vou trabalhar, tenho de estar focado durante este x tempo” porque se não, damos por nós a passear o cão e a pensar que nos podem ligar, por exemplo, e não desfrutamos dos momentos. A grande vantagem do escritório, é sem dúvida, o facto de nos permitir desligar assim que fechamos o computador e voltamos para casa. Em teletrabalho, sem formação, por vezes pode ser difícil de gerir e aí deixa de ser benéfico para todos. (P1)

Complementando este pensamento, o Participante 2 indicou:

A título pessoal, assim que foi possível, comecei a obrigar-me a ir levar e buscar os meus filhos à escola, isto para me ajudar a ter disciplina e gerir o meu tempo. Ter esta responsabilidade obrigou-se a ter disciplina e a não trabalhar até mais tarde. A minha experiência mudou completamente por estes motivos. Antes da Pandemia estava sozinho em casa, conseguia concentrar-me e com a Pandemia, de repente tinha os meus filhos em casa, e eles não são propriamente sossegados. Os miúdos precisaram de apoio. Tive de aprender a gerir ainda mais o meu trabalho em casa. (P3)

A análise de dados referente ao tópico de Aprendizagens relativas às diferenças e estratégias utilizadas pelos colaboradores, permitiu codificar a temática em três termos de saliência nas narrativas (Anexo F) – (1) Motivação, (2) Método, (3) Conciliação. Sendo que, os subtemas mais mencionados foram a conciliação (N.º=5, Ref=10) e Método de trabalho (N.º =4, Ref. =9). Veja-se, por exemplo, o testemunho dos participantes 1, 2, 3 e 4 sobre as suas aprendizagens.

(...) as pessoas tornaram-se mais produtivas, estavam mais tranquilas porque podiam trabalhar a partir de casa e gerir o seu dia-a-dia com alguma flexibilidade, deixámos de ter trânsito e perder horas apenas a deslocar-nos para o trabalho, horas essas em que também não conseguíamos aproveitar o tempo com os nossos entes queridos. Mas com isto também surgem algumas

inseguranças - as pessoas começaram a ter receio de voltar ao escritório, começaram a refletir sobre a possibilidade de existirem mais virus, começam a explorar novas oportunidades de emprego, etc. (...) o teletrabalho é extremamente benéfico, porque ganhamos cerca de duas horas por dia que eram utilizadas para a nossa deslocação, pelo menos em Portugal. Em casa, não temos tanto stress de chegar a horas, conseguimos comer melhor, aproveitar mais tempo com a nossa família e com os animais de estimação. Permite-nos ganhar aquelas duas horas a fazer coisas que realmente gostaríamos de fazer. (P1)

(...) Com o tempo que pouco em deslocações consigo aproveitar para tomar o pequeno-almoço com o meu marido de forma tranquila antes de começarmos a trabalhar, o que anteriormente era feito a correr. Sinto que temos mais tempo para pensarmos em nós e naquilo que nos faz feliz. Sinto que tenho mais tempo livre, dado que se reduziu a logística de deslocação presencial diária. (P2)

Sinto que o regime híbrido me facilitou a vida ao permitir-me descansar mais horas, não stressar com trânsito, estacionamento, mas também pelo facto de ter um pouco mais de tempo para despachar os meus filhos antes da escola. Sinto que, sendo apenas um dia por casa, acaba por não nos afetar tanto. Após o período de habituação, permitiu-me usufruir mais do meu espaço, da minha casa. Agora tenho mais tempo para me sentir em casa. As minhas manhãs são mais calmas e mais dedicadas aos meus filhos e à minha mulher. Consigo almoçar com os meus filhos, coisa que sem o teletrabalho, não aconteceria. (P3)

Claro que toda a dinâmica de estar em casa tem os seus desafios, mas para mim foi muito benéfico. Existe um maior equilíbrio a nível emocional. (P4)

3.4. Estratégias desenvolvidas pelas Organizações e pelos Gestores de Recursos Humanos

Neste subcapítulo pretende-se responder ao ponto d. (Identificar estratégias desenvolvidas pelas Organizações e pelos Gestores de Recursos Humanos para o contacto com a equipa em teletrabalho, a interação entre colegas de trabalho em contexto de Pré-Pandemia e durante a Pandemia.), correspondente aos objetivos específicos da investigação. Para tal, foram consideradas as questões n.º 3, 9, 10, 11, 12 e 13 presentes na parte IV do Guião de Entrevista (Anexo A). A análise dos resultados permitiu codificar a temática de “Estratégias desenvolvidas pelas Organizações e pelos Gestores de Recursos Humanos” em três termos de saliência nas narrativas (Anexo F) – (1) Método de trabalho, (2) Conciliação e (3) Bem-estar.

Tabela 5 - Codificação associada às Estratégias desenvolvidas pelas Organizações e Gestores

	N.º*	Ref.**
Estratégias desenvolvidas pelas Organizações e pelos Gestores de Recursos Humanos		
Método de trabalho	3	4
Conciliação	3	5
Bem-Estar	5	11
Interação entre equipas	3	3

*N.º - refere-se à unidade de documentos que foram analisados e identificados com o tema relevante.

**Ref. – refere-se à unidade de segmentos codificados que foram associados ao tema no conjunto de dados.

De todos os tópicos mencionados, a estratégia utilizada para o Bem-estar dos colaboradores foi o subtema mais mencionado (N.º=5, Ref.=11), seguindo-se a Conciliação (N.º=3. Ref.=5). Veja-se, por exemplo, o caso do participante 1 que demonstra uma relação direta entre o Bem-estar dos colaboradores e a conciliação:

(...) desde workshops que os ajudem a gerir o seu tempo, a aprender por exemplo como fazer exercício em casa, alimentação saudável, formação, sessões de psicologia, realização de testes COVID para o agregado familiar, disponibilização de material, etc. Acho que estivemos muito bem neste aspeto. (...) eram lançados a cada trimestre breves inquéritos anónimos para termos uma opinião realista daquilo que sentiam e podermos criar soluções. (P1)

A empresa planeou também duas reuniões semanais em todos os departamentos para aproximar todas as pessoas e percebermos como cada um estava a lidar com o medo e a insegurança, de modo que as equipas se mantivessem unidas. (P3)

Acredito que a dispensa do dia de aniversário do colaborador, a oferta do cheque prenda quando um colaborador tem um bebé, o evento do Dia da Família na empresa (podemos levar os nossos filhos 1 dia por ano para mostrar como é o nosso trabalho), são práticas muito interessantes. (P4)

Inicialmente foram gerados horários mais diferenciados para estar 50% da equipa no escritório e fornecidos os elementos necessários de segurança, como a medição de temperatura à entrada, álcool gel, e foram desativados os biométricos para entrada nos pisos. Foi também facilitada a autorização de férias e licenças durante este período. Já em casa, foram fornecidos equipamentos para trabalho à distância para todos, embora sempre com a opção de trabalho no escritório caso não se tivesse as condições necessárias em casa, com testes realizados semanalmente. (P5)

(Página intencionalmente em branco)

4. Conclusão

O teletrabalho tem vindo a ser implementado de forma muito graduada, com excepção do decorrente da Pandemia COVID-19, que levou a uma massificação do teletrabalho. Esta consequência, originou a necessidade de estudar o impacto que esta modalidade teve na vida das pessoas, mais precisamente ao nível da conciliação ao nível profissional, pessoal e familiar, de forma, a identificar e comparar os seus desafios antes e durante a pandemia COVID-19. Neste sentido, o presente trabalho teve como objetivo analisar a perceção dos colaboradores em regime de teletrabalho em contexto pré pandemia e durante pandemia referente à relação trabalho-família, procurando responder à pergunta de investigação– “Terá o teletrabalho em contexto de Pandemia características diferentes na conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar do trabalhador, do teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia?” - com o objetivo de obter uma resposta sobre a problemática, que consiste em compreender quais os efeitos do teletrabalho e principais diferenças na perspetiva dos colaboradores em contexto de pré-pandemia e durante a pandemia, tendo em consideração a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar.

Esta investigação possibilitou consolidar as temáticas do teletrabalho, tendo em consideração as suas vantagens e desvantagens na perspetiva do colaborador e da organização, os desafios identificados na literatura, mas também análise de como proceder à implementação desta modalidade de trabalho. Por outro lado, consolidou-se o conceito de conciliação e reconheceram-se as tipologias das práticas de conciliação bem como à análise de como proceder à sua implementação nas organizações, com foco na motivação e bem-estar dos colaboradores. Nomeadamente, a análise dos objetivos específicos, direccionados a responder à questão de investigação deste estudo, permite-nos identificar através dos testemunhos dos cinco participantes, as seguintes conclusões:

O primeiro objetivo consistiu em **identificar os principais desafios colocados aos colaboradores em regime de teletrabalho pré-pandemia e em contexto de Pandemia**, pelo que, foi possível identificar como desafios do teletrabalho, como regime híbrido, em contexto de pré-pandemia: (1) rigidez dos procedimentos – os participantes demonstram que as organizações resistiam à flexibilidade de decisões, seguindo-se pelos protocolos e

regras burocráticas, o que levava à demora da execução de tarefas; (2) liderança ¹⁰ rígida; (3) comunicação - dificuldade em manter uma comunicação direta à distância, demora na partilha de feedback e tomada de decisões; (4) dificuldade em distinguir o ambiente de trabalho do ambiente de lazer. Em contexto de Pandemia, identificamos como desafios: (1) garantir a produtividades dos colaboradores; (2) gestão do tempo de trabalho; (3) dificuldade em distinguir o ambiente de trabalho do ambiente de lazer; (4) comunicação - dificuldade em manter uma comunicação direta à distância; (5) manter uma ligação com os colegas de equipa/ manter a cultura da empresa.

O segundo objetivo consistiu em **compreender as estratégias desenvolvidas pelos colaboradores em teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia, em termos de método de trabalho e conciliação a nível Profissional, Pessoal e Familiar** e o terceiro em **compreender e comparar as estratégias utilizadas pelos colaboradores em teletrabalho em contexto de Pandemia, em termos de método de trabalho e conciliação a nível Profissional, Pessoal e Familiar, de modo a identificar as aprendizagens, diferenças e estratégias utilizadas**; pelo que, tendo em consideração a sua correlação, identificámos como estratégias utilizadas em contexto pré-pandemia a (1) realização de eventos e iniciativas para colaboração e interação entre todos – permitindo manter a cultura da empresa e dinamizar as relações e interações entre equipa. Em contexto de Pandemia, foi possível obter uma maior análise de dados sobre esta questão, pelo que, foram identificadas as seguintes estratégias: (1) Gestão de expectativas ao nível da produtividade – isto é, revelou-se importante as pessoas manterem as 40 horas de trabalho por semana ou 35 horas de trabalho por semana, de forma a manter o nível de produtividade e respetiva gestão de expectativas, para não gerar falta de motivação ou gerar frustração; (2) criar rituais para o distinguir o ambiente de trabalho do ambiente de lazer – demonstraram importante criar rituais para definir o fim do dia do trabalho, por exemplo, “o facto de tirar a gravata ajudava-o a desligar do trabalho e a poder aproveitar a sua vida com a família e mesmo a título pessoal.” (P1); (3) aprender a gerir o

¹⁰ O Conceito de liderança consiste num processo pelo qual um indivíduo influencia outros, a realizar os resultados desejados. (Montana, Charnov & Taylor, 1999)

tempo de trabalho – foco nas responsabilidades de modo a não prejudicar o seu tempo de lazer.

Como aprendizagens, os participantes referiram que trabalhar num ambiente mais flexível promoveu a produtividade, devido a conseguirem gerir as suas responsabilidades quer a nível pessoal, quer a nível profissional, de uma forma mais eficiente. Porém, o teletrabalho originou alguma insegurança ao pensarem em regressar ao escritório, devido a não quererem abdicar deste benefício. Através dos vários testemunhos, foi possível verificar que o período utilizado em deslocações entre o trabalho e a sua casa, permitiu aproveitar mais momentos de lazer, permitindo uma maior conciliação ao nível profissional, familiar e pessoal– “*Existe um maior equilíbrio a nível emocional (P4)*”. Ainda assim, o teletrabalho neste tempo de Pandemia promoveu uma maior disponibilidade quer das empresas, quer dos seus colaboradores, para procurarem melhores oportunidades de trabalho devido à facilidade de acessibilidade de serem entrevistados.

Por último, no que diz respeito à **identificação de estratégias desenvolvidas pelas Organizações e pelos Gestores de Recursos Humanos para o contacto com a equipa em teletrabalho, a interação entre colegas de trabalho em contexto de Pré-Pandemia e durante a Pandemia**, pelo que, foi-nos possível identificar as seguintes estratégias em contexto de Pré-Pandemia: (1) disponibilização de sessões de psicologia; (2) disponibilização e incentivo à formação; (3) disponibilização de materiais de trabalho; (4) dispensa do dia de aniversário do colaborador; (5) oferta de cheques prenda quando um colaborador tem um bebé, e por fim, (6) promoção do Dia da Família na empresa - “podemos levar os nossos filhos 1 dia por ano para mostrar como é o nosso trabalho”.

Em contexto de Pandemia, foram apresentadas as seguintes estratégias: (1) promoção de workshops de bem-estar - (...) *desde workshops que os ajudem a gerir o seu tempo, a aprender por exemplo como fazer exercício em casa, alimentação saudável*; (2) disponibilização e incentivo à formação; (3) disponibilização de sessões de psicologia; (4) Testagem gratuita ao COVID-19 para o agregado familiar; (5) horários flexíveis; (6) disponibilização de materiais de trabalho; e por fim, (7) realização de inquéritos de avaliação para melhoria de procedimentos e implementação de práticas adaptadas às necessidades dos colaboradores – “Acho que estivemos muito bem neste aspeto. (...) eram lançados a

cada trimestre breves inquéritos anónimos para termos uma opinião realista daquilo que sentiam e podermos criar soluções”.

Considerando o objetivo geral proposto de *compreender quais os efeitos do teletrabalho e principais diferenças na perspetiva dos colaboradores em contexto de pré-pandemia e durante a pandemia, tendo em consideração a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar*, concluiu-se que os regimes flexíveis de teletrabalho são viáveis, porém são condicionados pelas características específicas de cada função, contexto e personalidade do colaborador. No seguimento dos testemunhos dos participantes, o teletrabalho teve como principal efeito o aumento de tempo disponível para as responsabilidades pessoais e familiares, promovendo a motivação e bem-estar dos mesmos. Numa outra perspetiva, identificaram-se diferenças quer em contexto pré-pandemia, quer em pandemia, existindo desafios presentes em ambas as realidades, entre os quais, a dificuldade em distinguir o ambiente de trabalho do ambiente de lazer e, ainda que em perspetivas diferentes, os testemunhos dos participantes demonstraram dificuldade em comunicar, seja com as suas chefias hierárquicas, seja com os próprios colegas, foram mencionados em ambos os contextos.

Concluindo, considerando a questão de investigação colocada neste estudo de identificar de que forma *terá o teletrabalho em contexto de Pandemia características diferentes na conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar do trabalhador, do teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia*, é possível afirmar que, através dos testemunhos apresentados, apesar de a Pandemia criar desafios a título emocional, devido às circunstâncias do COVID-19, parte das empresas identificadas já dispunham de estratégias planeadas para a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, pelo que, a Pandemia originou uma implementação mais rápida deste processo. Ainda assim, em contexto pré-pandemia, os processos nem sempre eram adaptados à distância, despendendo, por vezes, de processos demasiado burocráticos, levando à dificuldade em chegar ao resultado proposto de forma eficaz. No entanto, em contexto de Pandemia, os colaboradores foram obrigados a aprender a gerir o seu tempo, responsabilidades e prioridades tendo em consideração um único ambiente, o que, originou um aumento da produtividade, mas também de frustração nos elementos que não estavam preparados ou formados para este acontecimento numa

modalidade de teletrabalho obrigatória, levando-os a ser pouco produtivos. Por outro lado, este acontecimento levou as empresas a explorarem esta prática numa vertente mais estratégica e menos burocrática, sendo fundamental formar os colaboradores para usufruírem das ferramentas necessárias a título de gestão de tempo e otimização das ferramentas de trabalho. Para os colaboradores, a Pandemia proporcionou-lhes tempo de qualidade com a família e para o seu bem-estar pessoal. A perceção geral é que os regimes flexíveis se adaptam facilmente às funções que desempenham tarefas relacionadas com a área de apoio e gestão por serem atividades compatíveis com as tecnologias de informação remotas, permitindo processos mais ágeis. Dito isto, é ainda fundamental garantir a dinamização da cultura da organização junto dos colaboradores, de forma a serem integrados da melhor forma possível e se identificarem com os valores e missão da organização.

Desta forma, podemos confirmar que o teletrabalho em contexto de Pandemia dispõe de características diferentes na conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar do trabalhador, do teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia. Contudo, dependendo das organizações, área de negócio e cultura, é possível verificar que as estratégias implementadas já estavam, em certa parte, a ser consideradas. Pelo que, sem a Pandemia, não é possível garantir que estas práticas não fossem também implementadas da mesma forma.

4.1. Limitações e sugestões para investigações futuras

Uma fragilidade assinalável deste estudo relaciona-se com a amostra deste estudo ter tido uma representatividade maior do género feminino, assinalando um maior peso dos fatores familiares a interferirem no trabalho. Para atenuar esta situação, uma sugestão de um estudo futuro seria a inclusão de mais participantes do género masculino e participantes pertencentes a outros contextos (e.g., pais/mães solteiros/as, jovens e indivíduos de classes sociais minoritárias).

Sendo a vaga pandémica da COVID-19 um exemplo de uma experiência improvável, altamente desafiante quer para as organizações quer para os colaboradores, recomenda-se a continuação desta investigação, refletindo sobre as conclusões deste estudo e tendo em

análise se *terá o teletrabalho em contexto de Pandemia características diferentes na conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar do trabalhador, do teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia*, após a Pandemia, de forma a validar a representatividade do estudo e identificando se as conclusões se mantêm em tempo de Pandemia ou surgem novos testemunhos sobre os objetivos analisados após a Pandemia.

(Página intencionalmente em branco)

5. Referências Bibliográficas

- Adamovic, M. (2022). How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? The roles of power distance, individualism, and beliefs about telework. *International Journal of Information Management*, 62, 102437. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102437>
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58 (3), 414-435.
- Allen, T. & Finkelstein, L. (2014). Work–Family Conflict Among Members of Full-Time Dual Earner Couples: An Examination of Family Life Stage, Gender, and Age. *Journal of Occupational Health Psychology* (19) 3, 376–384
- Bailey, D., & Kurland, N. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383–400. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed., pp. 523-524). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. DOI: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brocklehurst, M. (2001). Power, Identity and New Technology Homework: Implications for “New Forms” of Organizing. *Organization Studies*, 22(3), 445-466.
doi:10.1177/0170840601223003
- Chambel, M. J., & Santos, M.V. dos. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: mediação da facilitação do trabalho na família. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 26(3), 275-286. <https://dx.doi.org/10.1590/S0103-166X2009000300001>
- Duxbury, L. and Higgins, C. (2002), “Telework: a primer for the millennium introduction”, in Cooper, C. and Burke, R. (Eds), *The New World of Work: Challenges and Opportunities*, Blackwell, Oxford.

- Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 181-195. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00120>
- Diário da República. (2009). Lei n.º 7/2009. (n.º 52/2020, 1º Suplemento, Série I de 2020-03-13). (D. d. República, Ed.) Retrieved from <https://dre.pt/home/-/dre/130243053/details/maximized>
- Direção-Geral da Saúde. (2020). Comunicados. Retrieved from <https://COVID19.min-saude.pt/comunicados/>
- Eurofound. (2020). Living, working and COVID-19. Publications office of the European Union. DOI: 10.2806/467608
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-007>
- Gonçalves das Neves, J., & P. Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. Research Gate. Retrieved 7 May 2021, from https://www.researchgate.net/publication/262463130_A_investigacao_em_Gestao_d_e_Recursos_Humanos_em_Portugal_Resultados_e_tendencias.
- Gonçalves, S. P., Gonçalves, J. P., & Marques, C. G. (2021). Manual de Investigação Qualitativa (Pactor, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Lidel.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76. DOI: 10.2307/258214
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: the impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48 (2), 271-288.
- Gutenterg, E. (1961) *Fundamentos de la Economía de Empresa*, Librería “El Anteneo” Editorial, p: 188 – 195.

- Hill, E. J., Ferris, M., & Märtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220–241. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)
- Huws, U. (1991), “A manager’s guide to teleworking”, available at: www.ndeva.co.uk
- Huws, U. (1991). Telework: Projections. *Futures*, 23(1), 19-31. DOI: 10.1016/0016-3287(91)90003-k
- Huws, U.; Korte, Werner B., & Robinson, S. (1990). *Telework - Towards the elusive office*, Chichester, Wiley.
- Keating, J. B. (2002). A natureza da função de Gestão de Recursos Humanos. Caetano, A. E Vala, J. (org), *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*, Lisboa, RH Editora, 103-116.
- Lei 58/2019, 2019-08-08. Diário da República Eletrónico. (2021). Retrieved 23 September 2021, from <https://dre.pt/pesquisa/-/search/123815982/details/maximized>.
- Lopes, A., Botelho, C., Gomes, C., Marujo, H., Magalhães, J., & Matias, P. et al. (2017). *Gestão de Recursos Humanos Modelos e Técnicas TOMO III* (1st ed., pp. 21-45). Lisboa: ISCSP.
- Marshall, N., & Barnett, R. (1994). Family-friendly workplaces, work-family interface, and worker health. *Job Stress in a Changing Workforce: Investigating Gender, Diversity, And Family Issues.*, 253-264. DOI: 10.1037/10165-016
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602–616. DOI: <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Martinengo, G., Jacob, J. & Hill, E. (2010). Gender and the Work–Family Interface: Exploring Differences Across the Family Life Course. *Journal of Family Issues*, 31 (10) 1363– 1390
- Montana, P., Charnov, B., & Taylor, R. (1999). *Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Morgan, R. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344-357. DOI: 10.1108/09555340410699613

- Nilles, J., Carlson, F., Gray, P., & Hanneman, G. (1976). Telecommuting - an alternative to Urban Transportation Congestion. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, SMC-6(2), 77-84. <https://doi.org/10.1109/tsmc.1976.5409177>
- Nohara, J., Acevedo, C., Ribeiro, A., & Silva, M. (2010). O Teletrabalho na Percepção dos Telecolaboradores. *Review Of Administration and Innovation*, 7(2). doi: 10.5585/rai.v7i2.424
- Olson, M. (1983): "Remote office work: changing work patterns in space and time" in *Communications of the ACM*, volume 26, nº 3., 182–187.
- Ramos, L. (2022). *Flexibilizar o serviço na Força Aérea: Um estudo exploratório da conciliação trabalho-vida dos/as militares da Força Aérea* (Mestre). Academia da Força Aérea.
- Reich, R. (2020). COVID-19 pandemic shines a light on a new kind of class divide and its inequalities. *The Guardian*.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. D. P. B. (2013). *Metodologia De Pesquisa* (5th ed.). McGraw-Hill, Ed.
- Schneider, B., & Barbera, K. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Sebastião, C. (2019). *A Interação Trabalho-Família e Família-Trabalho: Diferenças de Género* (Mestre). Universidade do Algarve.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54 (3), 392-415.
- Urze, P. (2005). Practices and trends of telework in the Portuguese industry: the results of surveys in the textile, metal, and software sectors. Research Gate. Retrieved 7 April 2021, from https://www.researchgate.net/publication/23779119_Practices_and_trends_of_telework_in_the_Portuguese_industry_the_results_of_surveys_in_the_textile_metal_and_software_sectors.

Verbi Software. (2021). *Guia de Introdução* [Ebook]. Alemanha. Retrieved from <https://www.maxgda.com/download/GettingStarted-MAXQDA2022-pt.pdf>

(Página intencionalmente em branco)

Exmos(as). Senhores(as),

O meu nome é Cátia Leonor e sou aluna do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Atualmente estou a realizar um estudo para compreender a perceção dos colaboradores em regime de teletrabalho em contexto Pré Pandemia e durante Pandemia, bem como as suas implicações ao nível da conciliação entre a vida Profissional, Pessoal e Familiar.

Esta entrevista surge no âmbito da minha dissertação de Mestrado que pretende estudar a Perceção dos colaboradores em regime de teletrabalho em contexto Pré Pandemia e durante Pandemia: Conciliação entre a vida Profissional, Pessoal e Familiar.

É importante referir que:

- a) Este estudo contemplará pessoas de sexo feminino e masculino, que estejam atualmente empregadas e com experiência em regime de teletrabalho em Pré-Pandemia e durante a Pandemia, pelo que, a sua participação permitirá conhecer um conjunto mais diversificado de opiniões.
- b) Todas as informações fornecidas durante a entrevista terão carácter facultativo.
- c) Todas as informações são confidenciais e servirão exclusivamente para retirar
- d) conclusões para o meu estudo.

Para finalizar, gostaria de pedir a sua autorização para gravar esta entrevista para desse modo ficar registado e mais tarde ser analisada.

Estou disponível para esclarecimentos adicionais.

Desde já grata pela participação,

Cátia Leonor

Organização	Objetivos	Questões Orientadoras
Parte I Questões Éticas	a) Identificar os objetivos da Entrevista; b) Assegurar o anonimato e confidencialidade da Entrevista; c) Solicitar a autorização para gravação da Entrevista.	1. Explicar a importância dos objetivos gerais e específicos da Entrevista no contexto da investigação para a Dissertação de Mestrado; 2. Explicar o método para manter o anonimato e confidencialidade; 3. Pedido de autorização para proceder à respetiva gravação.
Parte II Vida Pessoal	a) Identificar características pessoais do Entrevistado; b) Identificar características associadas à sua vida Profissional, Pessoal e Familiar.	1. Idade; 2. Sexo; 3. Agregado Familiar; 4. Localização; 5. Escolaridade Pessoal; 6. Escolaridade e idade dos filhos, se aplicável; 7. Outros dependentes, para além dos filhos.
Parte III Vida Profissional	a) Conhecer o percurso o seu Profissional; b) Caracterizar a Empresa. c) Conhecer a experiência do entrevistado com a prática do teletrabalho ou regime híbrido; d) Conhecer o método de trabalho preferencial.	1. Está empregado atualmente? 2. Qual a Área de atuação da Empresa? 3. Qual a dimensão da Empresa? 4. Qual a sua função? 5. Há quanto tempo está na sua Empresa? 6. Na sua ótica, considera que o Departamento de Recursos Humanos tem uma função importante? De que forma? 7. Já trabalhou em teletrabalho ou em regime híbrido? 8. Durante quanto tempo? 9. Quantos dias por semana / Qual foi a modalidade? 10. Esta experiência ocorreu com a Pandemia ou já era uma prática utilizada? 11. Qual é a modalidade de trabalho que se adapta melhor às suas necessidades?

Parte IV
Implicações ao
nível da
conciliação entre
a vida
profissional,
peçoal e familiar

- a) Identificar os principais desafios colocados aos colaboradores em regime de teletrabalho pré-pandemia e em contexto de Pandemia;
- b) Compreender as estratégias desenvolvidas pelos colaboradores em teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia, em termos de método de trabalho e conciliação a nível Profissional, Pessoal e Familiar;
- c) Compreender e comparar as estratégias utilizadas pelos colaboradores em teletrabalho em contexto de Pandemia, em termos de método de trabalho e conciliação a nível Profissional, Pessoal e Familiar, de modo a identificar as aprendizagens, diferenças e estratégias utilizadas;
- d) Identificar estratégias desenvolvidas pelas Organizações e pelos Gestores de Recursos Humanos para o contacto com a equipa em teletrabalho, a interação entre colegas de trabalho em contexto de Pré-Pandemia e durante a Pandemia.

- 1. Na sua ótica, qual foi o grande desafio estando em teletrabalho antes da Pandemia?
 - 2. Nesse período, como descreveria a conciliação da sua vida profissional com a sua vida pessoal e familiar?
 - 3. Consegue identificar algumas das práticas de conciliação trabalho-família implementadas pela Empresa antes da Pandemia?
 - 4. Como descreve a sua experiência de teletrabalho antes e durante a pandemia?
 - 5. Quais são os desafios diferenciadores do antes e durante?
 - 6. Na sua ótica, quais são as principais diferenças do teletrabalho antes da Pandemia e atualmente em contexto de pandemia? Pode dar-me exemplos concretos?
 - 7. Neste tempo de Pandemia, considera que os desafios são diferentes em teletrabalho?
 - 8. Consegue identificar as suas principais dificuldades?
 - 9. Sentiu que a sua Empresa estava disponível para ouvir as suas necessidades e aceitar sugestões de melhoria?
 - 10. Considera que a sua Empresa procurou analisar e implementar práticas de modo a possibilitar a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar?
 - 11. Quais foram as práticas implementadas pela Empresa para potenciar conciliação em tempo de pandemia e teletrabalho?
 - 12. Que práticas gostaria que tivessem sido implementadas?
 - 13. A sua empresa irá manter esta modalidade de trabalho após a Pandemia?
 - 14. De acordo com a sua experiência, qual a modalidade de trabalho que gostaria de praticar?
 - 15. Sentiu dificuldades em separar a sua vida profissional da sua vida pessoal e familiar? De que forma? Pode dar exemplos?
 - 16. Quais as suas estratégias pessoais para conseguir gerir o seu tempo em contexto de teletrabalho?
 - 17. Fazendo uma retrospectiva da sua vida profissional antes da Pandemia e durante a Pandemia, que momentos e experiências positivas se lembra? E negativas?
-

Parte V**Questões Finais**

- a) Questionar se o entrevistado tem questões;
- b) Agradecer o tempo disponibilizado para a realização da Entrevista.

Observações

Podem surgir outras questões no decorrer da entrevista devido às suas especificidades.

O meu nome é Cátia Leonor e sou aluna do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Atualmente estou a realizar um estudo para compreender a perceção dos colaboradores em regime de teletrabalho em contexto Pré Pandemia e durante Pandemia, bem como as suas implicações ao nível da conciliação entre a vida Profissional, Pessoal e Familiar.

Gostaria de convidá-lo(a) para realizar uma entrevista sobre o assunto mencionado. O seu contributo seria uma mais-valia para o meu estudo.

Poderá entrar em contacto comigo através do seguinte e-mail:

catiajacintoleonor@gmail.com

ou através do contacto telefónico 969 711 784.

Estou disponível para esclarecimentos adicionais.

Desde já grata pela participação,

Cátia Leonor

ANEXO C - Fases da análise temática

Etapas	Descrição do Processo
1. Conhecer os dados	Transcrição dos dados e registo de ideias.
2. Identificar Códigos	Codificação dos elementos relevantes de forma sistemática.
3. Caracterizar temas	Agrupar os códigos previamente identificados em potenciais temas de análise.
4. Produzir o Relatório	Análise de dados e identificação de dados a representar para responder à problemática da investigação.

Fonte: Braun e Clark (2006)

ANEXO D – Transcrição de Entrevistas

Entrevista N.º 1

Função: Diretora de Recursos Humanos

Área de atuação da Empresa: Tecnologias de Informação

Tipo de Empresa: Multinacional

Entrevistadora: Bom dia, obrigada mais uma vez pela disponibilidade para avançarmos com esta entrevista. Queria começar por te pedir autorização para proceder à gravação da nossa conversa.

Entrevistada: Claro que sim. É sempre um gosto. Espero corresponder às tuas expectativas.

Entrevistadora: Esta gravação será para tratamento de dados, no entanto será mantida toda a confidencialidade. Como falámos, a minha tese tem como tema a Perceção dos colaboradores em regime de teletrabalho em contexto pré pandemia e durante pandemia-conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar. O objetivo geral é compreender a dinâmica do teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia e durante a Pandemia, bem como as suas implicações ao nível da conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar. Para tal, os objetivos específicos para o estudo deste tema, consistem em identificar os principais desafios colocados aos colaboradores em regime de teletrabalho pré-pandemia e em contexto de Pandemia; Compreender as estratégias desenvolvidas pelos colaboradores em teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia, em termos de método de trabalho e conciliação a nível Profissional, Pessoal e Familiar; Compreender e comparar as estratégias utilizadas pelos colaboradores em teletrabalho em contexto de Pandemia, em termos de método de trabalho e conciliação a nível Profissional, Pessoal e Familiar, de modo a identificar as aprendizagens, diferenças e estratégias utilizadas; Identificar estratégias desenvolvidas pelas Organizações e pelos Gestores de Recursos Humanos para o contacto com a equipa em teletrabalho, a interação entre colegas de trabalho em contexto de Pré-Pandemia e durante a Pandemia.

Entrevistada: É um tema muito interessante, tendo em conta a nossa atualidade. Parabéns.

Entrevistadora: Obrigada. Fala-me um pouco sobre ti, a título pessoal e profissional.

Entrevistada: Tenho 47 anos, Sou de Mafra, sou casada e tenho uma filha com 10 anos. Sou licenciada em História e também em Gestão. Fiz também algumas formações em *coaching*, Análise do Perfil Pessoal - DISC, entre muitas outras. Tenho cerca de 20 anos de experiência em recursos humanos, comecei na [REDACTED] quando ainda estava no seu início, o que foi um grande desafio. Atualmente estou noutra empresa, também na área de Tecnologias de Informação, mas direcionada ao desenvolvimento de software. Estava a precisar de novos desafios.

Entrevistadora: Como caracterizas as duas empresas?

Entrevistada: Começando pela [REDACTED], a empresa foi fundada em 1996, evoluiu de um inovador e pioneiro ISP (Internet Service Provider) sendo hoje um Managed Services Provider independente, líder de mercado. É atualmente o maior fornecedor de tecnologias de informação em Portugal, especialista em soluções de Cloud, Security, Redes, Desenvolvimento aplicacional, transformação digital, gestão de hardware, licenciamentos, etc. Atua de forma transversal nas áreas de tecnologias de informação. Ao nível das operações está presente em 10 países, grande parte na União Europeia, mas também no Brasil e Estados Unidos. Até à minha saída, éramos cerca de 700 colaboradores em Portugal. Relativamente a escritórios, estávamos presentes no Porto e em Lisboa (Carnaxide e Expo) e tínhamos ainda 2 datacenters. Relativamente à modalidade de trabalho, o teletrabalho ainda não estava a ser aplicado a 100% como está atualmente, excluindo as equipas mais operacionais. Começamos a implementar aos poucos o regime híbrido em 2017, mas com a Pandemia foi aplicado a todas as equipas que pudessem gerir o seu trabalho de forma remota ou híbrida tendo em consideração a gestão das suas necessidades. Por norma, as equipas tinham a possibilidade de estarem 2 dias no escritório e 3 dias em casa.

A Empresa onde estou atualmente – [REDACTED] – é uma empresa relativamente mais pequena. Tem cerca de 200 colaboradores em Portugal e a sua sede é em Lisboa. A nível operacional, está presente também em 10 países, mas apenas tem quatro escritórios em todo o mundo (Lisboa, Madrid, Maputo e Luanda). Esta

empresa tem cerca de 15 anos de experiência na área de comunicações móveis, mensagens e serviços digitais. O seu método de trabalho, ao contrário da [REDACTED], era exclusivamente presencial. Foram obrigados a estar em teletrabalho com a Pandemia, e agora, um dos meus grandes objetivos é implementar uma política de trabalho híbrido.

Entrevistadora Qual é a modalidade de trabalho que se adapta melhor às tuas necessidades?

Entrevistada: Sem dúvida o trabalho híbrido, permite-nos ter uma melhor qualidade de vida e ainda assim, manter a cultura da empresa.

Entrevistadora: Na tua ótica, qual foi o grande desafio estando em teletrabalho antes da Pandemia e depois da Pandemia?

Entrevistada: Para mim o mais difícil foi a adaptação da Pandemia. Isto porque semanas antes de tudo acontecer estávamos em Marrocos, a discutir exatamente a política do trabalho híbrido que estávamos a implementar. Fizemos vários estudos em conjunto com o Reino Unido para análise. Depois posso pedir à Diretora de RH do Reino Unido para partilhar contigo. Para nós estava a ser um teste, tínhamos algumas equipas em teletrabalho para validar se poderia ser aplicado às restantes, exceto as mais operacionais. Para nós uma visão a longo prazo.

Depois da Pandemia, para mim foi sobretudo o desconhecido, ou seja, era o nosso medo coletivo, o medo de uma doença que não se sabia ainda muita coisa. Todos os dias aparecia alguém a dizer qualquer coisa diferente - é para usar máscaras, não é para usar máscaras, o vírus está nas superfícies, está produtos afinal não está nas superfícies. Mas na realidade, nós não sabemos. Nós não somos médicos. Havia também uma perspetiva pessoal sobre estes temas. Algo que me assustou também foi o facto de que sendo algo recente, não havia muita legislação. Atenção que não é uma crítica ao Governo, porque eles também estavam a planear da melhor forma possível, tendo em consideração esta realidade. Se eu estava na incerteza, eu imaginava na Ministra da Saúde. Só daqui a 10 anos, com estudos e análises é que vamos saber se aquilo que foi feito realmente teve impacto ou o que não resultou tão bem. Por exemplo, algo que era complicado para gerir, mesmo em termo de expectativas, era o facto de a publicação ser publicada quinta à noite ou sexta à noite, para entrar em vigor na segunda-feira. Portanto, 2 horas antes, era comunicado à Comunicação Social, o que originava que os colaboradores, assustados com toda a situação, tivessem muitas dúvidas antes de nós, enquanto gestores, conseguirmos realmente perceber qual o seu impacto. O facto de muitas vezes haver informação contraditória e novas indicações por parte de especialistas, gerava mais pressão nas pessoas e dificultava o voltar ao escritório, mas também havia colegas que estavam cansados de estar em casa. Esta fase foi muito desafiante para todos os que tiveram de tomar decisões, não só ao nível dos Recursos Humanos, mas também para com os seus clientes. Devido a esta incerteza, muitos clientes começaram a cancelar contratos. Foi muito turbulento.

Para mim por exemplo, estar em casa fechada com preocupações familiares, pensar como é que os meus pais estariam, quando é que os poderia voltar a visitar, aprender a respeitar o espaço dos restantes elementos da família em casa, 24/7 horas por dia, foi muito desafiante. Penso que em termos do teletrabalho, foi algo que em Portugal e principalmente na área de IT, foi algo muito bem feito. Para nós enquanto [REDACTED], Portugal esteve melhor do que as restantes empresas do Grupo visto que já estávamos a estudar e a implementar a prática há cerca de dois anos. Ainda assim, foi um tema que não tinha sido ainda muito explorado visto que ainda era um teste para nós e tínhamos muitas outras prioridades. Mas a partir do momento em que quase todas as equipas ficaram em casa, excepto as mais operacionais, foi possível verificar que realmente funcionava. Começamos a ver algumas vantagens – as pessoas tornaram-se mais produtivas, estavam mais tranquilas porque podiam trabalhar a partir de casa e gerir o seu dia-a-dia com alguma flexibilidade, deixámos de ter trânsito e perder horas apenas a deslocar-nos para o trabalho, horas essas em que também não conseguíamos aproveitar o tempo com os nossos entes queridos. Mas com isto também surgem algumas inseguranças - as pessoas começaram a ter receio de voltar ao escritório, começaram a refletir sobre a possibilidade de existirem mais vírus, começam a explorar novas oportunidades de emprego, etc.

Entrevistadora: Conseguias conciliar a sua vida profissional com a sua vida pessoal e familiar?

Entrevistada: Sim, a empresa sempre nos deu bastante flexibilidade. Era comum, mesmo em ambiente 100% presencial, termos crianças no escritório.

Entrevistadora: Consegues identificar algumas das práticas implementadas pela Empresa antes da Pandemia?

Entrevistada: Era comum termos eventos dedicados às nossas crianças, à semelhança do que fazemos agora em tempo de Pandemia.

Entrevistadora: Na tua ótica, quais são as principais diferenças do teletrabalho antes da Pandemia e atualmente?

Entrevistada: Algo que observamos, é que muitas das vezes, as pessoas que já não eram tão produtivas no escritório ou até mesmo em teletrabalho antes da Pandemia, eram as pessoas que faziam várias pausas, não conseguiam cumprir prazos, são as mesmas que em tempo de Pandemia têm dificuldade em gerir o seu tempo porque esta “obrigação” já não era feita.

Em casa por exemplo, podem distrair-se a ver televisão, a fazer pausas constantes, é todo um ciclo muito importante para termos em consideração. Em teletrabalho, é ainda mais importante combinar prazos com os colaboradores, não numa perspetiva de controlar tudo o que fazem, mas na perspetiva de os ajudar a organizar o seu tempo e as suas responsabilidades. Por exemplo, daqui a uma semana preciso que me enviem o relatório dos KPIs, eu não vou estar durante essa semana constantemente em cima da pessoa para ver se realmente está a tratar do tema, mas se não estiver cumprido no período em que ambos acordámos, é importante perceber o porquê – houve dificuldades, teve outras responsabilidades prioritárias? – é importante conseguirmos gerir expectativas de ambas as partes. É extremamente importante as pessoas fazerem 40 horas por semana ou 35 horas por semana, porque a produção também está associada ao número de horas que o colaborador trabalhou, é uma questão de gestão de expectativas. Portanto, quando não se consegue trabalhar aquele conjunto de horas, temos de perceber o porquê de não se conseguir produzir. Este ponto também deixa os próprios colaboradores frustrados. Por outro lado, o teletrabalho é extremamente benéfico, porque ganhamos cerca de duas horas por dia que eram utilizadas para a nossa deslocação, pelo menos em Portugal. Em casa, não temos tanto stress de chegar a horas, conseguimos comer melhor, aproveitar mais tempo com a nossa família e com os animais de estimação. Permite-nos ganhar aquelas duas horas a fazer coisas que realmente gostaríamos de fazer. Eu por exemplo, acompanho mais os meus cães, vou buscar a minha filha mal ela sai da escola e por isso ela já não fica lá uma hora à espera da mãe ou do pai, isso são tudo coisas muito boas que antes não tínhamos nem pensávamos nelas e atualmente temos a oportunidade de aproveitar.

É por isso que há tanta resistência no regresso ao escritório a 100%. Porque se perde uma certa qualidade de vida. No entanto, nós só a perdemos quando realmente a temos. Na minha ótica, se cumprirmos bem os nossos tempos e espaços, conseguimos ter uma melhor qualidade de vida, que para mim, é uma grande vantagem. Como estratégias, eu continuo a defender a formação das pessoas, criar workshops que os ajudem a gerir o seu tempo, a aprender por exemplo como fazer exercício em casa, alimentação saudável, acho que é muito importante também. Na empresa onde estou atualmente, como te disse, vou agora implementar a política de trabalho híbrido, também respeitando os 2 dias no escritório e 2 dias em casa.

Entrevistadora: Neste tempo de Pandemia, consideras que os desafios são diferentes em teletrabalho? Consegue identificar as suas principais dificuldades?

Entrevistada: A [REDACTED] defende muito um modelo híbrido de modo a conseguirmos manter a cultura da empresa e o contacto com os colegas. Com a Pandemia, conseguimos que as pessoas nos ouvissem enquanto Gestores de Recursos Humanos, mas também conseguimos perceber melhor as suas necessidades. Em 2018 começámos a pensar no novo escritório que está a ser construído com o objetivo de já não ter a capacidade de ter toda a população fisicamente. No início, muitas pessoas questionavam o porquê e diziam-nos que precisavam da sua própria mesa de trabalho, do seu monitor, etc, e agora esta reflexão mudou. Como tiveram esta experiência, conseguem perceber que não é o local de trabalho que os faz serem bons profissionais. Pessoas que anteriormente estavam com dúvidas, estão altamente recetivas à mudança.

Depois da Pandemia, sentimos diferenças logo nos primeiros dias em casa, havia mais produtividade, as pessoas estavam mais focadas pelo simples facto de que não havia mais que fazer. Não podiam ir ao café, ao ginásio, e por isso eram “obrigadas” a focar-se nas suas responsabilidades. Naquele primeiro momento, o teletrabalho pareceu muito rentável, de facto, houve muita produção, muita disponibilidade, mas também

muitas reuniões fora de horas. A partir de um determinado momento, as pessoas começaram a perceber que aquilo não podia ser a vida delas, tinha de haver uma distinção entre o ambiente de trabalho em casa e o ambiente de família, pelo que, os colaboradores começaram a ter outros hobbies, outros interesses, outros focos dentro de casa desde a jardinagem, costura, pintura, outras distrações para puderem desfrutar do seu tempo livre.

Colaboradores desanimados e saturados com excesso de trabalho, é preocupante. Esta primeira fase conduziu rapidamente um decréscimo de produtividade, associado a um certo cansaço, ou seja, aquelas pessoas que trabalharam de sol a sol porque não tinham distrações, começaram a “desligar-se” do seu trabalho e a ter dificuldade em comprimir os seus objetivos, o que é normal. De repente, surgem vários fatores. Com este “desligamento” em 2020, as pessoas começaram à procura de novos desafios, porque era muito fácil ir à procura e ter entrevistas remotamente, visto que ninguém se apercebia. Tivemos um aumento assustador de turnover em junho de 2020. Tivemos de pensar em como manter as equipas motivadas e perceber o porquê de procurarem outra empresa. Para tal, fomos implementando algumas práticas muitas interessantes.

Comparando à realidade da nova empresa onde estou, percebo que foi uma fase global para quem esteve neste regime, houve um ciclo de uma certa normalização nas empresas. Começou-se também a falar muito de casos de burnout.

Entrevistadora: Sentes que a sua Empresa estava disponível para ouvir as suas necessidades e aceitar sugestões de melhoria?

Entrevistada: Há vários estudos que analisam o trabalho remoto e muitos deles funcionam, o grande fator de diferenciação, são as regras que se têm de implementar. Isto é o mais importante, quer para a empresa, quer para o colaborador. Por exemplo, quem entra às 09h00, sai às 18h00, mas quem entra às 11h00 tem de sair às 20h00. É importante garantir as 8 horas de trabalho diário, ou 7 horas de trabalho diário por exemplo, se for a decisão da empresa, mas é importante saber fazer esta gestão. Durante o período de trabalho, temos de pensar que é quando temos de nos focar em gerir as nossas responsabilidades. Não podemos distrair-nos com as tarefas da casa, ir passear o cão, etc, porque no fim da semana, não vamos conseguir atingir os mesmos resultados como se tivéssemos estado a trabalhar o horário completo. A principal consequência é que a nível macro, se não conseguimos produzir da mesma forma de que quando estávamos no escritório ou em teletrabalho antes da Pandemia, torna-se numa desvantagem para a empresa. Por isso, acredito que é muito importante formarmos as pessoas sobre esta nova modalidade de trabalho para ser benéfico para todos. Pode sim existir flexibilidade, mas também tem de haver responsabilidade e cumprimento de prazos. Temos de criar hábitos que nos ajudem a separar o horário de trabalho do horário familiar/pessoal. Por exemplo, um colega dizia-me que colocava a gravata às 09h00 da manhã e só a tirava às 18h00 quando deixava de trabalhar. Para ele, o facto de tirar a gravata ajudava-o a desligar do trabalho e a poder aproveitar a sua vida com a família e mesmo a título pessoal.

Nem sempre é possível ter um espaço dedicado ao trabalho, ter um escritório adequado em casa, mas só o simples facto de termos uma zona na sala ou quarto em que podemos utilizar apenas para trabalhar também ajuda, porque nos permite criar o nosso ambiente de trabalho, permite-nos focar. Como tal, a empresa disponibilizou-se a oferecer todo o material necessário para o bem-estar dos colaboradores desde segundos monitores, headphones, teclados, cadeiras, mesas, etc. Além do material, implementávamos algumas sessões de bem-estar onde poderiam conviver com os colegas, sessões por exemplo para conhecerem novos colaboradores como foi no teu caso que entraste na Pandemia, mas também sessões de terapia do riso, sessões de psicologia, o “café da manhã” que consistia em 15 minutos com elementos de equipas diferentes para se conhecerem partilharem emoções.

No entanto, uma das consequências de quem não consegue fazer esta gestão, reflete-se no facto de misturar o seu tempo livre com o tempo de trabalho, o que origina a que fique muitas vezes a trabalhar até tarde para conseguir compensar.

É importante demonstrar que no tempo livre é mesmo para aproveitar e estar com a família. É tudo uma gestão de responsabilidades. Estando em casa conseguimos estar mais perto dos nossos e de conseguir aproveitar momentos que de outra forma não passávamos, mas é importante pensar “ok vou trabalhar, tenho de estar focado durante este x tempo” porque se não, damos por nós a passear o cão e a pensar que nos podem ligar, por exemplo, e não desfrutamos dos momentos. A grande vantagem do escritório, é sem

dúvida, o facto de nos permitir desligar assim que fechamos o computador e voltamos para casa. Em teletrabalho, sem formação, por vezes pode ser difícil de gerir e aí deixa de ser benéfico para todos.

Sempre senti que havia disponibilidade para ouvir as pessoas, fossem elas gestores de topo, fossem colaboradores. Eram lançados a cada trimestre breves inquéritos anónimos para termos uma opinião realista daquilo que sentiam e podermos criar soluções.

Entrevistadora: Na tua ótica, tendo em consideração a tua experiência, que medidas ou práticas que poderiam ter sido implementadas para ajudar e não foram. O que é que tu sentiste falta?

Entrevistada: Confesso que na [REDACTED] não senti falta de mais medidas. Penso que tivemos uma ótima abordagem e conseguimos dar aos colaboradores tudo o que nos foi permitido – desde workshops, formação, sessões de psicologia, realização de testes COVID para o agregado familiar, disponibilização de material, etc. Acho que estivemos muito bem neste aspeto. Sinceramente, não senti falta de nada. Senti que se calhar, enfim, num momento ótimo, teria feito as coisas mais cedo. Eu diria que era falta de tempo e falta de foco. Era a falta de capacidade de gerir todas as coisas que tinha em mãos e também falta de pessoas em quem delegar. Isto no sentido de que estávamos todos sobrecarregados com o trabalho. Neste momento, na empresa onde estou, acho que há uma certa resistência. A empresa tem uma maturidade diferente. Portanto, há uma certa resistência em aplicar os espaços de trabalho em casa. Eu por exemplo, não consigo compreender porque é que não há esta disponibilidade para replicar os espaços de trabalho em casa e dar a possibilidade às pessoas de usufruírem desse momento em casa com um máximo de qualidade. Acho que é uma falta de visão e é algo que estou a tentar mudar.

Eu acredito que as modalidades de trabalho também são influenciadas pelas modas geracionais e visões. Acredito que o grande impacto da implementação do teletrabalho, foi sem dúvida devido à Pandemia. Mas também acredito que aqui a 10 ou 20 anos, iremos estar a analisar outras possibilidades e a fazer outros estudos, analisando vantagens e desvantagens. Hoje as pessoas querem experimentar o trabalho híbrido em pleno e muitas empresas estão resistentes. Eu honestamente sinto que é uma falta de visão e acho que ainda há um bocadinho, quase por saudosismo, de ter todos os colaboradores no escritório. Ao nível da gestão, em IT principalmente, acho difícil que as empresas voltem ao trabalho 100% presencial, pelo que é importante formar também os gestores de topo, de todos os níveis de direção, sejam Diretores, Team leaders, Managers, para medir a produção e o esforço em detrimento do horário de trabalho, através de reuniões de equipa para ponto de situação. Eu, na verdade, controlo em casa da mesma forma que controlava no escritório. As pessoas têm tarefas e têm responsabilidades. Todas as semanas eu tenho uma reunião com as pessoas da equipa. É importante ter reuniões regulares e acompanhar do trabalho, perceber as dificuldades e perceber a produção. Não com o objetivo que controlar cada minuto, mas para podermos guiar e orientar quando necessário.

Entrevistadora: Consideras que a Empresa procurou analisar e implementar práticas de modo a possibilitar a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar?

Entrevistada: Eu acredito que sim. Além de termos alguma flexibilidade de horário, criámos algumas medidas e eventos para que todas as famílias pudessem estar junto a aproveitar os eventos mesmo em pandemia. No Dia da Criança por exemplo, fizemos um espetáculo de magia online. Criámos também alguns filmes familiares com todos para demonstrar o dia a dia de cada um, junto dos seus, em que os pequenos partilhavam o que mais gostavam em ter os pais em casa, o que achavam que era a função dos pais. Foi muito engraçado vermos o lado mais pessoal de cada um. Nas festas, seja de Natal, seja de anos da empresa, criamos alguns desafios em que até os mais novos pudessem participar e enviávamos lembranças para todos para relembrar o quão importante é estarmos junto dos que mais gostamos.

Entrevistadora: Fazendo uma retrospectiva da sua vida antes da Pandemia e durante a Pandemia, que momentos e experiências positivas se lembra? E negativas?

Entrevistada: Vou dizer um clichê, mas sem dúvida que o momento mais feliz antes da Pandemia foi o nascimento da minha filha. Por outro lado, o momento mais feliz durante a pandemia acho que foi quando ao fim de 3 meses, vi os meus pais pela primeira vez e começamos todos a chorar a olhar uns para os outros. Foi uma experiência que me marcou.

A mais negativa é também a mais difícil. Acho que foi mesmo na primeira semana, segunda semana em casa, tínhamos vindo de Marrocos e só pensávamos “Há uma semana atrás, estava sol, estava na piscina, estava

com os meus colegas. Fazíamos uma vida normal e agora eu estou em casa sem saber até quando, não sei como é que vai correr as aulas da minha filha, não sei o que é que hei de fazer em relação à empresa” Foi um momento de grande incerteza para mim, para todos acho. Foi muito difícil gerir esta incerteza, ainda para mais como Diretora de Recursos Humanos.

Entrevistadora: Muito Obrigada. Penso que do meu lado tenho toda a informação que necessito. Tens alguma questão ou alguma informação que gostasses de partilhar?

Entrevistada: Não, acho que partilhei toda a minha experiência. Desejo-te toda a sorte e espero que o teu trabalho final corra muito bem. Depois gostava de o ver ou assistir à apresentação se te sentires confortável.

Entrevistadora: Claro que sim. Muito obrigada pela disponibilidade e partilha.

Função: Talent Acquisition

Área de atuação da Empresa: Consultoria

Tipo de Empresa: Multinacional

Entrevistadora: Bom dia, obrigada mais uma vez pela disponibilidade para avançarmos com esta entrevista. Queria começar por te pedir autorização para proceder à gravação da nossa conversa. Esta gravação será para tratamento de dados, no entanto será mantida toda a confidencialidade. Como falámos, a minha tese tem como tema a Perceção dos colaboradores em regime de teletrabalho em contexto pré pandemia e durante pandemia-conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar. O objetivo geral é compreender a dinâmica do teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia e durante a Pandemia, bem como as suas implicações ao nível da conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar. Para tal, os objetivos específicos para o estudo deste tema, consistem em identificar os principais desafios colocados aos colaboradores em regime de teletrabalho pré-pandemia e em contexto de Pandemia; Compreender as estratégias desenvolvidas pelos colaboradores em teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia, em termos de método de trabalho e conciliação a nível Profissional, Pessoal e Familiar; Compreender e comparar as estratégias utilizadas pelos colaboradores em teletrabalho em contexto de Pandemia, em termos de método de trabalho e conciliação a nível Profissional, Pessoal e Familiar, de modo a identificar as aprendizagens, diferenças e estratégias utilizadas; Identificar estratégias desenvolvidas pelas Organizações e pelos Gestores de Recursos Humanos para o contacto com a equipa em teletrabalho, a interação entre colegas de trabalho em contexto de Pré-Pandemia e durante a Pandemia. Posto isto, gostaria de começar esta entrevista falando sobre si, a título pessoal e profissional.

Entrevistada: Claro que sim. Obrigada pelo convite para este projeto. Eu sou uma jovem de 33 anos e vivo no Lumiar com o meu marido. Sou licenciada em jornalismo e recentemente tirei um MBA em gestão. São áreas muito diferentes, eu sei. Apesar de adorar jornalismo e de ainda ter feito alguns trabalhos na rádio, foi um percurso difícil em termos de trabalho pelo que decidi focar-me numa área que realmente me pudesse auxiliar em várias vertentes, seja a título pessoal como profissional. Desde 2018 que estou a trabalhar numa consultora, [REDACTED], como Talent Acquisition.

Entrevistadora: Como caracteriza a sua empresa?

Entrevistada: É uma consultora portuguesa, mas pertence ao Grupo [REDACTED], surgiu em 2014 no mercado português, se não me engano. Atualmente somos cerca de 600 colaboradores. Essencialmente esta empresa dispõe de uma oferta de soluções ao nível da consultoria. É uma empresa especialista em outsourcing que procura acompanhar o crescimento dos seus clientes, através da inovação e que capacita empresas através de skills que permitem um reposicionamento contínuo no mercado e transição digital. Estamos presentes em Lisboa, Porto e Corunha, no entanto trabalhamos remotamente para qualquer localidade em território nacional.

Entrevistadora: Qual é o modelo de trabalho que a sua empresa promove atualmente? Encontra-se num registo presencial, remoto ou híbrido?

Entrevistada: Estamos a utilizar o modelo híbrido, atualmente ficamos dois dias em casa e três dias no escritório. Ainda assim, esta prática teve maior adesão com a Pandemia. Anteriormente não havia propriamente uma obrigatoriedade de estarmos em casa. Caso tivéssemos de tratar de alguma questão pessoal por exemplo, utilizávamos esse dia para trabalhar a partir de casa, mas por norma, todos nós gostávamos de trabalhar no escritório. Era a nossa grande realidade. Confesso que no início, não gostei muito da experiência pois era bastante diferente da minha realidade até aí, mas após os primeiros meses adaptei-me bem, pois percebi as vantagens. Com a Pandemia aprendemos, pelo menos falo por mim, que o trabalho híbrido pode ser muito benéfico na nossa flexibilidade horária. Consigo organizar-me melhor e conciliar as coisas. Antes do teletrabalho, por exemplo, era impossível aproveitar o meu tempo durante a semana, visto que não tinha tempo para lazer, como por exemplo, fazer caminhadas, isto devido ao tempo passado nos transportes.

Entrevistadora: Dito isto, posso considerar que a modalidade de trabalho que se adapta melhor às suas necessidades é regime híbrido?

Entrevistada: Sim, sem dúvida. Até porque esta empresa trabalha em todo o país e há certos trabalhos, reuniões que são feitas remotamente e deste modo por vezes poupamos deslocações que não são tão necessárias. Ainda assim, é lógico que há análises que têm de ser feitas presencialmente visto que nem sempre conseguimos tirar todas as conclusões remotamente. No local, há sempre coisas que nos despertam à atenção, seja por falarmos com outros elementos, seja por observarmos o seu meio de trabalho e conseguirmos tirar outras conclusões. Mas sem dúvida que para mim o trabalho híbrido facilita a minha gestão diária, até a nível pessoal conseguimos aproveitar melhor. No entanto, é lógico que isto de estarmos em casa a trabalhar também origina consequências. É mais difícil desligar e conseguir afastar das responsabilidades do trabalho. Por vezes dou por mim no computador e abro o e-mail da empresa para ver se tive validação de um determinado tema, ou se consigo finalizar um documento que tenho alguma urgência. O escritório passa a estar muito próximo e nem sempre é fácil, ainda para mais, quando temos muitas responsabilidades ao mesmo tempo. Mas penso que é algo que vamos aprendendo a gerir com o tempo. Hoje em dia é muito mais fácil para mim criar os meus horários e pensar “ok, está na hora de fechar o escritório” e desligo tudo para não me chamar à atenção alguma notificação que possa surgir.

Entrevistadora: Em termos de liderança neste regime de trabalho, qual é a sua opinião?

Entrevistada: Ao nível de gestão, penso que nesta empresa, antes da Pandemia, existia uma grande preocupação em seguir o protocolo, respeitar todas as regras e não avançar sem aprovações finais. Existia um controlo no nosso dia-a-dia no escritório, daí não ser tão bem visto quando estávamos a trabalhar a partir de casa. Atualmente, apesar de existir controlo, acho que é mais difícil, visto que todos os colaboradores e chefias foram para casa. Isto originou uma maior flexibilidade, confiança e delegação, acima de tudo. No entanto, penso que ainda existe muita burocracia, o que por vezes faz com que alguns processos sejam demorados. Ainda assim, este tema varia muito relativamente ao nível de gestão da chefia direta.

Entrevistadora: Na sua ótica, qual foi o grande desafio estando em teletrabalho antes da Pandemia e depois da Pandemia?

Entrevistada: A pandemia sendo um tempo sobretudo de incertezas teve esse reflexo nas pessoas também, e gerou várias dificuldades de como transitar do trabalho no escritório, ainda de forma híbrida, para este novo modelo de total remoto durante a Pandemia. Penso que o grande desafio depois da Pandemia foi essencialmente pensar em como criar ligações e manter uma boa relação com os elementos das equipas, principalmente com os novos elementos de equipa com quem nunca tínhamos estado antes. Antes da Pandemia, honestamente, penso que o desafio do trabalho remoto era pensarmos que era mal visto. Falo por mim, pelo menos, penso que era promovido, mas quando realmente trabalhávamos a partir de casa tínhamos receio que pensassem que não estávamos de facto a trabalhar. Até porque o trabalho híbrido/remoto nos permite ter uma maior flexibilidade de horário, o que nem sempre consiste no horário das 09h às 18h. Outro grande desafio, mais direcionado ao recrutamento, foi o facto de o mercado estar muito saturado. Tornou-se muito fácil procurar novos empregos. Há uma grande saturação de candidatos.

Entrevistadora: Na sua ótica, quais as suas estratégias pessoais para conseguir gerir o seu tempo em contexto de teletrabalho?

Entrevistada: Algo que para mim foi fundamental foi reservar momentos do dia para fazer determinadas tarefas, por exemplo através do estado “Do Not Disturb” no Teams que faz com que não recebamos alertas e notificações constantes.

Entrevistadora: Atualmente consegue conciliar a sua vida profissional com a sua vida pessoal e familiar?

Entrevistada: Sim, sem dúvida. Aprendi a “desligar” fora do horário de trabalho, o que para mim era muito difícil. Até porque trabalhando em recrutamento, muitas vezes os candidatos têm disponibilidade nos nossos horários de almoço ou após as 18h. É preciso ser flexível. Mas aprendi a aproveitar o tempo livre durante o dia. Por exemplo, com o tempo que pouco em deslocações consigo aproveitar para tomar o pequeno-almoço com o meu marido de forma tranquila antes de começarmos a trabalhar, o que anteriormente era feito a correr. Sinto que temos mais tempo para pensarmos em nós e naquilo que nos faz feliz.

Entrevistadora: Consegue identificar algumas das práticas implementadas pela Empresa antes da Pandemia?

Entrevistada: Confesso que não me recordo. Não tenho conhecimento.

Entrevistadora: Na sua ótica, quais são as principais diferenças do teletrabalho antes da Pandemia e atualmente?

Entrevistada: Acredito que seja a normalidade e a naturalidade com que este regime passou a ser encarado tanto pelas pessoas como pelas empresas. Penso que agora o teletrabalho seja de forma híbrida ou totalmente remota, seja encarado como um ponto sem retorno, ou seja, que este novo modelo veio para ficar enquanto antes seria apenas uma situação pontual.

Entrevistadora: Neste tempo de Pandemia, considera que os desafios são diferentes em teletrabalho? Consegue identificar as suas principais dificuldades?

Entrevistada: Penso que questões como a coesão das equipas e o trabalho em conjunto são preocupações que se levantaram na pandemia. Sobretudo ao nível da experiência de entrar numa empresa durante este período com o regime de teletrabalho, a ligação às pessoas da empresa é mais difícil de ocorrer ou leva mais tempo tal como o sentido de pertença também é afetado se a entidade não tiver medidas que se reflitam nestas questões.

Entrevistadora: Na sua ótica, considera que o Departamento de RH tem uma função importante nas empresas?

Entrevistada: Sim, sem dúvida. Acho que os Recursos Humanos, mediante os desafios que surgem nas empresas, devem procurar proporcionar aos colaboradores as melhores condições possíveis para que façam o seu trabalho de forma justa e digna. Nos dias de hoje cada vez se demonstra mais a necessidade de termos empresas focadas no bem-estar de cada um e não apenas no lucro das empresas. Cabe aos recursos humanos lutarem junto das organizações pelas melhores práticas de gestão. Cada pessoa, chefia, tem formas diferentes de ver as prioridades e necessidades de cada um. A visão de uma empresa pode não ser a visão dos seus colaboradores, por isso cada vez mais penso que seja importante termos um departamento focado no nosso bem-estar, em lutar por manter os valores da empresa, aproximar os seus colaboradores, ensinar as chefias diretas a motivar as suas equipas e a manter os elementos essenciais, que de facto são talentosos e beneficiam a empresa. Ainda assim, não nos podemos esquecer do quão importante é estudar as alterações no quotidiano. Os anos passam e os valores e necessidades de cada um vão sofrendo alterações. O que era considerado impactante no bem-estar dos colaboradores, atualmente pode ter outras direções. As novas gerações trazem novas visões sobre problemas e dilemas que anteriormente não tinham o foco necessário para serem analisados numa visão da empresa, por isso, acredito que nós Recursos Humanos somos cada vez mais importantes nas empresas, principalmente ao nível da gestão de políticas.

Entrevistadora: Sente que a sua Empresa estava disponível para ouvir as suas necessidades e aceitar sugestões de melhoria?

Entrevistada: No geral, acredito que sim. É lógico que também foi um período de grande mudança para a empresa e as suas chefias. Por exemplo, muito colaboradores não um local adequado para trabalhar em casa, pelo que, a empresa disponibilizou equipamentos para trabalhar em casa, entre os quais: monitores, fones, cadeiras ergonómicas, mesas, etc.

Entrevistadora: Na sua ótica, tendo em consideração a sua experiência, que medidas ou práticas que poderiam ter sido implementadas para ajudar e não foram. O que é que sentiu falta?

Entrevistada: Honestamente gostaria que este período em que estivemos todos em casa, tivesse sido aproveitado para simplificar alguns processos mais burocráticos.

Entrevistadora: Considera que a Empresa procurou analisar e implementar práticas de modo a possibilitar a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar?

Entrevistada: Sim, houve esse esforço. A nível profissional foi necessária uma habituação a novas ferramentas e formas de trabalhar que anteriormente não ocorriam diariamente. Em termos pessoais e familiares houve um afastamento físico dos amigos e núcleo familiar que não foi fácil, no entanto foi necessário para a segurança de todos dadas as circunstâncias.

Entrevistadora: Fazendo uma retrospectiva da sua vida antes da Pandemia e durante a Pandemia, que momentos e experiências positivas se lembra? E negativas?

Entrevistada: É uma questão muito interessante. Durante a Pandemia, honestamente, penso que de forma positiva foi sem dúvida sentir que tenho mais tempo livre, dado que se reduziu a logística de deslocação presencial diária. De forma negativa, talvez dificuldade de comunicação com chefias dado estarem fisicamente à distância e não ser fácil chegar ao contacto por outra via. É mais fácil ignorar uma mensagem ou uma chamada quando estamos muito ocupados, o que dificulta o processo. Por vezes, questões simples de aprovação podem levar mais tempo.

Antes da Pandemia, positivos considero que o contacto com a equipa. Era muito mais fácil sentir a cultura da empresa e ter o sentimento de pertença. Negativo, lá está, penso que o facto de perdermos muito tempo em deslocações desnecessárias.

Entrevistadora: Muito Obrigada. Penso que do meu lado tenho toda a informação que necessito. Tem alguma questão ou alguma informação que gostasse de partilhar?

Entrevistada: Penso que partilhei tudo, obrigada!

Entrevistadora: Assim sendo, resta-me agradecer pela disponibilidade e partilha.

Função: Administrativo de Recursos Humanos

Área de atuação da Empresa: Produção Televisiva

Tipo de Empresa: Multinacional

Entrevistadora: Bom dia, obrigada mais uma vez pela disponibilidade para avançarmos com esta entrevista. Queria começar por te pedir autorização para proceder à gravação da nossa conversa. Esta gravação será para tratamento de dados, no entanto será mantida toda a confidencialidade. Como falámos, a minha tese tem como tema a Perceção dos colaboradores em regime de teletrabalho em contexto pré pandemia e durante pandemia-conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar. O objetivo geral é compreender a dinâmica do teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia e durante a Pandemia, bem como as suas implicações ao nível da conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar. Para tal, os objetivos específicos para o estudo deste tema, consistem em identificar os principais desafios colocados aos colaboradores em regime de teletrabalho pré-pandemia e em contexto de Pandemia; Compreender as estratégias desenvolvidas pelos colaboradores em teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia, em termos de método de trabalho e conciliação a nível Profissional, Pessoal e Familiar; Compreender e comparar as estratégias utilizadas pelos colaboradores em teletrabalho em contexto de Pandemia, em termos de método de trabalho e conciliação a nível Profissional, Pessoal e Familiar, de modo a identificar as aprendizagens, diferenças e estratégias utilizadas; Identificar estratégias desenvolvidas pelas Organizações e pelos Gestores de Recursos Humanos para o contacto com a equipa em teletrabalho, a interação entre colegas de trabalho em contexto de Pré-Pandemia e durante a Pandemia. Posto isto, gostaria de começar esta entrevista falando sobre si, a título pessoal e profissional.

Entrevistado: Obrigada pelo convite para esta entrevista. Eu tenho 37 anos, sou de Lisboa, casado e tenho dois filhos que têm 9 e 11 anos. Estou nesta empresa à cerca de 12 anos, iniciei-me como assistente de RH apoiando as diversas áreas de RH até chegar à área administrativa. Atualmente tenho como principais tarefas, a gestão dos processos de entrada de novos colaboradores, desde acompanhamento e apresentação da empresa aos novos colaboradores à sua admissão na Segurança Social e Fundos de Compensação. Sou ainda responsável pelos processos de saída da empresa, recebo as cartas de rescisão, analiso o tempo que devem dar à empresa, agendo entrevistas de saída e cesso o seu vínculo na Segurança Social e Fundos De Compensação, bem como sou responsável pela medicina do trabalho, agendamento de exames periódicos, ocasionais e de admissão.

Entrevistadora: Como caracteriza a sua empresa?

Entrevistado: É uma empresa de produção televisiva, dedica-se à produção de diversos conteúdos televisivos, desde entretenimento à ficção. A empresa conta com mais de 1000 colaboradores e o grupo empresarial a que pertence conta com mais de 2000 colaboradores.

Entrevistadora: Qual é o modelo de trabalho que a sua empresa promove atualmente? Encontra-se num registo presencial, remoto ou híbrido?

Entrevistado: Seguimos um regime híbrido à cerca de 6 anos. Estamos pelo menos 1 dia em casa e os restantes no escritório. No entanto, houve períodos, devido à Pandemia, em que estivemos 100% remoto.

Entrevistadora: Na sua ótica, qual é a modalidade de trabalho que se adapta melhor às suas necessidades?

Entrevistado: O regime híbrido facilita em muito a minha vida com os meus filhos, diminui o meu stress com o trânsito e o medo que tinha de chegar atrasado ao meu trabalho, às reuniões da manhã. Apesar de considerar que o contacto presencial é indispensável, sobretudo sendo eu de RH, sinto que o regime híbrido me facilitou a vida ao permitir-me descansar mais horas, não stressar com trânsito, estacionamento, mas também pelo facto de ter um pouco mais de tempo para despachar os meus filhos antes da escola. Sinto que, sendo apenas um dia por casa, acaba por não nos afetar tanto. Porém, esta modalidade pode acabar por diminuir o contacto com os colegas, bem como a sua perceção da cultura da empresa.

Entrevistadora: Na sua ótica, qual foi o grande desafio estando em teletrabalho antes da Pandemia e depois da Pandemia?

Entrevistado: Antes da Pandemia, sinto que o maior desafio foi o da aprendizagem, nunca tinha estado em teletrabalho e tive de aprender a fazer o meu trabalho longe do barulho do escritório, longe dos meus colegas de trabalho. Por isso, sem dúvida que o grande desafio foi o da aprendizagem. Tive de aprender a trabalhar na minha casa e a estabelecer os horários que seguiria se tiver no escritório. Com a Pandemia, e relativamente à minha equipa e a chefia, penso que foi um grande desafio mantermos o espírito de equipa, visto que nunca tínhamos estado totalmente em casa, mas com muito esforço, continuámos a tentar estar próximos. Fazíamos reuniões semanalmente e tentávamos fazer a “hora do café” com todos os elementos, apenas para falarmos um pouco. A nossa chefia acabou por se demonstrar bastante flexível. Nas reuniões de ponto de situações partilhava connosco os objetivos da equipa, bem como os objetivos da empresa para estarmos alinhados e podermos partilhar ideias e sugestões, o que ajudou a manter a proximidade e cumplicidade. Acredito que a Pandemia nos ensinou a delegar responsabilidades e a confiar no trabalho e sentido crítico das pessoas.

Entrevistadora: Na sua ótica, quais as suas estratégias pessoais para conseguir gerir o seu tempo em contexto de teletrabalho?

Entrevistado: A pandemia trouxe uma enorme necessidade nos reinventarmos, de sermos capazes de conciliar e de não confundir o espaço trabalho-família.

Sinto que a minha grande estratégia foi a criação de metas e objetivos de trabalho. Aprendi a planear sempre as tarefas que tenho para fazer em cada dia. A título pessoal, assim que foi possível, comecei a obrigar-me a ir levar e buscar os meus filhos à escola, isto para me ajudar a ter disciplina e gerir o meu tempo. Ter esta responsabilidade obrigou-se a ter disciplina e a não trabalhar até mais tarde.

Entrevistadora: Atualmente consegue conciliar a sua vida profissional com a sua vida pessoal e familiar?

Entrevistado: Com a Pandemia, confesso que senti dificuldade em separar a minha vida profissional da vida pessoal e familiar. Principalmente devido à telescola, mas também por ter de sentir que por vezes, estando em casa é fácil perder a noção das horas de trabalho e isto infelizmente, acaba por interferir no tempo livre com a minha família. Sinto muitas vezes que houve uma invasão à minha vida pessoal. Após o período de habituação, permitiu-me usufruir mais do meu espaço, da minha casa. Agora tenho mais tempo para me sentir em casa. As minhas manhãs são mais calmas e mais dedicadas aos meus filhos e à minha mulher. Consigo almoçar com os meus filhos, coisa que sem o teletrabalho, não aconteceria. Sinto que ganhei tempo. Ainda assim, de forma geral, descrevo esta experiência de forma positiva,

Entrevistadora: Consegue identificar algumas das práticas implementadas pela Empresa antes da Pandemia?

Entrevistado: Já tínhamos bastantes benefícios. Posso referir o seguro de saúde para o agregado familiar, a possibilidade de levar os filhos para o escritório no Dia da Criança, a possibilidade de levar a família às festas da empresa, por exemplo. Dispomos também de subsídio de apoio à infância com descontos em diversas escolas e colégios, e voucher monetários em caso de gravidez das colaboradoras. Penso que são ótimas práticas.

Entrevistadora: Na sua ótica, quais são as principais diferenças do teletrabalho antes da Pandemia e atualmente?

Entrevistado: A minha experiência alterou muito, porque eu já conhecia e já trabalhava em teletrabalho, mas depois da pandemia tive de me voltar a adaptar visto que passei a estar mais tempo a trabalhar a partir de casa. Passei a ter a minha família em casa comigo, os meus filhos em telescola, e a precisarem de ajuda para executar os seus trabalhos, ajuda com o uso da tecnologia.... Foi muito exigente até porque a minha mulher não pode trabalhar a partir de casa. Penso que a minha experiência mudou completamente por estes motivos. Antes da Pandemia estava sozinho em casa, conseguia concentrar-me e com a Pandemia, de repente tinha os meus filhos em casa, e eles não são propriamente sossegados. Os miúdos precisaram de apoio. Tive de aprender a gerir ainda mais o meu trabalho em casa.

Para a empresa foi um enorme desafio. Ainda para mais, porque muitos departamentos tiveram de manter o regime presencial para continuarem a assegurar as emissões televisivas. Isto gerou ainda uma maior responsabilidade para nós RH. Tínhamos de assegurar as melhores condições aos colaboradores neste período e claro, com toda a segurança.

Foram períodos muito exigentes a nível pessoal, profissional e familiar. Ainda assim, considero que foi uma grande experiência, por toda a exigência que passei enquanto profissional e pai.

Acho que a grande diferença está no facto de que atualmente o teletrabalho é mais comum nas diversas empresas e antes não era tão bem visto, ou tão conhecido. Penso que em Portugal, acreditamos que as pessoas só trabalham se estiverem no escritório.

Outra diferença muito positiva foi a oferta de formação para os colaboradores online. Com a pandemia tive a oportunidade de fazer uma pós-graduação, promovida pela empresa totalmente online.

Entrevistadora: Neste tempo de Pandemia, considera que os desafios são diferentes em teletrabalho? Consegue identificar as suas principais dificuldades?

Entrevistado: Sem sombra de dúvidas. A minha principal dificuldade foi sem dúvida aprender a conciliar a família com o trabalho. Conseguir dar resposta a tudo, apoiar os meus filhos e a minha mulher, conseguir gerir as minhas responsabilidades no trabalho... suportar todo o trabalho que tenho ao meu encargo, todos os prazos. Os RH têm muitas responsabilidades, mas acima de tudo tivemos de aprender a gerir o medo e dúvidas dos colaboradores, quando nós também ainda não sabíamos muito bem como agir.

Mas ainda assim, sinto que o grande desafio foi sentir que tinha de me multiplicar para apoiar os meus filhos, ainda por cima são muito pequeninos e não compreendiam muito bem o que se passava no mundo.

Por outro lado, para as empresas e gestores de topo, acredito que o grande desafio foi manter a coesão e criarem estratégias para manter a cultura da empresa à distância. Outro tema muito importante, a produtividade e a motivação dos colaboradores varia muito, e com a Pandemia houve pessoas que alcançaram excelentes resultados a nível profissional e que adoraram o teletrabalho, mas temos outros que não gostaram e que os níveis de motivação e felicidade no trabalho mudaram completamente. Isto é um enorme desafio para qualquer empresa, mas principalmente qualquer departamento de RH. Tivemos de aprender a gerir motivações, a promover a cultura da empresa, manter o foco e fazer com o que o espírito de equipa entre os colaboradores não acabe com a distância. Isto são temas que ainda hoje estamos a aprender a gerir.

Entrevistadora: Na sua ótica, considera que o Departamento de RH tem uma função importante nas empresas?

Entrevistado: Os RH são a base de uma empresa, depende de nós RH tudo o que sucede na mesma, desde o recrutamento ao payroll, somos nós que selecionamos, elegemos e agilizamos o processo de entrada de colaboradores, somos nós que agilizamos processos de saída, fazemos ponte entre vários departamentos. E somos profissionais voltados para as pessoas, focamo-nos nos profissionais no seu bem-estar, a área de RH tem como principal tarefa contribuir para o maior sucesso profissional dos colaboradores. Acho que somos imprescindíveis para qualquer empresa, por seres voltados para as pessoas, as suas necessidades a nível profissional e por ser o departamento onde tudo se desenrola. O sucesso das empresas depende dos RH das suas escolhas, seja no recrutamento, seja nos planos e benefícios que estipulam para que se aumente a produtividade das organizações, nos RH temos o dever de motivar e assegurar o bem-estar dos colaboradores e isso faz uma organização ser melhor e ter o melhor resultado possível no mercado.

Entrevistadora: Sente que a sua Empresa estava disponível para ouvir as suas necessidades e aceitar sugestões de melhoria?

Entrevistado: Eu por exemplo, sempre tive uma enorme vontade de fazer sugestões. No entanto, há sempre melhorias a implementar. Visto que trabalhávamos e iremos continuar a trabalhar apenas um dia em casa, a dinâmica do teletrabalho daqui para a frente não será o foco da empresa. Gostaria que no futuro, existisse a possibilidade de estarmos mais dias em teletrabalho, mas neste momento esta questão não está a ser analisada, visto que poucos departamentos podem estar remotamente, devido principalmente aos equipamentos técnicos.

Entrevistadora: Na sua ótica, tendo em consideração a sua experiência, que medidas ou práticas que poderiam ter sido implementadas para ajudar e não foram. O que é que sentiu falta?

Entrevistado: Sendo que nem todos os colaboradores puderam fazer teletrabalho devido a terem de assegurar as emissões televisivas, gostava que empresa tivesse assegurado um espaço físico para os filhos

desses colaboradores, de modo a conseguirem estar mais presentes quando não era possível estarem na escola. No entanto, compreendo que seria um enorme risco em termos de saúde.

Entrevistadora: Considera que a Empresa procurou analisar e implementar práticas de modo a possibilitar a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar?

Entrevistado: A empresa procurou compreender a situação de cada colaborador e procurou tornar os horários mais flexíveis para permitir que nas horas das aulas, nós colaboradores conseguíssemos dar resposta aos nossos filhos. Durante este período a empresa levantou a “rigidez” de horário, deixou de ser das 09h as 18h e seria de acordo com os tempos e possibilidade de cada um, desde que respeitássemos as nossas responsabilidades em tempo útil. A empresa planeou também duas reuniões semanais em todos os departamentos para aproximar todas as pessoas e percebermos como cada um estava a lidar com o medo e a insegurança, de modo que as equipas se mantivessem unidas. Para mim, a flexibilidade de horário foi a melhor política, permitiu-me agilizar tudo da melhor forma possível.

Entrevistadora: Fazendo uma retrospectiva da sua vida antes da Pandemia e durante a Pandemia, que momentos e experiências positivas se lembra? E negativas?

Entrevistado: Relativamente aos momentos positivos, antes da pandemia, lembro-me de conhecer a cara das pessoas, os sorrisos, a cumplicidade. Atualmente, custa-me não associar o rosto, uma expressão, um sorriso a um colega e com as máscaras, dificulta este aspeto. Parece que continuamos desconhecidos apesar de sermos colegas.

Entrevistadora: Muito Obrigada. Penso que do meu lado tenho toda a informação que necessito. Tem alguma questão ou alguma informação que gostasse de partilhar?

Entrevistado: Não, queria apenas agradecer mais uma vez e caso surja alguma dúvida, estou disponível.

Entrevistadora: Assim sendo, resta-me agradecer pela disponibilidade e partilha.

Função: Team Leader de Recursos Humanos

Área de atuação da Empresa: IT

Tipo de Empresa: Multinacional

Entrevistadora: Bom dia, obrigada mais uma vez pela disponibilidade para avançarmos com esta entrevista. Queria começar por te pedir autorização para proceder à gravação da nossa conversa. Esta gravação será para tratamento de dados, no entanto será mantida toda a confidencialidade. Como falámos, a minha tese tem como tema a Perceção dos colaboradores em regime de teletrabalho em contexto pré pandemia e durante pandemia-conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar. O objetivo geral é compreender a dinâmica do teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia e durante a Pandemia, bem como as suas implicações ao nível da conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar. Para tal, os objetivos específicos para o estudo deste tema, consistem em identificar os principais desafios colocados aos colaboradores em regime de teletrabalho pré-pandemia e em contexto de Pandemia; Compreender as estratégias desenvolvidas pelos colaboradores em teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia, em termos de método de trabalho e conciliação a nível Profissional, Pessoal e Familiar; Compreender e comparar as estratégias utilizadas pelos colaboradores em teletrabalho em contexto de Pandemia, em termos de método de trabalho e conciliação a nível Profissional, Pessoal e Familiar, de modo a identificar as aprendizagens, diferenças e estratégias utilizadas; Identificar estratégias desenvolvidas pelas Organizações e pelos Gestores de Recursos Humanos para o contacto com a equipa em teletrabalho, a interação entre colegas de trabalho em contexto de Pré-Pandemia e durante a Pandemia. Posto isto, gostaria de começar esta entrevista falando sobre si, a título pessoal e profissional.

Entrevistado: Obrigada pelo convite para esta entrevista. Tenho 34 anos, vivo na Amadora, sou casada e tenho três filhos, as gémeas têm três anos e o mais velho tem sete anos. Sou licenciada em Gestão de Empresas. O meu percurso esteve sempre direcionado para a área de Recursos Humanos. Atualmente, sou Team Leader da área de compensação e benefícios.

Entrevistadora: Como caracteriza a sua empresa?

Entrevistado: É uma Multinacional, líder global em consultoria, serviços de tecnologia e transformação digital, focada na inovação de oportunidades dos clientes em todo o mundo em direcionados para cloud e transformação digital. Fomos recentemente posicionados no Top 10 do ranking das empresas do Great Place to Work. Estamos localizados em Lisboa e em Évora, tendo cerca de 490 colaboradores. A nível global temos mais de 270 mil colaboradores, e estamos presentes em quase 50 países. Este ranking reflete o quão importante é atualmente trabalhar nas empresas tecnológicas. Todas as nossas infraestruturas possuem as condições necessárias para o trabalho remoto. Os nossos profissionais já estão muito habituados às tecnologias e a interagirem virtualmente, o que nos coloca numa posição privilegiada dentro do mercado de trabalho remoto.

Entrevistadora: Qual é o modelo de trabalho que a sua empresa promove atualmente? Encontra-se num registo presencial, remoto ou híbrido?

Entrevistado: Temos colaboradores em regime híbrido, indo cerca de dois dias por semana ao escritório, mas temos também colaboradores em regime 100% remoto.

Entrevistadora: Na sua ótica, qual é a modalidade de trabalho que se adapta melhor às suas necessidades?

Entrevistado: Acredito que o regime híbrido seja a modalidade que mais benefício o bem-estar do colaborador e aumente a sua motivação. Na minha perspetiva pelo menos, permite-me fazer uma melhor gestão do meu tempo livre e focar-me em temas importantes no silêncio do mês escritório pessoal. Ainda assim, é sempre bom ir ao escritório e estar com os colegas, existe toda uma outra dinâmica, e identificação com a cultura da marca, apesar de acreditar que a nossa empresa tem um papel fundamental em promover a cultura e espírito de equipa através de team building e reuniões regulares. Acreditamos que a verdadeira diversidade de pensamento e abordagem traz novas soluções, cria valor e gera apoio e entusiasmo.

Entrevistadora: Na sua ótica, qual foi o grande desafio estando em teletrabalho antes da Pandemia e depois da Pandemia?

Entrevistado: Antes da Pandemia, essencialmente foi aprender a gerir as minhas responsabilidades e da equipa a partir de casa. Garantir que os prazos eram cumpridos e que as pessoas se sentiam ouvidas mesmo não estando sempre lado a lado. Claro que toda a dinâmica de estar em casa tem os seus desafios, mas para mim foi muito benéfico. Existe um maior equilíbrio a nível emocional. Com a Pandemia, penso que o principal desafio foi estarmos a par de todas as mudanças que estavam a ocorrer em tão pouco tempo. Foi tudo muito rápido e tivemos de ser rápidos a agir e a salvaguardar o bem-estar dos nossos colaboradores, a nível profissional, mas muito a título pessoal. É importante promovermos uma boa integração aos novos colaboradores, seja remoto ou presencial, para se sentirem integrados e se identificarem com a cultura da empresa e os nossos valores. Remotamente é sempre um tema mais sensível e pode trazer desmotivação. Nós valorizamos muito um bom ambiente de trabalho, espírito de equipa, e pensar fora da caixa.

Entrevistadora: Na sua ótica, quais as suas estratégias pessoais para conseguir gerir o seu tempo em contexto de teletrabalho?

Entrevistado: Priorizar. É importante definir as prioridades e saber delegar sempre que necessário. Tendo uma equipa rica e talentosa, permite-me confiar no seu trabalho, o que me permite focar em temas mais sensíveis.

Entrevistadora: Atualmente consegue conciliar a sua vida profissional com a sua vida pessoal e familiar?

Entrevistado: Sim, é uma das grandes vantagens desta modalidade de trabalho. Permite-nos aproveitar muito mais o nosso tempo de lazer, seja com a família, hobbies, é importante termos este equilíbrio, principalmente para a nossa motivação.

Entrevistadora: Consegue identificar algumas das práticas implementadas pela Empresa antes da Pandemia?

Entrevistado: A empresa tem vindo a desenvolver um conjunto de práticas centradas nos seus colaboradores, que posicionam as equipas no core das tomadas de decisão e que privilegiam as práticas de trabalho remoto. Acredito que a dispensa do dia de aniversário do colaborador, a oferta do cheque prenda quando um colaborador tem um bebé, o evento do Dia da Família na empresa (podemos levar os nossos filhos 1 dia por ano para mostrar como é o nosso trabalho), são práticas muito interessantes.

Entrevistadora: Na sua ótica, quais são as principais diferenças do teletrabalho antes da Pandemia e atualmente?

Entrevistado: Na realidade não senti grande diferença no modo de trabalho, embora antes fosse por iniciativa de empresa e durante a pandemia fosse quase uma obrigação do governo. Penso que a grande diferença foi não haver grandes distrações após o período de trabalho visto que não podíamos sair de casa. No entanto, com crianças, existe sempre espaço para novos jogos e brincadeiras em casa. Mas sem dúvida que o teletrabalho é muito mais interessante quando podemos voltar ao escritório sempre que queremos ou podermos ir dar uma volta a pé, a passear o cão, por exemplo, apenas para espairecer. São realidades diferentes, mas para quem está habituado a este regime, penso que o maior impacto foi sem dúvida a título emocional. Pode ser algo difícil de gerir.

Entrevistadora: Na sua ótica, considera que o Departamento de RH tem uma função importante nas empresas?

Entrevistado: Acredito que o papel dos Recursos Humanos tem sofrido muitas alterações ao longo dos anos, até pelo tipo de empresas, as realidades são sempre distintas. Mas sem dúvida que os Recursos Humanos dispõem de um papel fundamental nas empresas, seja em que área for, grandes ou pequenas, somos nós que gerimos as pessoas, lutamos pelos seus direitos, bem-estar e fomentamos novas estratégias de planeamento, formação para que a sua motivação continue a crescer e consigamos reter os nossos talentos.

A questão da conciliação entre o bem-estar entre a vida pessoal, familiar e profissional é um exemplo vivo. Os recursos humanos têm a responsabilidade, cada vez mais, de demonstrar junto das variadas chefias e níveis de hierarquia, o benefício que este tema traz à empresa. Colaboradores felizes, produzem mais.

Entrevistadora: Sente que a sua Empresa estava disponível para ouvir as suas necessidades e aceitar sugestões de melhoria?

Entrevistado: Sim, penso que é importante ouvirmos o que cada um tem para partilhar. Isto não significa que seja sempre possível aplicar, até por questões legais, por vezes são processos difíceis, mas também há muitas sugestões que para a empresa, ainda para mais uma multinacional, são coisas fáceis de implementar. Como por exemplo, a disponibilização de equipamentos, consultas de psicologia, sessões de bem-estar com formações sobre como fazer uma boa alimentação em casa, como nos devemos sentar numa secretária, entre muitas outras.

Entrevistadora: Na sua ótica, tendo em consideração a sua experiência, que medidas ou práticas que poderiam ter sido implementadas para ajudar e não foram. O que é que sentiu falta?

Entrevistado: Honestamente, não senti necessidade de mais. Sinto que nos foram providenciadas todas as condições. Reforçamos as reuniões online para os colaboradores conviverem entre si, visto não ser possível estarmos todos juntos presencialmente e conseguirmos trabalhar em equipa como se estivéssemos no escritório.

Entrevistadora: Fazendo uma retrospectiva da sua vida antes da Pandemia e durante a Pandemia, que momentos e experiências positivas se lembra? E negativas?

Entrevistado: Antes da Pandemia, sinto que não valorizávamos as coisas simples da vida, passear, ir ao supermercado, ler um livro no jardim... Eu por exemplo, incomodava-me muito com o barulho do trânsito, com as buzinas e agora sinto que já não dou tanta importância. Com a Pandemia, sinto que o contacto com as pessoas, seja a título profissional, seja a título pessoal, diminuiu inevitavelmente. Por outro lado, sinto que aprendemos a focar-nos mais no dia-a-dia e a aproveitar o momento.

Entrevistadora: Muito Obrigada. Penso que do meu lado tenho toda a informação que necessito. Tem alguma questão ou alguma informação que gostasse de partilhar?

Entrevistado: Não, queria apenas agradecer mais uma vez e caso surja alguma dúvida, estou disponível.

Entrevistadora: Assim sendo, resta-me agradecer pela disponibilidade e partilha.

Função: Gestora de Equipa

Área de atuação da Empresa: Turismo

Tipo de Empresa: Multinacional

Entrevistadora: Bom dia, obrigada mais uma vez pela disponibilidade para avançarmos com esta entrevista. Queria começar por te pedir autorização para proceder à gravação da nossa conversa. Esta gravação será para tratamento de dados, no entanto será mantida toda a confidencialidade. Como falámos, a minha tese tem como tema a Perceção dos colaboradores em regime de teletrabalho em contexto pré pandemia e durante pandemia-conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar. O objetivo geral é compreender a dinâmica do teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia e durante a Pandemia, bem como as suas implicações ao nível da conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar. Para tal, os objetivos específicos para o estudo deste tema, consistem em identificar os principais desafios colocados aos colaboradores em regime de teletrabalho pré-pandemia e em contexto de Pandemia; Compreender as estratégias desenvolvidas pelos colaboradores em teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia, em termos de método de trabalho e conciliação a nível Profissional, Pessoal e Familiar; Compreender e comparar as estratégias utilizadas pelos colaboradores em teletrabalho em contexto de Pandemia, em termos de método de trabalho e conciliação a nível Profissional, Pessoal e Familiar, de modo a identificar as aprendizagens, diferenças e estratégias utilizadas; Identificar estratégias desenvolvidas pelas Organizações e pelos Gestores de Recursos Humanos para o contacto com a equipa em teletrabalho, a interação entre colegas de trabalho em contexto de Pré-Pandemia e durante a Pandemia. Posto isto, gostaria de começar esta entrevista falando sobre si, a título pessoal e profissional.

Entrevistada: Claro que sim. Obrigada pelo convite para este projeto. Vivo em Sintra, tenho 24 anos, solteira e estou a terminar a minha licenciatura em Gestão no ISEG.

Entrevistadora: Como caracteriza a sua empresa?

Entrevistada: O [REDACTED] é uma empresa que opera mundialmente como um serviço online de agendamento de casas e apartamentos. Funciona de forma comunitária, não oferecendo imóveis próprios, mas sim atuando como intermediário e ganhando comissões para cada reserva. A empresa surgiu em 2008 em São Francisco e tem cerca de 800 em Portugal.

Entrevistadora: Qual é o modelo de trabalho que a sua empresa promove atualmente? Encontra-se num registo presencial, remoto ou híbrido?

Entrevistada: Estamos num regime 100% remoto atualmente, mas está previsto que voltemos novamente ao escritório de forma parcial. Algumas equipas vão poder manter-se remotamente, outras vão aderir ao modelo híbrido devido as suas responsabilidades. A Pandemia originou a que funções unicamente presenciais, pudessem aderir ao teletrabalho.

Entrevistadora: Na sua ótica, qual é a modalidade de trabalho que se adapta melhor às suas necessidades?

Entrevistada: Pessoalmente, o teletrabalho é mais prático, em termos de tempo e transportes, embora tenha um impacto negativo na comunicação e relação entre colaboradores.

Entrevistadora: Na sua ótica, qual foi o grande desafio estando em teletrabalho antes da Pandemia e depois da Pandemia?

Entrevistada: Em ambas as realidades, acredito que seja a organização da empresa. Temos de gerir a comunicação à distância, lidar com possíveis problemas técnicos, assim como também o controlo do trabalho e eficácia do trabalhador à distância, com as normais distrações em casa. Atualmente, tenho algumas dificuldades na ligação com os colaboradores que supervisiono, tendo uma distância clara que seria diferente no escritório. E também a nível pessoal, a gestão de tempo e de trabalho é diferente em casa, acabando por não fazer pausas suficientes e acabando por trabalhar mais horas do que trabalharia no escritório. Para a empresa, ainda mais no setor do Turismo, a Pandemia teve um grande impacto a nível monetário. O nível de agendamentos e reservas baixou de forma assustadora devido à dificuldade de viajar.

Entrevistadora: Na sua ótica, quais as suas estratégias pessoais para conseguir gerir o seu tempo em contexto de teletrabalho?

Entrevistada: Tentar fazer as pausas necessárias e a que temos direito, e não aceder às ferramentas de trabalho fora do horário.

Entrevistadora: Na sua ótica, consegue conciliar a sua vida profissional com a sua vida pessoal e familiar?

Entrevistada: É difícil conciliar ambos, devido ao tempo que se perdia nos transportes e deslocações. Estando em casa, existe uma facilidade tanto de contacto, na vertente familiar, mas também evitando problemas de greves, atrasos ou outras causas de atrasos ou ausências no trabalho. Podermos estar mais tempo a trabalhar a partir de casa é muito vantajoso. Estar em casa e trabalhar perto da família ajuda nesta relação, poupando o tempo de deslocação, tendo um impacto positivo no aproveitamento de tempo de lazer.

Entrevistadora: Consegue identificar algumas das práticas implementadas pela Empresa antes da Pandemia?

Entrevistada: A rotatividade de horários e a possibilidade de troca de horários, mas não muito mais.

Entrevistadora: Na sua ótica, quais são as principais diferenças do teletrabalho antes da Pandemia e atualmente?

Entrevistada: Claramente que o teletrabalho é sempre uma comodidade, se tivermos as condições necessárias para trabalhar em casa (um ambiente silencioso e com os acessos tecnológicos necessários). Com a pandemia, deixa de ser apenas uma comodidade para passar a ser uma questão de segurança para todos, sendo esta uma grande vantagem. Em casa e tendo uma facilidade maior em aceder ao portátil do trabalho, há uma tendência para aceder e ir adiantando trabalhado fora do horário laboral. Tornando a casa no local de trabalho, há uma grande tendência em não separar os dois.

Entrevistadora: Neste tempo de Pandemia, considera que os desafios são diferentes em teletrabalho? Consegue identificar as suas principais dificuldades?

Entrevistada: Antes da pandemia, as empresas não estavam tão organizadas para ter colaboradores à distância, sem os programas necessários para videochamadas longas e a comunicação necessária, assim como também métodos de segurança para proteger os dados dos clientes. Com a Pandemia, existem novos procedimentos para a segurança de dados, novos programas para as videochamadas com mais qualidade e sem limite de tempo, devido a variadas parcerias que foram feitas e também sistemas de comunicação mais eficazes para facilitar o trabalho à distância. Existia também uma distância maior com quem estava em casa e quem estava no escritório. Agora com a pandemia, é mais fácil fazer esses mesmos contactos sendo que as salas são virtuais e a maioria das pessoas estão em casa. Também os programas por exemplo, anteriormente a empresa tinha apenas o Teams, em que seria preciso ter uma conta para aceder a todas as ferramentas e depois da pandemia, feita uma parceria com a Google, as comunicações são muito mais acessíveis.

É necessária uma autonomia maior por parte dos colaboradores, uma vez que mesmo com todas as facilidades, por vezes ainda é difícil perceber a dificuldade ou dúvida da pessoa sem conseguir estar ao lado a visualizar o mesmo. Assim como uma menor personalização de relações entre colaboradores e gestores/supervisores, sendo que nem todos têm câmaras, pelo que há pessoas que nunca se viram.

Entrevistadora: Na sua ótica, considera que o Departamento de RH tem uma função importante nas empresas?

Entrevistada: Sim, são os RH que fazem a ligação e comunicação entre diferentes áreas da empresa, assim como os necessários esclarecimentos entre colaboradores e gestores de equipa/departamento. Sem os RH ou sem um trabalho eficaz por parte dos mesmos, todas as restantes equipas são afetadas.

Entrevistadora: Sente que a sua Empresa estava disponível para ouvir as suas necessidades e aceitar sugestões de melhoria?

Entrevistada: Sim, várias mudanças foram feitas devido às sugestões e necessidades durante esta mudança. Foram também criados novos contractos de teletrabalho para os colaboradores que entraram depois de março de 2020. Inicialmente foram gerados horários mais diferenciados para estar 50% da equipa no escritório e fornecidos os elementos necessários de segurança, como a medição de temperatura à entrada,

álcool gel, e foram desativados os biométricos para entrada nos pisos. Foi também facilitada a autorização de férias e licenças durante este período. Já em casa, foram fornecidos equipamentos para trabalho à distância para todos, embora sempre com a opção de trabalho no escritório caso não se tivesse as condições necessárias em casa, com testes realizados semanalmente.

Entrevistadora: Na sua ótica, tendo em consideração a sua experiência, que medidas ou práticas que poderiam ter sido implementadas para ajudar e não foram. O que é que sentiu falta?

Entrevistada: Poderiam ter sido facultadas mascarar diárias para quem está no escritório, o que não foi facultado e teria de ser da responsabilidade dos colaboradores.

Entrevistadora: Considera que a Empresa procurou analisar e implementar práticas de modo a possibilitar a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar?

Entrevistada: Sim, foram permitidas algumas facilidades em termos de horários, férias e dias de folga extra devido ao trabalho adicional nesta época.

Entrevistadora: A sua empresa irá manter esta modalidade de trabalho após a Pandemia? Entrevistada: Sim, e tendo já adotado novos contratos especificamente de teletrabalho, com o objetivo de ter cerca de 60% dos colaboradores em casa.

Entrevistadora: Fazendo uma retrospectiva da sua vida antes da Pandemia e durante a Pandemia, que momentos e experiências positivas se lembra? E negativas?

Entrevistada: Antes da Pandemia, claramente que o contacto entre colaboradores era mais positivo. Eram realizados vários eventos e iniciativas de colaboração e interação entre todos. Negativas, penso que eram as deslocações, incluindo a grande quantidade de pessoas nos transportes, assim como o tempo perdido, que totalizava cerca de 3 horas por dia no meu caso. Honestamente, sinto que o teletrabalho é mais cómodo e vantajoso para todos.

Entrevistadora: Muito Obrigada. Penso que do meu lado tenho toda a informação que necessito. Tem alguma questão ou alguma informação que gostasse de partilhar?

Entrevistada: Não, penso que partilhei tudo, obrigada!

Entrevistadora: Assim sendo, resta-me agradecer pela disponibilidade e partilha.

Código	Anotação	Frequência
Lista de Códigos		213
1. Características do Entrevistado		
1.1. Função		5
1.2. Género		5
1.3. Idade		5
1.4. Habilitações		4
1.5. Agregado Familiar		5
2. Caracterização da Empresa		
2.1. Descrição da Empresa		6
2.2. Área de Negócio		5
2.3. Dimensão		5
2.4. Regime de trabalho		6
3. Práticas de Gestão e Liderança		10
4. Implicações do teletrabalho ao nível da conciliação	Identificar os principais desafios colocados aos colaboradores em regime de teletrabalho pré-pandemia e em contexto de Pandemia.	
4.1. Principais desafios colocados ao colaborador durante Pandemia		15
4.1.1. Motivação		7
4.1.2. Método de trabalho		13
4.1.3. Conciliação		12
4.2. Aprendizagens, diferenças e estratégias utilizadas	Identificar as aprendizagens, diferenças e estratégias utilizadas.	
4.2.1. Motivação		5
4.2.2. Método de trabalho		9

4.2.3.	Conciliação	10
4.3. Principais desafios colocados ao colaborador pré-pandemia	Identificar os principais desafios colocados aos colaboradores em regime de teletrabalho pré-pandemia e em contexto de Pandemia,	5
4.3.1.	Conciliação	2
4.3.2.	Método de trabalho	4
5. Estratégias desenvolvidas pelas Organizações e pelos Gestores	Identificar estratégias desenvolvidas pelas Organizações e pelos Gestores de Recursos Humanos para o contacto com a equipa em teletrabalho, a interação entre colegas de trabalho em contexto de Pré-Pandemia e durante a Pandemia.	
5.1.	Método de trabalho	1
5.2.	Conciliação	0
5.3.	Bem-estar	4
5.4. Interação entre equipas		3
6. Práticas que gostaria de ter implementadas	Que práticas gostaria de ter implementadas?	4
5.1.	Bem-estar	2
5.2.	Conciliação	1
5.3.	Método de trabalho	1
6. Práticas implementadas pela Empresa	Quais foram as práticas implementadas pela Empresa?	10
6.1.	Método de trabalho	3
6.2.	Conciliação	5
6.3.	Bem-estar	11
7. Estratégias utilizadas na Pandemia	Compreender e comparar as estratégias utilizadas pelos colaboradores em teletrabalho em contexto de Pandemia, em termos de método de trabalho e conciliação a nível Profissional, Pessoal e Familiar, de modo a	

	identificar as aprendizagens, diferenças e estratégias utilizadas;	
7.1.	Bem-estar	1
7.2.	Método de trabalho	5
7.3.	Conciliação	3
8. Estratégias desenvolvidas em Pré-Pandemia	Compreender as estratégias desenvolvidas pelos colaboradores em teletrabalho em contexto de Pré-Pandemia, em termos de método de trabalho e conciliação a nível Profissional, Pessoal e Familiar;	
8.1.	Bem-estar	1
8.2.	Método de trabalho	1
8.3.	Conciliação	1