



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Um estudo comparativo entre os teletrabalhadores habituais e os novos teletrabalhadores, associados à pandemia gerada pela Covid-19

Cristiana Achando

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientadora:

Professora Doutora Fátima Suleman, Professora Associada com Agregação,
ISCTE-IUL

Novembro, 2020



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Economia Política

Um estudo comparativo entre os teletrabalhadores habituais e os novos teletrabalhadores, associados à pandemia gerada pela Covid-19

Cristiana Achando

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientadora:

Professora Doutora Fátima Suleman, Professora Associada com Agregação,
ISCTE-IUL

Novembro, 2020

Dedico esta dissertação a Carla Alexandra do Adro Achando, a minha mãe, pois sem o seu apoio e amizade não teria sido possível chegar até aqui.

Agradecimentos

“Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.” - O Príncipezinho

Um agradecimento especial à minha orientadora, Professora Doutora Fátima Suleman, pela enorme disponibilidade, compreensão e apoio. Agradeço também a todos aqueles que estiveram do meu lado, ao longo destes dois últimos anos, mas também durante todo o meu percurso académico no ISCTE-IUL. À minha mãe e aos meus sete irmãos que sempre estiveram do meu lado e aceitaram as minhas escolhas. Aos meus amigos, em especial aos que tive oportunidade de conhecer quando me mudei para Lisboa, pois sem dúvida que foram uma segunda família e sempre acreditaram em mim e nas minhas capacidades. No particular, obrigada às minhas companheiras Allison, Margarida, Francisca, Inês e Filipa, pois sem elas não teria sido possível. Obrigada também ao meu melhor amigo Rui que mesmo estando longe, sempre esteve presente. Acredito que a felicidade apenas é real quando partilhada e, por isso mesmo, agradeço por nunca me ter sentido só neste que foi um dos capítulos mais importantes da minha vida.

Resumo

O teletrabalho é um tema pouco explorado na literatura sobre o mercado de trabalho português, pois é uma forma de prestação laboral pouco utilizada. No entanto, como consequência da pandemia, o teletrabalho assume-se como uma solução fundamental para que as empresas continuem ativas e a funcionar num regime tão próximo da normalidade quanto possível.

A presente dissertação compara as perceções dos teletrabalhadores habituais e os novos teletrabalhadores, associados à pandemia gerada pela Covid-19, relativamente aos aspetos gerais do teletrabalho e, mais especificamente, às competências necessárias para realizar trabalho à distância.

A pesquisa é de natureza exploratória e descritiva, e centra-se na perspetiva do teletrabalhador. A metodologia é qualitativa e assenta em entrevistas a uma amostra de vinte teletrabalhadores. A especificação de competências exigidas partiu de uma lista de competências previamente definida e sujeita à avaliação pessoal dos entrevistados.

Os resultados indicaram que o contexto geral afeta a experiência de teletrabalho. Contudo, existem algumas diferenças entre os dois grupos, nomeadamente a própria experiência de trabalho, o suporte dado pela empresa, a produtividade e o contexto familiar. Ademais, todos teletrabalhadores da amostra mencionaram as competências comportamentais e sociais como fundamentais para o teletrabalho.

Esta pesquisa centrou-se na perspetiva individual e incentiva a repensar a forma como os indivíduos trabalham fora do local de trabalho. Abre espaço para investigações futuras sobre teletrabalho e as suas consequências para as diferentes dimensões da vida pessoal e profissional.

Palavras-chave: Teletrabalho; Competências; Pandemia (Covid-19); Teletrabalhadores Habituais; Novos Teletrabalhadores.

Abstract

The teleworking is quite unexplored topic in the literature on the Portuguese labour market. The use of remote work is also very limited. However, teleworking started to be a fundamental solution for firms in Portugal in the pandemic context, as it helps firms to continue active and close to the normal functioning.

This dissertation compares the perceptions of regular teleworkers and the new teleworkers, associated to the pandemic generated by Covid-19, regarding general aspects of telework and, more specifically the skills required to perform remote work.

This is exploratory and descriptive research and focuses on the perspective of the teleworker. The methodology is qualitative and based on interviews with a sample of twenty teleworkers. The catalogue of required skills was previously defined and subject to the self-assessment of the interviewees.

The results indicated that the general context affects the telework experience. However, some differences exist between the two groups, notably work experience itself, the support provided by the company, productivity and the family context. As regards the required skills, all teleworkers in the sample mentioned behavioural and social skills as fundamental for remote work.

This research focused on individual perspective and encourages rethinking the way individuals work outside the workplace. It opens room for further research on teleworking and its consequences for different dimensions of personal and professional life.

Key-words: Teleworking; Skills; Pandemic (Covid-19); Regular Teleworkers; New Teleworkers.

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice	xi
Índice de Tabelas	0
Introdução	1
Teletrabalho	3
1.1. Breve contextualização	3
1.2. História e enquadramento geral do termo teletrabalho	5
1.3. Vantagens e desvantagens associadas ao teletrabalho	10
1.4. Enquadramento legal do Teletrabalho	13
1.5. Competências para o teletrabalho	15
1.6. Entrar numa nova era do teletrabalho	15
Metodologia da pesquisa	19
2.1. Caracterização da amostra	20
Principais resultados	23
3.1. Características profissionais dos teletrabalhadores	23
Discussão de resultados	33
Conclusão	37
Fontes	39
Referências Bibliográficas	41
Anexos	45
Anexo A	45
Anexo B	46
Anexo C	46
Anexo D	46

Índice de Tabelas

Tabela 1.1. - Possíveis vantagens e desvantagens associadas ao teletrabalho	11
Tabela 2.1. - Caracterização da Amostra (TH e NT)	20
Tabela 3.1. - Contexto laboral TH.....	23
Tabela 3.2. - Contexto laboral NT.....	25

Introdução

Ao longo dos últimos tempos, tem-se vindo a assistir a grandes transformações no contexto de trabalho como resultado da globalização, das novas tecnologias e de pressões económicas, políticas e sociais (Correia e Passos, 2015). Nota-se um impacto significativo em todos os setores de atividade e, conseqüentemente a isto, emerge uma nova realidade, onde a economia se encontra em constante mudança. Como tal, novas dinâmicas surgem para responder a estas alterações. Ao nível do mercado de trabalho (MT), verifica-se uma mudança na forma de como as pessoas trabalham.

O teletrabalho surge como uma consequência destas alterações. Em Portugal, constata-se que algumas empresas já incentivam o trabalho à distância. Na verdade, em alguns casos, são os próprios diretores de recursos humanos que reconhecem esta como uma importante ferramenta para motivar os colaboradores, sendo uma resposta eficaz às necessidades de muitas organizações. No entanto, a representação do mesmo no MT está longe de ser considerável (Eurofound, 2017: 15).

Em março de 2020, este cenário muda por completo. Devido ao impacto causado pela Covid-19, a utilização do teletrabalho passa a ser a única solução para garantir a continuidade dos negócios. Face a isto, a pandemia tem certamente acelerado a adoção de teletrabalho por parte dos empregadores. Conseqüentemente, emergem várias incertezas no que diz respeito à preparação das empresas e dos trabalhadores para migrar para o teletrabalho.

Ao nível da legislação laboral, Portugal, comparativamente a outros países da Europa, foi um dos primeiros países a reconhecer o teletrabalho, oferecendo os mesmos níveis de proteção dos trabalhadores presenciais aos teletrabalhadores. Para que se verifique um futuro reposicionamento neste sentido, há quem defenda que será fundamental que a aplicação e prática do teletrabalho cresça significativamente (OIT, 2018: 82).

Não se sabe ainda ao certo quais serão os impactos da natureza devastadora desta pandemia, mas a necessidade de viver em isolamento social, num contexto caracterizado pela dúvida, levou o mundo a repensar a forma como se trabalha e lidera. Assim, este momento pode vir a ser uma oportunidade para o teletrabalho ganhar força, num futuro próximo, mas a forma como os profissionais foram ‘empurrados’ para a prática do mesmo, pode causar o efeito contrário.

Este estudo, de natureza qualitativa, suporta-se num conjunto de entrevistas realizadas a uma amostra de vinte teletrabalhadores portugueses, sendo dez deles teletrabalhadores habituais e, os outros dez, novos teletrabalhadores implícitos à pandemia causada pela Covid-

19. Pretende-se com a análise das mesmas comparar as principais diferenças entre aqueles que praticam esta modalidade de trabalho diariamente ou ocasionalmente e aqueles que, obrigatoriamente, ficaram nessa condição. Adicionalmente, tendo em conta os aspetos inerentes ao teletrabalho, por um lado, e falta de competências e de formação de pessoas em relação às ferramentas que devem usar no teletrabalho, por outro, um dos principais propósitos passa também por explorar as competências requeridas aos teletrabalhadores, quer habitualmente, quer no contexto emergente da pandemia.

Neste sentido, esta investigação está estruturada em duas grandes partes. A primeira, diz respeito ao debate conceptual sobre o fenómeno em estudo. Por sua vez, a segunda parte tem que ver com apresentação e discussão dos principais resultados, tendo por base uma análise horizontal e vertical das entrevistas realizadas. Importa ainda salientar que a conclusão, apresentada numa última parte, retém as ideias fundamentais que podem ser úteis na investigação sobre o teletrabalho.

Teletrabalho

1.1. Breve contextualização

No ano de 2017, a Fundação¹ Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho colocava Portugal na cauda da Europa, com 11% dos profissionais em trabalho remoto. Desses 11%, só 2% o faziam a título permanente (Eurofound, 2017: 15).

De um modo geral, num contexto europeu, nota-se um aumento gradual do número de profissionais em teletrabalho. No entanto, em Portugal, a percentagem de profissionais nesta condição parece ser ainda residual. Países como a Itália, a Grécia e República Checa são exemplos onde também se verificam percentagens mais baixas. No caso da Itália, no ano de 2015, apenas 6% dos empregados estavam em teletrabalho, na Grécia 9% e, na República Checa, 10% (Eurofound, 2017: 15).

Ao mesmo tempo, países como a Dinamarca, a Suécia e os Países Baixos apresentavam, nesse mesmo ano, uma tendência relativamente mais elevada. Com percentagens de 37%, 33% e 30%, respetivamente, estes países estariam acima da média da restante Europa (Eurofound, 2017: 15).

Se, por outro lado, compararmos a Europa e os Estados Unidos, a tendência e incidência do teletrabalho difere consideravelmente. Em 2015, no primeiro caso era de 14,5% e, no segundo, era de 37% (Picu e Dinu, 2016: 196).

Sabe-se ainda que até 16% da mão-de-obra no Japão trabalhava regularmente ou ocasionalmente a partir de casa ou num outro local alternativo. No caso da Argentina, apenas 1,6% de profissionais se encontravam nessa situação (Eurofound, 2017).

Face a isto, e segundo a Organização Internacional do Trabalho (2020)², a utilização do teletrabalho não é independente do nível de desenvolvimento económico de cada país. Quando comparada a possibilidade de trabalhar remotamente em países com diferentes níveis de desenvolvimento económico, constata-se que os fatores económicos, a estrutura ocupacional, o

¹ A Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho, EUROFOUND, é um organismo da União Europeia que constitui um núcleo de informação sobre questões de política social, incluindo condições de emprego e de vida, relações laborais e parceria e coesão social.

² A Organização Internacional do Trabalho (OIT) é uma agência multilateral da Organização das Nações Unidas, especializada nas questões do trabalho, especialmente no que se refere ao cumprimento das normas internacionais.

acesso à Internet de banda larga e a probabilidade de cada pessoa possuir um computador, entre outros, são determinantes importantes do teletrabalho (OIT, 2020: 3).

Em consequência dessa mesma dependência, os países onde uma grande proporção dos empregos se encontram em setores como serviços profissionais, TIC, finanças e seguros e setores da administração pública podem mobilizar uma maior proporção da mão-de-obra para trabalhar remotamente, seja a partir de casa ou de outra localização. Contrariamente a estes, países com uma forte dependência em setores como a indústria transformadora, agricultura, construção e turismo são menos capazes de o fazer (OIT, 2020: 3).

Não obstante, a adoção do teletrabalho pode ser influenciada por vários fatores. Entre as razões (OIT, 2020: 21) que fundamentam a dificuldade de executar este mesmo modo de trabalho podem contar-se as seguintes:

- cultura organizacional,
- resistência ao nível da gestão,
- a falta de ferramentas e dispositivos informáticos adequados,
- processos complicados e baseados em papel,
- falta de competências e de recursos de formação para apoiar as equipas a mudar para o teletrabalho,
- falta de diretrizes internas de saúde e segurança para o escritório em casa,
- legislação laboral em que os teletrabalhadores não têm os mesmos direitos e proteções como trabalhadores que trabalham presencialmente, e
- preocupações de segurança de dados e questões de privacidade.

Neste seguimento, o atraso de Portugal em relação a outros países, como por exemplo o Reino Unido, onde a percentagem de teletrabalhadores, no ano de 2015, era de 26% (Eurofound, 2017: 15), parece ser justificado maioritariamente pelas barreiras culturais e digitais. Apesar de algumas empresas começarem a reconhecer a necessidade de equilibrar os impactos positivos e negativos que a tecnologia pode ter face às suas necessidades, o facto de se verificar uma cultura muito corporativa, por um lado, e a falta de competências e de formação de pessoas e empresas em relação às ferramentas que devem usar no teletrabalho, por outro, explicam o porquê desta forma de prestação laboral ainda não fazer parte do ADN do MT português.

1.2. História e enquadramento geral do termo teletrabalho

O teletrabalho pode ser considerado como uma nova modalidade laboral emergente, no cenário da modernidade, com as novas tecnologias da informação e comunicação (TIC)³. Estas permitiram novas interações que se baseiam na instantaneidade e na aniquilação virtual⁴ do espaço geográfico.

Com a rápida evolução nos últimos anos, a quantidade de meios disponíveis ao serviço tanto do empregador como do trabalhador é cada vez maior. Os computadores e o acesso à internet assumem-se como importantes veículos de transporte de informação e, por isso mesmo, são facilitadores do desenvolvimento do teletrabalho (Sousa, 2016: 6). Todavia, também os próprios telefones, telemóveis, faxes e GPS ajudaram a acelerar este processo.

A título de exemplo, os tablets e os smartphones têm assumido uma importância extrema no desenvolvimento das relações de trabalho. Isto porque, conseguem concentrar num único dispositivo um conjunto de valências, como por exemplo o e-mail, GPS, comunicação móvel, videoconferência, máquina fotográfica, ferramentas de cálculo, entre outras (Sousa, 2016: 6).

O recurso a estas mesmas ferramentas permite que não seja fundamental a presença física de um trabalhador nas instalações do seu empregador. Entende-se que, para determinadas funções, o trabalhador precisará apenas de um computador portátil ou tablet e telemóvel para desenvolver de forma eficaz as suas tarefas (Sousa, 2016: 7). Neste sentido, o teletrabalho vive da corresponsabilização das partes: do empregador, que tem de confiar e delegar tarefas, e do trabalhador, que tem de mostrar resultados.

Porém, a história do teletrabalho não é recente. A emergência do mesmo terá ocorrido nos EUA no início da década de 70⁵, sendo o engenheiro Jack Nilles considerado o seu pioneiro. De acordo com o mesmo, o teletrabalho representa “(...) todo o tipo de trabalho que é realizado por meio/ou com o auxílio da tecnologia das telecomunicações e substitui as deslocações pendulares (casa-emprego-casa)” (Silva et al., 2000: 22).

³ Importa salientar que no que diz respeito à utilização das tecnologias da informação e comunicação, o trabalhador tem direito, caso seja necessário, de receber formação especificamente relacionada com as mesmas. (Sousa, 2016: 11)

⁴ Neste sentido, o teletrabalho é uma modalidade de trabalho que liberta o trabalhador de tempo e espaço, em que cada trabalho é uma atividade e não um local. (Kurland e Egan, 1999: 500)

⁵ Impulsionado pela crise do petróleo que se vivia nos EUA entre os anos 1970 e 1980, Jack Nilles - um engenheiro que trabalhava em projetos para National Aeronautics and Space Administration - introduz o conceito de teletrabalho apoiado na necessidade de transferir o trabalho para casa, amenizando os problemas de trânsito e, conseqüentemente, reduzindo o consumo de energia ao mesmo tempo que ajudava os trabalhadores as responsabilidades familiares e profissionais. (Allen et al., 2015: 41)

Aos dias de hoje, verifica-se que o interesse por este fenómeno tem sido continuo e, ao mesmo tempo, progressivo. Consequentemente, na literatura, existe uma panóplia⁶ de terminologias e conceptualizações para esta opção de trabalho, tais como: trabalhar em casa, trabalhar à distância, trabalho remoto, trabalho virtual⁷, entre outras.

Todas elas podem ter significados semelhantes e ser usadas de forma indistinta. Como resultado, geralmente, considera-se que o teletrabalho diz respeito ao trabalho feito, regularmente, a partir de um local de trabalho alternativo, como em casa, ou noutra local remoto, utilizando a tecnologia da informação, mas mantendo também um escritório tradicional (Eurofound, 2017).

Independentemente da terminologia utilizada, todas têm um princípio em comum, nomeadamente a sua natureza voluntária. Assim, o teletrabalho deve acontecer mediante um acordo⁸ voluntário entre o empregador e o trabalhador, havendo um consenso sobre vários aspetos, tais como horários, a localização do trabalho, instrumentos de comunicação a utilizar, entre outros (OIT, 2020: 1).

Muitas empresas oferecem⁹ aos seus trabalhadores a possibilidade de trabalhar remotamente, podendo ser ocasionalmente, parcialmente ou a tempo inteiro. Quando o teletrabalho acontece de forma ocasional, geralmente tem como objetivo atender a uma certa necessidade pessoal e é o resultado de um acordo informal entre o empregador e o empregado, onde o primeiro dá a possibilidade ao segundo de trabalhar à distância excecionalmente. Por sua vez, quando parcialmente¹⁰, o acordo entre as partes impõe um nível de formalidade e concede a possibilidade de teletrabalho numa base regular, semanalmente ou mensalmente. No caso dessa possibilidade ser a tempo inteiro, a mesma acontece na base de um acordo formal que resulta do facto do espaço de trabalho oficial do trabalhador ser diferente do escritório (Picu e Dinu, 2016: 196).

⁶ Note-se a ausência de uma definição genericamente reconhecida para o teletrabalho. (Sousa, 2016: 7)

⁷ O termo trabalho virtual é mais amplo e é frequentemente utilizado para descrever indivíduos, grupos de indivíduos ou organizações que não interagem face-a-face devido à sua dispersão geográfica, sendo que apenas o fazem pontualmente através de meios tecnológicos. (Allen et al., 2015: 43)

⁸Entenda-se que por acordo voluntário quando as partes de uma relação laboral chegam a um consenso no sentido de promover a realização da prestação de teletrabalho (Sousa, 2016: 13).

⁹ Note-se que o teletrabalhador, independentemente do local a partir do qual desempenha as suas tarefas, mantém o vínculo contratual de emprego formal com a organização. (Barros e Gomes da Silva, 2010)

¹⁰ Segundo Baruch (2001), o teletrabalho, quando parcialmente, pode proporcionar um bom equilíbrio para as pessoas que sentem necessidade de estar mais presentes no ambiente familiar e, ao mesmo tempo, desejam manter a relação pessoal com os seus colegas no escritório. (Baruch, 2001: 120)

Amigoni e Gurvis (2009), enumeram diferentes lugares a partir dos quais o teletrabalhador pode executar as suas tarefas. Primeiramente destacam o escritório em casa, servindo aqueles cujo trabalho não envolve equipamento pesado e podem trabalhar produtivamente a partir de casa. De seguida, mencionam o centro de trabalho remoto, uma instalação que oferece aos funcionários uma experiência tradicional de escritório num local mais próximo das suas casas. Em terceiro lugar, expõem a opção dos escritórios partilhados, onde os teletrabalhadores de diferentes empresas participam num *time-share* de escritório. Consequentemente, na maioria das vezes, trabalham em turnos ou consoante horários acordados previamente. Expõem ainda o caso dos escritórios virtuais, que se caracterizam pelos teletrabalhadores que trabalham em qualquer local com acesso à internet, seja um café ou uma biblioteca, por exemplo. Por último, indicam a possibilidade de trabalhar a partir de espaços reservados temporariamente e, algumas vezes, apenas por umas horas.

Neste sentido, pode concluir-se desde já que, quando em teletrabalho, existe uma flexibilidade enorme relativamente ao espaço de trabalho. Importa aqui realçar que não se deve confundir teletrabalho com o recurso às novas tecnologias de forma esporádica e fora do horário laboral, pois, nestes casos, está-se simplesmente perante o recurso a ferramentas de trabalho numa relação laboral tradicional (Sousa, 2016: 5).

Todavia, de acordo com o trabalho desenvolvido por Cooper e Kurland (2002: 513), os teletrabalhadores sentem essencialmente falta de três tipos de atividades de desenvolvimento que acontecem regularmente no local de trabalho convencional:

- *Interpersonal networking* - redes interpessoais com os demais da organização,
- *Informal learning* - aprendizagem informal que aumenta aptidões relacionadas com o trabalho e distribuição de informação,
- *Mentoring* - orientação através dos colegas e supervisores.

De forma a ultrapassar estas adversidades, algumas empresas, quando o teletrabalho acontece essencialmente a partir do domicílio do trabalhador, proporcionam sistemas de informação essenciais à criação de um escritório em casa, sendo que têm como objetivo principal garantir que o teletrabalhador tem condições de trabalho apropriadas para a realização do mesmo (Pearlson e Saunders, 2001).

Para que estas mesmas condições sejam adequadas, não se deve desvalorizar a indispensabilidade dos métodos de comunicação¹¹ que o teletrabalhador deve ter à sua

¹¹ Note-se que a distância, ou o contacto virtual, requer mais planificação, organização e mais atenção com a comunicação, sendo que a transmissão de informação pode ser dificultada.

disposição. Isto porque, uma vez que o trabalho não é feito presencialmente, as relações interpessoais passam a ser virtuais e, ao mesmo tempo, asseguradas pelas diferentes formas de comunicação que as TICs possibilitam (Gajendran e Harrison, 2007).

Posto isto, no que concerne à prática do teletrabalho, importa ainda salientar o contributo de Baruch e Nicholson (1997). Segundo estes autores (Baruch e Nicholson, 1997 cit. in Baruch, 2001: 117 e 118), a aplicação do teletrabalho é inerente à existência de quatro fatores:

- *The job* - a natureza do trabalho e a adequação da tecnologia para o trabalho específico,
- *The organization* - o apoio da cultura empresarial, incluindo a capacidade de confiar nos teletrabalhadores tendo por base uma gestão à distância,
- *The home/work interface* - desde a qualidade das relações familiares até ao tipo de espaço físico e instalações disponíveis,
- *The individual* - ajuste de teletrabalho com atitude pessoal, valores, normas, competências e necessidades.

Concomitantemente, defendem ainda que a tecnologia e as pessoas são as duas premissas mais significativas do teletrabalho. De facto, o progresso ao nível de *hardware* e *software* ao longo do tempo, permitiu que a execução do teletrabalho fosse muito mais fácil e acessível, como se mencionou anteriormente. Já no que concerne às pessoas, um dos aspetos mais importantes é a iniciativa para o teletrabalho (Baruch e Nicholson, 1997 cit. in Baruch, 2001: 115).

Atualmente, constata-se uma tendência para o aumento do número de trabalhadores nesta condição. Ainda que nem todas as funções¹² possam ser realizadas em teletrabalho, o mesmo sofreu uma rápida disseminação entre a força de trabalho nos mais variados setores de atividade, invadindo, ao mesmo tempo, as principais profissões.

Quanto à população total empregada, sabe-se que um número desproporcional de teletrabalhadores pode ser encontrado em vários setores de atividade. Entre eles, estão os setores científicos, de gestão, bem como indústrias que envolvem informação, finanças, seguros e serviços (Lister e Harnish, 2011 cit. in Allen et al., 2015: 50). Para além destes, empregos que envolvem resultados de trabalho mensuráveis também se podem prestar a teletrabalho (Allen et al., 2015:50).

¹² São vários os autores que defendem que as funções que melhor se adequam ao teletrabalho são aquelas onde as tarefas associadas à mesma não exigem interação com o outro.

A maior ou menor preparação do país para o teletrabalho depende não só da adaptação dos profissionais, mas também da abertura das empresas ao modelo. Mais do que numa relação presencial, no teletrabalho é fundamental a confiança entre as partes e o respeito pelos limites¹³.

Adicionalmente, depreende-se que o teletrabalho faz parte do mundo do trabalho, mundo esse que se encontra em constante transformação¹⁴, onde os modos tradicionais de controlo já não são necessários para uma gestão eficaz das pessoas, e os atuais desenvolvimentos da tecnologia tornam o trabalho à distância viável (Baruch, 2000: 34).

De acordo com Sánchez et al. (2007), a maior adesão ao teletrabalho, de um modo geral, justifica-se também pelo desenvolvimento ao nível dos Recursos Humanos nas organizações. Tal acontece porque se constata uma preocupação cada vez maior em construir uma cultura de confiança através do *empowerment*, onde importa que se meçam os resultados, que os teletrabalhadores se sintam apoiados e que dispõem de tudo aquilo que necessitam para realizar o seu trabalho de uma forma eficiente (Sánchez et al., 2007).

Posto isto, permanece a ideia de que os níveis de suporte por parte da chefia são críticos para a satisfação e desempenho do trabalhador (Mann e Holdsworth, 2003). Simultaneamente, o *feedback* recebido é essencial para fomentar o sentimento de pertença. Ou seja, quando o trabalhador se sente acompanhado e sabe o que é esperado do seu trabalho, a sua lealdade perante o empregador aumenta (Aranda, 2012: 11).

Normalmente, quando se verifica a necessidade de conjugar a vida familiar com a vida profissional, o teletrabalho é percecionado de forma mais atrativa. Certas condições de vida familiar e de espaço físico e instalações disponíveis são fundamentais à realização do teletrabalho sem conflitos e distrações. A título de exemplo, alguns teletrabalhadores podem considerar a família como um obstáculo, especialmente em casos onde há a presença de crianças. Outros podem considerar que o teletrabalho é a melhor solução para conseguirem acompanhar a vida familiar, especialmente o crescimento dos filhos (Baruch e Nicholson, 1997: 22).

Por outro lado, em teletrabalho, principalmente quando acontece na casa do próprio teletrabalhador, pode promover alguma dificuldade de gestão da sua privacidade (Sousa, 2016:

¹³ Note-se que, quando em teletrabalho, principalmente quando a tempo inteiro e a partir de casa do teletrabalhador, os limites entre o trabalho e o trabalho e lazer podem sofrer de uma certa ambiguidade. Por vezes, podem ser mesmo totalmente diminuídos. É, no entanto, essencial estabelecer estes mesmos limites e saber separar o que está incluído no trabalho e, por outro lado, o que não está, pois, as fronteiras ambíguas, na maioria das vezes, transformam-se em níveis de stress elevados (Golden e Veiga, 2005).

¹⁴ As novas formas de organização do trabalho que surgiram dependem menos da presença de trabalhadores nas instalações de um empregador por um determinado período todos os dias, e mais da flexibilidade na atribuição e gestão de tarefas por objetivos (Eurofound, 2017).

11). Concomitantemente, para este, torna-se igualmente mais complicado distinguir os tempos de trabalho. Em alguns casos, “(...) a fronteira entre o tempo de repouso e de trabalho pode resultar da mera deslocação de uma divisão do domicílio para a outra” (Sousa, 2016: 11). Aqui, importa frisar a importância e necessidade de existir um espaço físico e instalações adequadas para o teletrabalho. No caso do empregador, pode ser mais difícil assegurar um controlo no que concerne aos tempos de trabalho efetivamente prestados.

Baruch e Nicholson (1997) sugerem também que existem diferenças individuais no que diz respeito à capacidade e ao desejo de adaptação ao teletrabalho. Assim, a personalidade pode desempenhar um papel significativo. Pessoas extrovertidas, por exemplo, podem sofrer privações sociais e de isolamento social devido à ausência de contacto face-a-face com os colegas de trabalho.

Ao mesmo tempo, pessoas com baixas capacidades de autodisciplina e organização podem necessitar de mais sistemas e rotinas impostas que se sucedem quando o trabalho é feito de forma presencial. Algumas pessoas podem sentir-se ansiosas, sendo que ficam desorientadas quando confrontadas com o ambiente aleatório do teletrabalho (Baruch e Nicholson, 1997: 23). Entende-se, portanto, que o teletrabalho resulta do seu próprio ajuste com atitude pessoal, valores, normas, competências e necessidades dos trabalhadores.

1.3. Vantagens e desvantagens associadas ao teletrabalho

Embora nem todos os trabalhos possam ser feitos remotamente, a eliminação das deslocações e o conforto de trabalho em casa - para o trabalhador - e a erradicação de custos com subsídios de transporte e refeição - para o empregador - parecem ser já aspetos positivos suficientes para fazer considerar a implementação de um regime de teletrabalho.

Quando a isto se juntam ganhos de produtividade¹⁵ tem-se uma fórmula vencedora. No entanto, tal como anteriormente mencionado, existem diversos obstáculos, tais como isolamento¹⁶, a perda de contacto com colegas de trabalho e o receio de que trabalhar a partir

¹⁵ Muitos gestores têm ainda dificuldade em estimar a produtividade dos empregados que trabalham em teletrabalho. Há quem argumente que o mesmo promove a autonomia e uma maior interdependência da tarefa e, por sua vez, origina níveis de produtividade superiores (Pérez et al., 2002: 776). No entanto, há também quem defenda o sentido inverso e que a prática de teletrabalho pode não estar intrinsecamente relacionada com a produtividade.

¹⁶ Sendo baseado na comunicação virtual, as questões de conectividade podem ter um impacto negativo sobre o desempenho profissional. Ao mesmo tempo, a falta de interação social pode levar a sentimentos de isolamento, particularmente para os indivíduos que vivem sozinhos. (Taskin e Bridoux, 2010) Por vezes, o isolamento social que advém do teletrabalho, afeta a performance profissional (Golden et al., 2008: 1416).

de casa possa ter um impacto negativo na sua carreira, reduzindo, as suas hipóteses de promoção.

Baruch (2001) defende que estas dificuldades ou vantagens podem manifestar-se a três níveis: ao nível individual, organizacional ou nacional (Baruch, 2001: 119). Na tabela 1.1. - Possíveis vantagens e desvantagens associadas ao teletrabalho, construída com base no trabalho desenvolvido por Baruch (2001), encontram-se sumarizados os principais resultados do teletrabalho aos três níveis.

Tabela 1.1. - Possíveis vantagens e desvantagens associadas ao teletrabalho

Nível	Possíveis vantagens	Possíveis desvantagens
Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor desempenho • Maior produtividade • Menos tempo gasto em deslocações • Satisfação • Autonomia • Melhoria na qualidade de vida profissional • Menos stress relacionado com o trabalho • Mais tempo em família 	<ul style="list-style-type: none"> • Menos oportunidades de filiação, desprezo pelas interações sociais • Menos influência sobre as pessoas e eventos no local de trabalho • Segurança e estatuto de emprego questionável • Menos opções de desenvolvimento de carreira • Baixa visibilidade¹⁷ • Mais stress em casa • Maior dificuldade em gerir o tempo • Mais tempo em família
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Maior produtividade • Mercado de trabalho mais vasto para atrair • Redução dos custos relacionados com o escritório • Menos absentismo • Imagem de um local de trabalho flexível • Requisitos legais 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlo das atividades e monitorização do desempenho • Controlo da saúde e segurança dos trabalhadores • Necessidade de mecanismos alternativos de motivação • Trabalhadores menos comprometidos • Perda dos benefícios do trabalho em equipa

¹⁷ As empresas que implementam programas de teletrabalho têm sentido a necessidade de manter os trabalhadores visíveis, sendo que por vezes exigem a sua presença no escritório pelo menos uma vez por semana (Pérez et al., 2002: 776).

Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Menos deslocações, poluição, trânsito e acidentes • Apoio às comunidades locais, principalmente às rurais • Mais pessoas podem trabalhar • Menos discriminação 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma sociedade autista¹⁸ • Necessidade de adaptar o sistema legal
----------	---	---

Assim, ainda que o conceito de teletrabalho seja uma abordagem ao trabalho com muitos benefícios, como se pode observar, não deixa de levantar vários desafios, tanto para o colaborador como para a organização. Para que as empresas recorram ao teletrabalho, têm de perceber primeiramente que os benefícios da implementação de práticas de teletrabalho ultrapassam de uma forma significativa as dificuldades e riscos associados a tais práticas (Meroño-Cerdán, 2016: 5).

Em contrapartida, o que o que para uns pode representar uma vantagem, para outros pode não ser bem assim. Para alguns trabalhadores, o teletrabalho é visto como uma perspetiva inovadora que possibilita novas oportunidades de carreira, por exemplo. Para outros, esta modalidade de trabalho não constitui uma opção.

Supletivamente, nem todos conseguem ter disciplina, método e rotinas essenciais a este regime, ou até mesmo contexto familiar adequado. No entanto, refere-se que o modelo de trabalho remoto não serve a todos os trabalhadores. As diferenças individuais nas disposições e competências de personalidade também demonstram afetar a aceitabilidade do teletrabalho. Pessoas com elevadas necessidades de autonomia podem apreciar significativamente os seus benefícios. Enquanto que outras, com elevadas necessidades de filiação, podem senti-lo como uma privação (Baruch, 2000: 37).

Segundo o trabalho desenvolvido por Babú (2017), o equilíbrio entre os efeitos positivos e negativos reside muito no próprio conteúdo funcional do trabalho, ou seja, se este é adequado ao teletrabalho ou, se, por sua vez, exige presença física. Ao mesmo tempo, a forma como as

¹⁸ Note-se que sociedade autista se refere a uma sociedade que resulta destas novas formas de trabalho, podendo ser gravemente incapacitada quando se trata de comunicação interpessoal. Ou seja, uma sociedade autista na qual os indivíduos se tornam pouco habituados a lidar com o outro numa interação face-a-face. A ideia que persiste é a de uma aldeia global de más comunicações (Baruch, 2001: 120).

organizações apoiam¹⁹ e concebem o teletrabalho, bem como as diferenças individuais²⁰ relacionadas com as competências e atitudes necessárias para executar um trabalho de forma autónoma também têm um impacto significativo no modo como o teletrabalho é percebido (Babú, 2017: 15-16).

1.4. Enquadramento legal do Teletrabalho

Portugal é considerado como um dos países com um Código do Trabalho²¹ (CT) mais extenso. Comparativamente a outros países da Europa, apresenta uma lei do emprego bastante ativa²², no sentido em que se esforça por interferir nas relações laborais (Centeno e Novo, 2013).

No que diz respeito ao reconhecimento do teletrabalho, Portugal foi dos primeiros a enquadrar²³, em 2003²⁴, o regime de teletrabalho à distância na sua legislação laboral. Itália, Espanha, França, Finlândia, USA, Argentina e o Chile são exemplos de outros países onde também já se verifica o desenvolvimento de uma legislação específica no que diz respeito ao reconhecimento e regulamentação da prática de teletrabalho (Rocha e Amador, 2018: 154).

Ainda assim, segundo Sousa (2016), o conceito de teletrabalho é ainda bastante incompleto no âmbito da legislação portuguesa e, para que haja um futuro reposicionamento neste sentido, será fundamental que a sua aplicação e prática cresça significativamente (Sousa, 2016: 7).

O atual conceito legal²⁵ de teletrabalho é definido no Direito do Trabalho Português pelo artigo 165º como “*a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação*” (Sousa, 2016: 4 e 5).

¹⁹ Como por exemplo, tecnologia, regras de utilização, carga de trabalho, entre outras.

²⁰ Como por exemplo, comportamentos de planeamento e capacidades de autorregulação. Segundo Baruch (2001), a capacidade de autorregulação - *self-management skills* - são fundamentais para o teletrabalho (Baruch, 2001: 124).

²¹ De um modo geral, e enquanto instituição, a sua principal preocupação do Código do Trabalho deve ser a de promover a existência de relações contratuais eficientes (Centeno e Novo, 2013).

²² Tal como Centeno e Novo (2013) explicam, numa economia de mercado, a existência de contratos é essencial para promover a proteção ao emprego. No caso de Portugal, a regulamentação do emprego existente interfere de forma muito ativa no que concerne ao modo como se processa o ajustamento da composição do emprego em cada empresa (Centeno e Novo, 2013: 37).

²³ Note-se que os mecanismos de controle dos teletrabalhadores/trabalhadores remotos estão devidamente enquadrados na lei.

²⁴ “Por Código do Trabalho de 2003 define-se a Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto, que, pela primeira vez, codificou grande parte da legislação laboral num único diploma legal” (Sousa, 2016: 3).

²⁵ “O conceito legal de teletrabalho é imperfeito e assume conceitos vagos e genéricos que deveriam ser mais concretizados numa futura revisão do regime” (Sousa, 2016: 17).

Em 2002, um acordo-quadro sobre teletrabalho foi assinado pela Confederação Europeia de Sindicatos (CES), a União das Confederações da Indústria e dos Empregadores da Europa/a Associação Europeia do Artesanato e das Pequenas e Médias Empresas (UNICE/UEAPME) e o Centro de Empresas com Participação Pública (ECPE). Este acordo teve como objetivo garantir maior segurança aos trabalhadores em regime de teletrabalho na UE, mas no que concerne à definição do conceito não acrescentou muito mais do que aquilo que está espelhado Código do Trabalho Português (Sousa, 2016: 7).

Ainda assim, aborda imensas questões fundamentais no que diz respeito ao teletrabalho. O mesmo, “(...) concede aos teletrabalhadores o mesmo nível de proteção geral que é oferecido aos trabalhadores que exercem a sua atividade nas instalações do empregador” (OIT, 2018: 82).

Em relação aos direitos e deveres, o teletrabalhador tem igualmente²⁶ os mesmos direitos e deveres que os restantes trabalhadores. Ou seja, formação, promoção ou carreiras profissionais; limites²⁷ do período normal de trabalho e outras condições de trabalho; segurança e saúde no trabalho e reparação de danos emergentes de acidentes de trabalho ou doença (Aranda, 2012: 6).

Desta forma, entende-se que, no âmbito do Direito português, já persiste a ideia de que é importante “(...) ultrapassar as barreiras mais conservadoras das tradicionais relações de trabalho para um necessário ajuste a novas realidades laborais” (Sousa, 2016: 3). Contudo, e independentemente da introdução de um regime legal expresso no CT, o teletrabalho ainda não se tornou prevalente na grande maioria das organizações (Cooper e Kurland, 2002: 512).

²⁶ O artigo 169º do CT retrata a igualdade de tratamento entre o teletrabalhador e os demais trabalhadores. Note-se que no ponto 2 entende-se que “no âmbito da formação profissional, o empregador deve proporcionar ao trabalhador, em caso de necessidade, formação adequada sobre a utilização de tecnologias de informação e de comunicação inerentes ao exercício da respetiva atividade”. Ademais, no ponto 3, do mesmo artigo, explicita-se que “o empregador deve evitar o isolamento do trabalhador, nomeadamente através de contactos regulares com a empresa e os demais trabalhadores”.

²⁷ No artigo 170º do CT, o ponto 1 diz que “o empregador deve respeitar a privacidade do trabalhador e os tempos de descanso e repouso da família deste, bem como proporcionar-lhe boas condições de trabalho, tanto do ponto de vista físico como psíquico”. O ponto 2 informa que “sempre que o teletrabalho seja realizado no domicílio do trabalhador, a visita ao local de trabalho só deve ter por objeto o controlo da atividade laboral, bem como dos instrumentos de trabalho e apenas pode ser efetuada entre as 9 e as 19 horas, com a assistência do trabalhador ou de pessoa por ele designada.”

1.5. Competências para o teletrabalho

O teletrabalho está associado a um certo conjunto específico de atributos, capacidades, habilidades e conhecimentos, onde o trabalhador²⁸ deve mobilizar e pôr em prática certas e determinadas competências (Babú, 2017: 15).

Embora existam competências que se consideram como sendo as mais requeridas, as que reúnem um maior consenso no que concerne à sua valorização são: a iniciativa, a motivação, a autonomia, a responsabilidade, a autoconfiança, a organização, a inovação, a maturidade, a independência, a autossuficiência, a tendência para o individualismo, a perseverança e orientação para os resultados, capacidade para o desembaraço, literacia informática, comunicação e cumprimento de regras e procedimentos (Aranda, 2012; Baruch, 2000; Baruch 2001; Babú, 2017).

Face a isto, deve ainda mencionar-se o contributo de Suleman (2016) que divide as competências em *soft skills* e *hard skills*. Relativamente, ao primeiro caso, estas englobam as competências pessoais e comportamentais que não dependem do conhecimento teórico. Já no segundo caso, ou seja, as *hard skills*, compreendem-se as competências técnicas, aptidões, conhecimentos e as habilidades que o indivíduo realmente precisa para conseguir executar as tarefas inerentes às suas funções.

Finalmente, importa destacar ainda as *IT skills*, sendo que as mesmas são cada vez mais requeridas, particularmente para o teletrabalho. Ademais, sabe-se que as novas tecnologias assumem um grande papel nos mais variados setores do mercado de trabalho, pelo que as *IT skills* são exemplos de competências que vão ao encontro às necessidades atuais do mercado de trabalho.

1.6. Entrar numa nova era do teletrabalho

O ano 2020 trouxe mudanças sem precedentes para a economia global e para o mundo do trabalho. De utilização residual até aos dias de hoje, o teletrabalho é trazido à liça pela pandemia

²⁸ Segundo (Felstead et al., 2003) para que o teletrabalho seja feito de uma forma eficaz, os teletrabalhadores devem ser autossuficientes e independentes. Adicionalmente, devem manifestar uma capacidade para o desembaraço, iniciativa, inovação, uma tendência para o individualismo e perseverança, sendo que em muitas empresas o recrutamento do trabalhador está dependente das características de personalidade do mesmo (Felstead et al., 2003).

Covid-19. Antes desta, apenas uma fração da mão-de-obra trabalhava ocasionalmente a partir de casa, como aludido numa fase inicial da dissertação.

A 11 de Março, a Organização Mundial de Saúde (OMS) caracterizou o novo coronavírus como uma pandemia, e incitou os governos de todo o mundo a levarem a mesma com seriedade. Frisou a necessidade de preparar a primeira vaga de emergência de saúde pública e aplicar várias medidas drásticas, como por exemplo o bloqueio a nível nacional em muitos países (WHO, 2020a).

Ao dia 13 de março de 2020, o governo aprovou o Decreto-lei nº10 – A/2020²⁹, prevendo-se no seu artigo 29º o seguinte: *“Durante a vigência do presente decreto-lei, o regime de prestação subordinada de teletrabalho pode ser determinado unilateralmente pelo empregador ou requerida pelo trabalhador, sem necessidade de acordo das partes, desde que compatível com as funções exercidas.”*

Sem dúvida, que no início do corrente ano se entrou no arranjo de trabalho mais invulgar desta geração. O mundo parou e o governo, tendo por base informações fornecidas pela ciência, viu-se obrigado a aplicar medidas drásticas sempre com o objetivo principal de diminuir o número de casos e, conseqüentemente, salvar o máximo número de vidas.

O grande desafio que emergiu no meio do processo, principalmente para os decisores políticos, foi o de cumprir com esse mesmo objetivo sem causar danos irreversíveis à economia, pois a flexibilização das restrições não deveria colocar vidas em risco ou provocar uma nova³⁰ onda de infeções.

Segundo Heng et al. (2012), eventos como uma epidemia global, uma catástrofe natural, ataques terroristas e alterações climáticas, salientam a importância de pôr em prática todo um planeamento da gestão da continuidade das atividades (Heng et al., 2012: 226).

Inevitavelmente, a tecnologia da informação desempenha um papel fundamental, no sentido em que permite que as empresas possam assegurar a continuidade do negócio. Assim, o teletrabalho é reconhecido como um elemento chave nesse mesmo planeamento, representando para a comunidade empresarial, uma solução eficaz para lidar com tais eventos (Heng et al., 2012: 226).

²⁹ Note-se que este mesmo regime é excecional. Enquanto durarem as medidas para contenção da Covid-19, o teletrabalho pode ser decidido unilateralmente pelo empregador ou pelo trabalhador, desde que cumprido o requisito de adequação à função.

³⁰ Importa salientar que uma segunda onda pode ser ainda pior do que a primeira vaga, sendo que esta já esticou a capacidade dos cuidados de saúde para além dos seus limites e colocou os trabalhadores da linha da frente sob risco e pressão consideráveis (OIT, 2020: 2).

Com a entrada em vigor das medidas de *lockdowns* ou *stay at home*, uma grande parte da mão-de-obra foi instruída a permanecer em casa e continuar a trabalhar remotamente. Isto, para aqueles as suas funções o tornassem possível. Assim, todas as organizações, tanto as que já estavam familiarizadas com o teletrabalho, como as que ainda não tinham experimentado o mesmo, foram obrigadas a enviar os seus empregados para casa (OIT, 2020: 1).

Consequentemente, foi necessário que as mesmas criassem as condições essenciais para a mais intensa experiência de teletrabalho na história, porque mesmo que a grande maioria dos profissionais já estivesse horas seguidas em frente ao computador, não estavam habituados a organizar-se à distância. Tendo em conta os obstáculos, questiona-se a preparação dos trabalhadores e das empresas para migrar para o trabalho remoto no atual contexto.

Posto isto, e tudo o que foi mencionado ao longo do enquadramento teórico, a presente investigação visa dar um contributo crítico para a compreensão das diferenças que se encontram relativamente à perceção³¹ do teletrabalho entre os teletrabalhadores habituais e os novos teletrabalhadores, subjacente à pandemia gerada pela Covid-19. Ao mesmo tempo, pretende-se identificar as competências requeridas para o teletrabalho, através dos elementos inerentes ao modelo de competência, ou seja, a lista e a avaliação pessoal (auto-avaliação) das mesmas.

³¹ Não obstante, importa salientar desde já que a perceção ou perspetiva dos teletrabalhadores integra uma componente forte de subjetividade.

Metodologia da pesquisa

O presente capítulo dedica-se à apresentação da metodologia de análise empírica. A investigação é de natureza exploratória, pois não há ainda dados suficientes disponíveis para outro tipo de pesquisa. Recorre-se à análise qualitativa baseada em entrevistas a uma amostra de indivíduos que estão envolvidos em regime de teletrabalho. Isso mesmo, sendo descrito o objeto de estudo, a amostra e o seu processo de seleção. Adicionalmente, é explicitada a construção dos instrumentos, a sua validação e posterior aplicação. A pesquisa qualitativa preocupa-se “(...) com aspetos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (Silveira e Córdova, 2009: 32). Deste modo, este tipo de pesquisa, “(...) trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenómenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.” (Minayo, 2001 cit. in Silveira e Córdova, 2009: 32). A amostra é não probabilística (Bryman, 2008), sendo que articula uma amostra por conveniência com uma amostra bola de neve. A finalidade de se ter selecionado este tipo de amostra relaciona-se com o facto de poder proporcionar o estudo de uma amostra rica em informação, de forma mais aprofundada (Patton, 1990). No caso da amostra por bola de neve, a mesma pressupõe o contacto com um pequeno grupo de pessoas relevante para o estudo, neste caso teletrabalhadores habituais e teletrabalhadores pós Covid-19, que forneceram contactos de outras pessoas que se integravam com a amostra pretendida (Bryman, 2004). É essencial realçar que a amostra de teletrabalhadores em Portugal não é extensa e, desta maneira, inicialmente entrevistaram-se teletrabalhadores que estavam acessíveis, que posteriormente facultaram o contacto com outros teletrabalhadores.

Uma das principais técnicas relativas à pesquisa qualitativa é a entrevista. Na presente dissertação recorreu-se à entrevista semi-directiva³². Para a realização destas, foi necessária a

³² “Semi-directivas no sentido em que não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado. Mas não colocará necessariamente todas as perguntas pela ordem em que as anotou e sob a formulação prevista. Tanto quanto possível, “deixará andar” o entrevistado para que este possa falar abertamente, com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier. O investigador esforçar-se-á simplesmente por reencaminhar a entrevista para os objetivos cada vez que o entrevistado deles se afastar e por colocar as perguntas às quais o entrevistado não chega por si próprio no momento mais apropriado e de forma tão natural quanto possível” (Quivy e Campenhoudt, 2008: 192-193).

elaboração de um guião³³ de entrevista, pois, só através do mesmo, o entrevistador consegue garantir que todos os tópicos foram abordados e, simultaneamente, evitar que o entrevistado extrapole o tema proposto (Gerhardt & Silveira, 2009).

O guião de entrevista foi acompanhado de uma lista de competências pré-definidas para que o entrevistado, através de uma auto-avaliação (Suleman, 2016), pudesse oferecer uma conceção das competências para o teletrabalho. Essa mesma lista foi construída a partir da revisão de literatura existente sobre esta mesma temática (Aranda, 2012; Baruch, 2000; Baruch 2001; Babú, 2017).

No que concerne ao tratamento dos dados recolhidos, uma das técnicas de análise de dados qualitativos mais comum na investigação em ciências sociais é a análise de conteúdo (Gerhardt e Silveira, 2009). A análise de conteúdo é composta por seis etapas: 1) definir claramente o problema e, sempre que possível, o contexto teórico; 2) definir o corpus, precisando as regras de seleção do material a amostrar; 3) operacionalização; 4) proceder à análise; 5) verificar a fidelidade e 6) interpretação. O seu principal objetivo passa por organizar os dados de modo a que seja possível encontrar respostas para o problema em questão, ou seja, tornar os dados qualitativos descritíveis, onde a codificação tem um papel central. Consequentemente, este modo de tratamento da informação, permitiu “espremer” a informação e identificar as principais ideias relativas ao objeto de estudo (Vala, 1986).

2.1. Caracterização da amostra

A amostra é constituída por vinte teletrabalhadores, sendo que dez são TH e dez são NT. Ou seja, os primeiros já se encontravam em regime de teletrabalho antes da pandemia gerada pela Covid-19, enquanto que os segundos apenas adotaram esta modalidade de trabalho porque a mesma lhes foi imposta (Tabela 2.1.).

Tabela 2.1. - Caracterização da Amostra (TH e NT)

	Sexo ³⁴	Idade	Estado civil	Agregado familiar	Área de Formação
TH1	M	43	Solteiro	1	Gestão
TH2	F	22	Solteira	4 (entrevistada, mãe, pai e irmão)	Ciências da Comunicação
TH3	M	25	Solteiro	1	Informática e Gestão de Empresas

³³ É importante salientar que a entrevista não tem de seguir à regra a estrutura do guião, pois o objetivo principal é que a pessoa entrevistada não se sinta restringida e, dessa forma, partilhe um número de informações apropriadas à expectativa do entrevistador.

³⁴ Relativamente ao sexo dos entrevistados, entenda-se F por sexo feminino e M por sexo masculino.

TH4	F	51	Casada	3 (entrevistada, cônjuge, filha)	Secundário – Humanísticas
TH5	F	23	Solteira	3 (entrevistada, mãe e pai)	Ciências da Comunicação
TH6	F	25	Solteira	1	Comunicação e Relações Públicas
TH7	F	28	Solteira	4 (entrevistada, mãe, pai e irmão)	Ciências da Comunicação
TH8	F	23	Solteira	4	Marketing
TH9	M	27	Solteiro	1	Gestão
TH10	M	44	Casado	3 (entrevistado, cônjuge e filha)	Secundário – Científico
NT1	F	23	Solteira	4 (mãe, pai e irmão)	Gestão de Empresas
NT2	F	22	Solteira	2 (entrevistada e irmão)	Comunicação, Marketing e Publicidade
NT3	F	23	Solteira	1	Gestão
NT4	M	22	Solteiro	3 (entrevistado, mãe e pai)	Recursos Humanos
NT5	F	24	Solteira	1	Gestão
NT6	M	30	Casado	3 (entrevistado, filho e esposa)	Arquitetura
NT7	F	25	Solteira	1	Serviço Social
NT8	F	23	Solteira	3 (entrevistada, mãe e pai)	Sociologia
NT9	M	26	União de facto	2 (entrevistado e namorada)	Comunicação
NT10	F	35	Casada	1 (entrevistada, filho e marido)	Psicologia Social e das Organizações

Quanto aos TH, seis entrevistados são do sexo feminino e quatro são do sexo masculino. Têm idades compreendidas entre os 22 e 51 anos (média de 31,1 anos de idade). A grande maioria (8 TH) são solteiros, sendo que apenas dois TH são casados e têm filhos (TH4 e TH10). Dos dez TH, dois detêm o Ensino Secundário e os restantes são licenciados.

No caso dos NT, sete entrevistados são do sexo feminino e três são do sexo masculino. Têm idades compreendidas entre os 22 e 35 anos (média de 25,3 anos de idade). No que diz respeito ao estado civil dos mesmos, sete dos entrevistados são solteiros, dois são casados e um vive em união de facto. Todos os NT apresentam um grau académico de nível superior.

Principais resultados

Este capítulo dedica-se à apresentação e análise dos dados empíricos e encontra-se dividido em cinco momentos, tratando-se sempre uma análise comparada entre os teletrabalhadores habituais (TH) e os novos teletrabalhadores (NT). Procura-se, num primeiro momento, caracterizar o contexto de trabalho. A seguir, os dados permitem a perceção dos entrevistados e finalmente são analisadas as competências requeridas para o teletrabalho segundo a auto-avaliação dos teletrabalhadores. Acrescente-se ainda que procurou-se obter uma visão mais global sobre o teletrabalho não analisada nos pontos anteriores.

3.1. Características profissionais dos teletrabalhadores

No que diz respeito ao contexto laboral, foi importante saber qual a profissão dos entrevistados, o tempo na empresa e cargo atual, o tempo de teletrabalho, qual a situação de teletrabalho, bem como o local de trabalho. Vejam-se as tabelas seguintes - tabela 4.1. e tabela 4.2.

Tabela 3.1. – Contexto laboral TH

TH	Ocupação Profissional	Tempo na empresa/cargo atual	Tempo de teletrabalho	Teletrabalho	Local
TH1	Especialista em Sustentabilidade	20 anos/ 10 anos	5 anos	Tempo inteiro	Casa
TH2	Técnica de Comunicação Digital	1 anos e 6 meses	9 meses	Parcialmente	Casa
TH3	<i>Software Engineer</i>	2 anos/ 2 meses	2 anos	Tempo inteiro	Casa
TH4	Gestão de Frota	28 anos/ 15 anos	Desde sempre	Ocasionalmente	Casa
TH5	<i>Marketing e Communication Consultant</i>	1 ano e 10 meses/ 10 meses	1 ano	Parcialmente	Casa
TH6	Estrategia de User Experience	2 anos e 5 meses/ 1 ano	Desde sempre	Ocasionalmente	Casa
TH7	Content e Community Manager	1 anos e 11 meses	Desde sempre	Ocasionalmente	Casa

TH8	<i>Web Consultant</i>	2 meses	1 ano	Tempo inteiro	Casa ou no co-work/café
TH9	<i>Brand Manager</i>	3 anos	1 ano e meio	Parcialmente	Casa
TH10	Técnico de Recursos Humanos	10 anos	4 anos	Tempo inteiro	Casa

Tal como a tabela anterior aponta, os TH são trabalhadores das mais diversas áreas profissionais. Em relação à adoção do teletrabalho, para a maioria dos TH foi uma escolha voluntária/individual, tendo sido os próprios a solicitar a possibilidade de o fazer. Somente no caso da TH7, da TH8 e do TH9 é que esta oportunidade foi também colocada pela empresa.

Dos quatro TH que estão em teletrabalho todos os dias, dois deles (TH1 e TH10) têm de cumprir um horário específico, das 9h às 18h. Daqueles que o fazem parcialmente, ou seja, alguns dias durante a semana ou mês, todos, à exceção da TH5, têm liberdade para gerir o horário de trabalho. A TH5 obedece um horário das 9h às 18h, tal como no caso particular do TH9 que está semana sim/semana não em teletrabalho. Por fim, aqueles que o fazem de uma forma ocasional também não têm de obedecer a um horário de trabalho específico.

Quando questionados sobre o suporte que recebem por parte da empresa, apenas três (TH2, TH5 e TH8) consideram que o mesmo não é aquele que necessitam para realizar o trabalho de uma forma eficaz. Frisaram a falta de ferramentas, como o computador de trabalho, a ausência acesso à VPN e a inexistência de apoio relativamente ao pagamento do espaço de *co-work*, respetivamente. Importa salientar que, no caso do TH2 e do TH5, estas falhas podem ser justificadas pelo facto de fazerem teletrabalho, mas também trabalharem presencialmente no escritório. Por sua vez, a situação da TH8 justifica-se pelo facto do pagamento do *co-work* representar custos adicionais para a empresa.

No que concerne ao local de trabalho, todos, à exceção da TH8, utilizam a sua casa para trabalhar, seja no quarto, na sala, no escritório e até mesmo na cozinha.

Relativamente aos NT, o teletrabalho é involuntário, sendo que foi uma consequência das medidas impostas pelo governo tendo em conta a situação pandémica atual.

Tabela 3.2. – Contexto laboral NT

NT	Ocupação Profissional	Tempo na empresa/cargo atual	Tempo de teletrabalho	Teletrabalho	Local onde teletrabalha
NT1	<i>International Partnership Sales Executive</i>	2 meses	16 de março	Tempo inteiro	Casa
NT2	Logística de Formação	1 ano e 3 meses	16 de março	Tempo inteiro	Casa
NT3	Técnica de Recursos Humanos	3 anos/1 ano e meio	16 de março	Tempo inteiro	Casa
NT4	Estagiário	1 mês	16 de março	Tempo inteiro	Casa
NT5	Auditora	6 meses	16 de março	Tempo inteiro	Casa
NT6	Arquiteto	1 ano e 4 meses	16 de março	Tempo inteiro	Casa
NT7	Project Manager	11 meses	16 de março	Tempo inteiro	Casa
NT8	Estagiária	5 meses	16 de março	Tempo inteiro	Casa
NT9	Jornalista	11 meses/ 2 meses	16 de março	Tempo inteiro	Casa
NT10	Técnica de Recursos Humanos	3 anos e 2 meses	16 de março	Tempo inteiro	Casa

Assim, por consequência da pandemia gerada pela Covid-19, como foi já mencionado anteriormente, todos os colaboradores aptos para teletrabalho seguiram para casa com essas mesmas instruções. Tal como no caso dos TH, também aqui se verifica uma variedade de profissões.

Todos se encontram em teletrabalho desde o dia 16 de março, sendo que o fazem obrigatoriamente a partir das suas casas. Apenas três deles (NT4, NT6 e NT9) têm flexibilidade em relação ao horário de trabalho, sendo que todos os outros têm de obedecer a um horário igual aquando presencial, sendo das 9h às 18h.

Sobre o apoio que recebem por parte da empresa, todos os entrevistados se mostraram bastante compreensivos para com o empregador, pois foi uma situação nova para todos e ninguém estava previamente preparado. Realçaram que não foi algo fácil de gerir, pois nem todos dispõem de uma casa com um ambiente adequado para o teletrabalho e existem algumas lacunas no que diz respeito às ferramentas necessárias para desempenhar as tarefas da melhor forma. Além de terem sido disponibilizados computadores, indicaram também que as empresas

têm demonstrado alguma preocupação, havendo casos em que foram disponibilizados cursos e formações online que tinham como objetivo apoiar o trabalhador a trabalhar remotamente de uma forma eficiente e, ao mesmo tempo, a gerir o tempo, no sentido de evitar horas mortas e de procrastinação.

Foi também importante perceber se os entrevistados consideram o teletrabalho como um modo de trabalho desafiante e, por sua vez, qual seria o impacto do mesmo na sua produtividade. Assim sendo, sobre considerar o teletrabalho desafiante, seis TH (TH1, TH2, TH4, TH7, TH8 e TH9) responderam que sim. Os restantes (TH3, TH5, TH6 e TH10), por sua vez, não consideram que o teletrabalho seja um desafio. Nos casos em que os TH responderam de uma forma afirmativa, justificaram essa mesma resposta pelo facto do teletrabalho exigir mais disciplina e organização.

“Sim. Sem disciplina não dá mesmo.” - TH1

“Acaba por ser difícil de impor a mentalidade de agora é trabalho, agora é descanso.” - TH2

Por sua vez, aqueles que responderam que não, de um modo geral, entendem que o teletrabalho pode ser tão desafiante como trabalhar presencialmente. Assim, identificaram-se bastante com este modo de trabalhar, sendo que o mesmo lhes proporciona liberdade para organizar o seu tempo e criar rotinas, enquanto os motiva.

“No meu caso, o teletrabalho é a forma de trabalho perfeita e a mais motivadora.” - TH5

Quanto aos NT, a grande maioria respondeu que o teletrabalho é desafiante (NT1, NT4, NT5, NT6, NT8, NT9 e NT10). As justificações seguiram todas a mesma linha de pensamento, sendo que sentem que em teletrabalho têm de ser mais autónomos e existe mais dificuldade em manter a motivação todos os dias. Ademais, mencionaram também o problema em desligar, pois uma vez que estão em casa sentem que têm que estar sempre *on*.

Por sua vez, a NT2, a NT3 e a NT7 não encaram o teletrabalho como um desafio, pois, e tendo em conta que são solteiras e vivem sozinhas, conseguem ter uma maior qualidade de vida, mesmo que trabalhem mais horas.

No que concerne ao impacto desta modalidade de trabalho na produtividade dos teletrabalhadores, no caso dos TH, cinco (TH1, TH5, TH7, TH9 e TH10) afirmaram que o impacto é positivo e, conseqüentemente, produzem mais. Justificam os maiores níveis de produtividade pelo facto de se sentirem mais motivados, poderem gerir o próprio horário de trabalho, terem mais conforto em casa, não perderem tempo em deslocações e, também porque sentem que o empregador confia no seu trabalho. Por sua vez, quatro (TH2, TH3, TH6 e TH8)

referem que o teletrabalho não tem qualquer tipo de impacto na sua produtividade, pois a sua produtividade é afetada por outros factores externos, como por exemplo a própria pré-disposição do teletrabalhador.

“Depende mesmo do dia, do meu estado de espírito, etc. Sei que existem dias em que sou mega produtiva e outros dias em que não o fui, se mandei e fiz duas tarefas, já foi bom. Depende mesmo da nossa situação e estado de espírito.” - TH2

“Nenhum. Tal como acontece quando não estou em teletrabalho, há dias mais produtivos do que outros, mas o teletrabalho não me parece afetar esta questão em específico.” - TH6

Apenas o TH4 considera que o teletrabalho tem um impacto negativo na sua produtividade, sendo que trabalha a partir de casa quando tem menos volume de trabalho e, por isso mesmo, aproveita para conjugar a vida profissional com a vida familiar.

No caso dos NT, a maioria (7 NT) afirma que produzem mais em regime de teletrabalho. Assim, apenas o NT1, NT4 e o NT6 referem que a sua produtividade diminui a partir do momento em que começaram a trabalhar a partir de casa. Aqui, os níveis mais elevados de produtividade justificam-se pelo facto de trabalharem mais horas, por um lado e, por outro, pelo tempo que ganham por não terem de se deslocar para o escritório. Nos exemplos onde a produtividade diminuiu, os entrevistados referem que esta mesma redução se deve ao ambiente e local de trabalho ou à falta de ferramentas fundamentais para a realização do trabalho.

“Neste momento ao fim de oito dias uteis eu sinto que a minha produtividade é muito mais baixa porque como estava a dizer, sinto que em casa tenho muito mais distrações e não tenho a pressão de estar no escritório.” – NT1

“O impacto é negativo, porque lá está eu não tenho as ferramentas adequadas para desempenhar as minhas tarefas e isso claro que afeta a minha produtividade.” – NT6

Para perceber qual a imagem percebida pelos próprios teletrabalhadores sobre quais³⁵ as competências requeridas para o teletrabalho, como já mencionado anteriormente, foi-lhes apresentada uma lista de competências, onde os mesmos deveriam escolher as que consideravam como sendo as mais importantes para o mesmo.

³⁵ Em anexo encontram-se as competências consideradas como requeridas para o teletrabalho por parte dos TH (Anexo C) e dos NT (Anexo D).

Assim, quando apresentada essa mesma lista e questionados sobre quais as competências que consideravam mais importantes para o teletrabalho, a opinião entre os TH³⁶ e os NT foi semelhante. As competências mencionadas pelos dois grupos como sendo essenciais ao teletrabalho foram: a motivação (5 TH e 7 NT), a responsabilidade (7 TH e 7 NT), a organização (8 TH e 5 NT) e a comunicação (7 TH e 6 NT). No entanto, além destas, no caso dos TH, a literacia informática foi também considerada fulcral (5 TH). Por sua vez, os NT, escolheram ainda a iniciativa (5 NT), a autonomia (7 NT) e a capacidade para o desembaraço (5 NT) como competências também essenciais à realização do teletrabalho.

Por outro lado, a autoconfiança (1 TH e 2 NT), a inovação (1 TH e 0 NT), a maturidade (2 TH e 2 NT) e a tendência para o individualismo (2 TH e 1 NT) não são competências percecionadas pelos entrevistados como importantes para o teletrabalho. Adicionalmente, no que diz respeito aos TH, a independência foi uma competência percebida como importante para o teletrabalho apenas para dois TH (TH1 e TH3). Já do lado dos NT, a autossuficiência foi considerada como uma competência importante para o teletrabalho apenas por dois NT (NT3 e NT7) e o cumprir regras e procedimentos apenas por um NT (NT2).

Para além da lista de competências, foi também pedido aos entrevistados para referirem quais as características individuais que percecionam como fundamentais para que uma pessoa seja apta para o teletrabalho.

Assim entendeu-se que, no caso dos TH, de um modo geral, consideraram que o teletrabalho pode ser uma excelente ideia se o trabalhador for focado, independente, auto-motivado, confiante, individualista e dispuser de literacia informática, capacidades fortes de comunicação e trabalho por objetivos.

A opinião dos NT foi bastante semelhante, à exceção do NT9, sendo que o mesmo mencionou que não considera que o teletrabalho esteja intrinsecamente relacionado com o colaborador em si, mas sim com o tipo de funções e tarefas que o mesmo tem de desenvolver.

Ainda no que concerne às competências requeridas para o teletrabalho, foi indispensável compreender a posição dos teletrabalhadores relativamente às *IT skills* no mundo do teletrabalho. Todos defendem que as mesmas são importantes, tendo em conta que a própria realização do trabalho depende do recurso às TIC. No entanto, a grande maioria (5 TH e 9 NT) não considera as mesmas como competências primordiais, pois defendem que para realizar as

³⁶ No que concerne aos TH, importa aqui salientar o caso particular do TH1, pois o mesmo frisou que considerava todas as competências presentes na lista importantes para o teletrabalho, sendo que justificou a sua opinião dizendo: “*Tenho de dizer todas. Estão interligadas!*” – TH1

suas tarefas de um modo eficiente apenas necessitam das *IT skills* do ponto de vista do utilizador. Os restantes entrevistados frisaram a indispensabilidades destas competências (TH1, TH2, TH7, TH8, TH10 e NT6) pelo facto de uma vez que estão à distância, quando surgem problemas ao nível dos sistemas informáticos, por exemplo, é necessário dispor destas competências para encontrar soluções provisórias que permitam continuar a trabalhar:

“Sim. Agora muita coisa é feita á distância pelos informáticos, mas eles não estão sempre disponíveis e temos de ser nós a desenrascar uma solução provisória muitas vezes.” - TH1

“São imensamente relevantes e importantes. Ligar e desligar cabos de computadores, aceder remotamente a servidores de trabalho, ligar videoconferências, marcar e agendar reuniões, etc., gerir 100 emails por dia, se bloquear o pc, se perder ligação à Internet são questões em que o utilizador precisa de se “desenvencilhar”. – TH2

Aqui importa ainda salientar que, no caso do NT6, a importância que o mesmo atribui às *IT skills* se justifica pela necessidade que o mesmo tem em utilizar softwares específicos inerentes às suas tarefas e função.

“As IT skills no mundo do teletrabalho são mesmo fundamentais, tens dominar o mínimo, mas no meu caso por exemplo, os softwares que eu utilizo, uma pessoa que não domine isso em teletrabalho não consegue mesmo executar os projetos e depois não tem ninguém a quem recorrer assim mais imediatamente, o que por sua vez ia atrasar todo o trabalho.”- NT6

Para se explorar como é que os entrevistados encaram o teletrabalho, primeiramente foi necessário perceber quais os principais pontos positivos e negativos que advêm do mesmo. Aqui, é necessário ter em consideração que os NT ainda estão a viver a experiência de teletrabalho há relativamente pouco tempo e, a sua perspectiva, no que concerne aos benefícios ou constrangimentos, é restrita.

Assim, os pontos positivos mais mencionados pelos TH foram a gestão de tempo e do próprio horário de trabalho, a maior produtividade, menos *stress* e mais independência no trabalho. Do lado dos NT, foi frisada a poupança de tempo em deslocações e, por consequência desta, a melhor qualidade de vida.

A este respeito, devem destacar-se os exemplos do TH10 e da NT10. No caso do TH10, o mesmo fez questão de destacar o facto do teletrabalho lhe permitir conjugar a vida familiar com a vida profissional de uma forma bastante benéfica. Assim, o mesmo referiu que consegue apoiar e acompanhar a filha de um modo mais conveniente e ajudar a esposa nas tarefas de casa. Por outro lado, a NT10 referiu exatamente o contrário, sendo que o facto de estar com o filho

em casa afeta negativamente o seu desempenho profissional devido à dificuldade que sente em conjugar o papel de mãe com o papel profissional.

Por comparação, os pontos negativos mais referidos pelos TH não foram muitos. Realçaram a falha de comunicação que por vezes se verifica entre as equipas e colegas de trabalho e a dificuldade de progressão de carreira. Já do lado dos NT, o teletrabalho parece trazer mais constrangimentos, como por exemplo, o isolamento social, a dificuldade de desligar, a questão de manter a motivação diariamente, o desajuste relativamente ao local de trabalho, as falhas de internet e as distrações que existem à sua volta.

Mais concretamente, no caso dos NT foi também mencionado o facto do Covid-19 estar a afetar o próprio bem-estar individual, sendo que é uma situação que tem impacto na vida no geral e não apenas na esfera profissional dos entrevistados.

Seguidamente, os teletrabalhadores foram interrogados sobre quais as perspetivas futuras no que diz respeito à prática de teletrabalho. No caso dos TH entendeu-se que seria relevante entender se já tinham ponderado deixar³⁷ de teletrabalhar e, no caso dos NT, se gostariam de ter a oportunidade de o fazer num cenário pós-pandemia.

Quando questionados se já tinham ponderado deixar de trabalhar nesta condição, dois (TH4, TH9) dos TH responderam que sim, sendo que também valorizam o trabalho presencial ou preferiam ter a liberdade de escolha entre escritório e o teletrabalho, por forma a poder optar por uma ou outra consoante a disposição e disponibilidade. Os restantes TH, não ponderaram deixar o teletrabalho, pois consideram que o mesmo lhes proporciona mais vantagens do que desvantagens.

No caso dos NT, relativamente à possibilidade de praticarem teletrabalho num cenário pós-pandemia, todos, à exceção do NT9, responderam que sim. Contudo a grande maioria gostaria de ter a possibilidade de o fazer apenas alguns dias por semana. Ou seja, apesar de desejarem trabalhar a partir de casa, não seria algo que desejassem fazer a tempo inteiro.

Por fim, os entrevistados tiveram também a oportunidade de expor o que mudariam para melhorar a sua experiência de teletrabalho. Alguns dos TH mostraram ter necessidade em dispor de uma cadeira mais confortável ou de repouso para as costas. No geral, aqueles que têm de cumprir um horário obrigatório preferiam ter mais flexibilidade neste sentido. Obter respostas mais rapidamente por parte dos colegas e das chefias foi também algo que os TH mencionaram como possível hipótese para melhoria desta prática.

³⁷ Importa salientar que também foi perguntado aos entrevistados se tinham conhecimento de algum caso em que um colega de trabalho tivesse ponderado deixar ou já tinha deixado a modalidade de teletrabalho. Neste caso, a resposta foi unanime, sendo que todos os entrevistados disseram que não.

Muitos dos NT consideraram que alterar o espaço onde teletrabalham poderia ser muito vantajoso. Adicionalmente, a mistura de teletrabalho e trabalho presencial poderia ser também algo que tornasse o teletrabalho mais apelativo.

Importa ainda salientar que, unicamente, o TH9 e a NT2 responderam que não mudavam nada para que a sua experiência de teletrabalho se tornasse mais favorável.

Discussão de resultados

Os resultados obtidos mostraram algumas semelhanças e diferenças entre TH e NT. Relativamente à possibilidade de teletrabalhar, sabe-se que no caso dos NT, estes fazem-no a tempo inteiro e obrigatoriamente. No caso dos TH foi tendencialmente uma escolha individual. Verificou-se também que, tal como explicitado na revisão de literatura (Picu e Dinu, 2016), o teletrabalho pode acontecer de três maneiras distintas, sendo ocasionalmente, parcialmente ou a tempo inteiro. Apesar da diferença do número de TH em cada uma das situações não ser muito diferente, verificou-se que um maior número de casos o faz a tempo inteiro.

Quanto aos lugares a partir dos quais os teletrabalhadores podem executar as suas tarefas (Amigoni e Gurvis, 2009), no caso dos NT sabe-se que é nas suas casas, tendo em conta as medidas de contenção e isolamento social impostas. Contudo, também no caso dos TH parece ser o local mais utilizado para trabalhar, pois apenas uma das TH frisou que por vezes trabalha no *co-work* ou em cafés. Face a isto, entendemos que mesmo havendo a possibilidade de trabalhar remotamente em vários locais, os entrevistados preferem o conforto das suas casas.

Se fizermos uma análise de acordo com a profissão (Baruch, 2001; Babú, 2017), importa referir que no caso dos TH, todas as profissões resultam em teletrabalho. Por sua vez, verificou-se que do lado dos NT há quem sinta que o desempenho das suas tarefas esteja a ser prejudicado em teletrabalho, sendo que apenas presencialmente conseguem realmente fazer o seu trabalho de uma forma eficaz (NT6 que é arquiteto e NT9 que é jornalista). Assim, confirma-se a ideia já defendida na revisão de literatura (Baruch e Nicholson, 1997; Baruch, 2001), ou seja, o próprio conteúdo funcional do trabalho tem impacto na forma de como o teletrabalho é percebido. Não obstante, entende-se que o teletrabalho é exequível para a grande maioria das profissões e setores de atividade (Allen et al., 2015: 50).

Quanto ao suporte dado pela empresa, todos os TH se sentem apoiados pela mesma (Sánchez et al., 2007). Já do lado dos NT o suporte dado pela empresa está intrinsecamente relacionado com a falta de preparação para o teletrabalho (OIT, 2020). Assim, na maioria dos casos, as empresas preocuparam-se em disponibilizar, para além de computadores, cursos e formações online que ajudam a trabalhar de uma forma eficaz a partir de casa (Baruch e Nicholson, 1997; Mann e Holdsworth, 2003; Sousa, 2016).

Na generalidade, os TH consideram que o teletrabalho é desafiante por exigir mais disciplina e organização (Pérez et al., 2002). Houve também quem respondesse que o

teletrabalho é tão desafiante como o trabalho presencial. Comumente, também os NT consideram o teletrabalho desafiante, mas pelo facto de terem de ser mais autónomos, de sentirem mais dificuldade em manterem a motivação ou a desligar (Sousa, 2016). Para os poucos casos em que o teletrabalho não é percecionado como um desafio, o motivo está no facto destes sentirem que, desde que estão a trabalhar de casa, ganharam mais qualidade de vida. O facto de viverem sozinhos e não terem encargos ao nível familiar ajuda a esta mesma percepção (Baruch, 2001; Taskin e Bridoux, 2010).

Como explicitado na revisão da literatura, o teletrabalho pode ter um impacto ao nível da produtividade (Pérez et al., 2002). Este mesmo impacto, do lado dos TH, é sempre positivo, pois quando estão em teletrabalho sentem-se mais motivados e entusiasmados. Por sua vez, os NT produzem mais, mas pelo facto de trabalharem mais horas, entendem-no como um aspeto negativo (Baruch e Nicholson, 1997; Baruch, 2001; Meroño-Cerdán, 2016; Sousa, 2016). Verificou-se também casos em que a produtividade reduziu, pois, o ambiente de trabalho e as distrações à sua volta, bem como a falta de ferramentas não permitem o exercício das funções de um modo eficiente (Sousa, 2016).

No que concerne às competências requeridas, através da auto-avaliação e da lista de competências que foi apresentada aos TH e aos NT, entende-se que tanto os primeiros como os segundos, têm uma percepção bastante similar. Assim, indo ao encontro do enquadramento teórico (Aranda, 2012; Baruch, 2000; Baruch 2001), percebem que as competências e capacidades individuais mais requeridas para o teletrabalho são: a iniciativa, a motivação, a autonomia, a responsabilidade, a organização, a capacidade para o desembaraço e a comunicação. Posto isto, compreende-se que os teletrabalhadores reconhecem que, para o teletrabalho, as competências pessoais e comportamentais (*soft skills*), são mais relevantes comparativamente às competências técnicas, aptidões, conhecimentos e habilidades que o indivíduo realmente necessita para desenvolver as suas tarefas (*hard skills*) (Suleman, 2016).

Quanto às *it skills*, de um modo geral, a opinião de todos os teletrabalhadores é de que, face ao desenvolvimento tecnológico (Silva et al., 2000; Sousa, 2016; OIT, 2020) que temos vindo a assistir, as habilidades tecnológicas requeridas para o correto funcionamento em situação de teletrabalho sejam meramente as ligadas à ótica do utilizador.

Relativamente às vantagens e desvantagens individuais (Baruch, 2001) do teletrabalho, para além das já mencionadas na análise de resultados, deve destacar-se a diferença encontrada entre os TH e NT casados e com filhos (Baruch e Nicholson, 1997). Isto porque, no primeiro caso, constatou-se que o teletrabalho influencia de uma forma positiva, dando a possibilidade

para que os mesmo possam conjugar a vida profissional com a familiar. No segundo caso, o facto de estarem em casa com os seus filhos e num contexto pandémico, tem o efeito contrário.

Tendencialmente, os NT referiram ainda sentir a falta do que acontece regularmente no local de trabalho convencional, como *o interpersonal networking*, *o informal learning* e, de certo modo a orientação recebida pelos restantes colegas (Cooper e Kurland, 2002).

Relativamente à visão geral do teletrabalho, apenas quatro dos TH mostraram já ter ponderado deixar o teletrabalho, sendo algo que colocam em questão numa perspetiva futura. Adicionalmente, na grande maioria dos casos, o teletrabalho foi uma escolha dos próprios para facilitar a gestão da sua vida pessoal. Assim, tal como defendido na literatura (Baruch e Nicholson, 1997; Baruch, 2001), entende-se que o teletrabalho, quando feito de uma forma voluntaria, tem retornos consideráveis tanto para o teletrabalhador como para a empresa.

Por sua vez, do lado dos NT, mesmo que o teletrabalho tenha surgido num contexto bastante intimidante, estes demonstraram abertura para esta forma de trabalhar, sendo que revelaram vontade em ter a possibilidade de o fazer num cenário pós-pandemia, ainda que fosse apenas uma ou duas vezes por semana.

Conclusão

Primeiramente, tendo em consideração o objetivo da investigação, pode concluir-se que, ao longo do processo de recolha e análise das entrevistas, foi possível constatar que existe uma diferença considerável no que concerne à visão geral do teletrabalho entre os TH e os NT. Adicionalmente, verificou-se uma uniformização, em termos de competências requeridas para o teletrabalho, entre a opinião destes dois grupos e, entre estes e o que se conhecia já ao nível da literatura.

Face a isto, e no que concerne às competências requeridas para o teletrabalho, a perceção dos TH e dos NT é bastante similar, sendo que consideram que as competências essenciais serão as comportamentais e sociais, como foi já mencionado de uma forma mais detalhada na análise e discussão de resultados.

Relativamente ao teletrabalho e tudo o que o mesmo envolve, as principais diferenças encontradas entre os dois grupos de teletrabalhadores estão ao nível do suporte dado pela empresa, sendo que no caso dos TH, o empregador garante que o mesmo tenha todas as ferramentas que precisa para o seu trabalho. Em contrapartida, no caso dos NT, percebem este suporte como insuficiente, pois nunca tinham tido a possibilidade de realizar teletrabalho e, por isso mesmo, não têm formação nem preparação a esse nível. No caso dos TH, não existem praticamente constrangimentos em relação ao teletrabalho e os principais benefícios são relativos ao impacto positivo na produtividade, à liberdade de gerir o próprio trabalho e à possibilidade de conjugar a vida familiar com a profissional. Por outro lado, a migração repentina para o teletrabalho, apresenta certos obstáculos para a vivência do mesmo, sendo que, de um modo geral, os NT se sentem isolados socialmente, têm dificuldade em distinguir os tempos de trabalho e de lazer, experienciam falta de motivação, entre outros aspetos.

Contudo, importa salientar que o contexto geral parece afetar a experiência de teletrabalho. Ou seja, a situação de teletrabalho, o contexto familiar, o ambiente, o local de trabalho e até mesmo o próprio trabalho em si, podem afetar de maneiras distintas a experiência de cada um. Ademais, quando o teletrabalho acontece de uma forma voluntária nota-se que o retorno pode ser enorme, tanto para a empresa como para o teletrabalhador, mas quando acontece involuntariamente, nota-se o oposto, principalmente para o próprio trabalhador.

Neste sentido, com a presente dissertação os principais objetivos foram cumpridos. Procurou-se perceber o quão particulares podem ser as perceções dos teletrabalhadores, comparando os dados obtidos através das perceções dos TH e daqueles que apenas o praticam, forçosamente, devido à pandemia.

Importa não esquecer que, mesmo que os métodos qualitativos produzam uma riqueza de dados e que permitam uma avaliação mais aprofundada e detalhada dos temas, padecem de algumas lacunas principalmente no que concerne à representatividade da amostra. Assim, os resultados apresentados não devem ser generalizados, uma vez que a dimensão da amostra não é representativa da realidade (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Atualmente, a única certeza é a de que a incerteza será uma constante no dia-a-dia dos trabalhadores e dos empregadores portugueses, bem como de cada um no geral. Todos terão de se adaptar a uma nova forma de trabalhar e viver, onde será fundamental adotar novos comportamentos e práticas. No futuro, é importante as empresas reflitam sobre a implementação de planos de ação para os trabalhadores ficarem aptos para teletrabalhar, até porque a situação atual obriga a que as pessoas façam teletrabalho. Por essa razão, seria pertinente que os trabalhadores já tivessem tido essa mesma experiência anteriormente.

Em suma, apesar de se iniciar por um evento negativo, a pandemia serviu para as empresas e colaboradores desenvolverem ferramentas que agilizassem o teletrabalho. A abertura de novas portas vem revelar que a possibilidade de teletrabalhar não irá ser uma realidade tão complexa e inalcançável no futuro. Finalmente, em momentos de isolamento social, a proximidade digital é o veículo, por excelência, para as empresas se inventarem e transformarem, garantindo a máxima produtividade possível.

Fontes

Acordo Coletivo de Trabalho nº1/2009, Diário da República, 2.^a série – Nº188 – 28 de setembro de 2009.

BARROS, J., 2020. O trabalho de uma (co)vida. Jornal Económico. Disponível em:

<https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/o-trabalho-de-uma-covida-565315>

EXPRESSO ECONOMIA, 2020. Covid-19. Estão as empresas portuguesas preparadas para o teletrabalho? Disponível em:

<https://expresso.pt/economia/2020-03-22-Covid-19.-Estao-as-empresas-portuguesas-preparadas-para-o-teletrabalho->

JORNAL ECONÓMICO, 2020. DGS: empresas devem ter áreas de isolamento, promover teletrabalho e evitar reuniões. Disponível em:

<https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/dgs-empresas-devem-ter-areas-de-isolamento-promover-teletrabalho-e-evitar-reunioes-552121>

JORNAL ECONÓMICO, 2020. Como ser produtivo em regime de teletrabalho? Siga estas dicas. Disponível em:

<https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/como-ser-produtivo-em-regime-de-teletrabalho-siga-estas-dicas-562548>

Lei nº 7/2009 de 12 de fevereiro, Diário da República, 1.^a série – Nº 30 – 12 de fevereiro de 2009.

MARTINS, A., 2020. Teletrabalho em tempo de pandemia. Jornal Económico. Disponível em:

<https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/teletrabalho-em-tempo-de-pandemia-562833>

ONU NEWS., 2020. Organização Mundial da Saúde declara novo coronavírus uma pandemia. Disponível em:

<https://news.un.org/pt/story/2020/03/1706881>

ROMEIRA, A., 2020. ‘Dia zero’ dos desafios do teletrabalho. Jornal Económico. Disponível em:

<https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/dia-zero-dos-desafios-do-teletrabalho-563244>

WHO (World Health Organization), 2020a. WHO Director-General’s opening remarks at the media briefing on COVID-19-11. Disponível em:

<https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>.

Referências Bibliográficas

- ALLEN, T. D., GOLDEN, T. D., e SHOCKLEY, K. M., 2015. How Effective is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- AMIGONI, M. e GURVIS, S., 2009. *Managing the Telecommuting Employee*. Avon: Adams Media.VIANA
- ARANDA, B., 2012. *Análise das condições de trabalho dos teletrabalhadores – Antecedentes, processos e conseqüentes na visão do trabalhador e da chefia*, Dissertação submetida como requisito para obtenção do grau de mestre em Psicologia Social e das Organizações, ISCTE-IUL.
- BABÚ, DEVEANI ACHEVINCUMAR., 2017, *The overall potential of telecommuting*, Dissertação submetida como requisito para obtenção do grau de mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, ISCTE-IUL.
- BARROS, A. M. e SILVA, J. R. G., 2010. Perceção dos indivíduos sobre as conseqüências do teletrabalho na configuração *home-office*: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAP.BR*, 8 (1), 71-91.
- BARUCH, Y., 2000. Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New technology, Work and Employment*, 15, 34-49.
- BARUCH, Y., 2001. The status of research on teleworking and an agenda for future research. *SAM Advanced Management Journal*, 3, 113-129.
- BARUCH, Y. e NICHOLSON, N., 1997. Home, sweet work: requirements for effective homeworking. *Journal of General Management*, 23(2), 15-30.
- BRYMAN, A., 2004. *Social Research Methods (2nd ed.)*. Oxford: Oxford University Press.
- BRYMAN, A., 2008. *Social Research Methods (3rd ed.)*. Oxford: Oxford University Press.
- CENTENO, M., 2013. ‘A tentação de gerir o emprego através do Código do Trabalho’, In: Centeno, M., O trabalho: uma visão de Mercado, Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 36-49.
- COOPER, C., e KURLAND, N.B., 2002. Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations, *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 511-532.
- CORREIA, A. e A.M. PASSOS, 2015. Da gestão para o desenvolvimento de carreira: uma perspetiva sobre as carreiras de século XXI. In: Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F., Duarte, H. *GRH para Gestores*. Lisboa: Editora RH, pp. 339-363.
- EUROFOUND AND THE INTERNATIONAL LABOUR OFFICE., 2017. Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
- FELSDTEAD, A., JEWSON, N., e WALTERS, S., 2003. Managerial Control of Employees Working at Home. *British Journal of Industrial Relations*, 41, 241-264.

- GAJENDRAN, R. S. e HARRISON, D. A., 2007. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92 (6), 1524-1541.
- GERHARD, T. E. e SILVEIRA, D. T., 2009. *Métodos de Pesquisa, Universidade Federal do Rio Grande Sul*.
- GOLDEN, T., e VEIGA, J., 2005. The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31, 301-318.
- GOLDEN, T. D., VEIGA, J. F., e DINO, R., 2008. The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1412-1421.
- HENG, T. B., HOOI, S. C., LIANG, Y. Y., OTHMA, A. e ONG, T.S., 2012. Telecommuting for Business Continuity in a Non-profit Environment. *Asian Social Science*, 8(12), 226-237.
- KURLAND, N. B., e EGAN, T. D. (1999). Telecommuting: justice and control in the virtual organization. *Organization Science*, 10, 1-31.
- MANN, S. e HOLDSWORTH, L., 2003. The psychological impact of teleworking: Stress, Emotion and Health. *New technology, Work and Employment*, 18, 196-211.
- MERONO-CERDÁN, A. L. (2016). Perceived benefits of and barriers to the adoption of teleworking: peculiarities of Spanish family firms. *Behaviour & Information Technology*, 1-12.
- SANCHEZ, A. M., PÉREZ-PÉREZ, M., DE-LUIS-CARNICER, P., e VELA-JIMÉNEZ, M. J., 2007. Telework, human resource flexibility and firm performance. *New Technology, Work & Employment*, 22 (3), 208-223.
- OIT, 2018. Legislação em matéria de proteção do emprego: Regulação da flexibilidade externa. In: OIT Trabalho digno em Portugal 2008-18: Da Crise à Recuperação, Genebra: OIT, pp. 50-68.
- OIT, 2020. Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: a practical guide. Geneva: International Labour Office, Switzerland.
- PATTON, M. Q., 1990. *Qualitative evaluation and research methods (2nd ed.)*. Newbury Park: Sage.
- PEARLSON, K., e SAUNDERS, C., 2001. There's no place like home: Managing telecommuting paradoxes. *Academy of Management Executive*, 15(2), 117-128.
- PÉREZ, M.P., SANCHEZ, A.M., e DE LUIS CARNICER, M.P., 2002. Benefits and barriers of telework: Perception differences of human resources managers according to company's orientations strategy. *Technovation*, 22, 775-783.
- PICU, C. G. e DINU, A. 2016. Research on the Current Telecommuting Trends in United States and European Union Markets. *Management and Economics Review*, 1(2), 194-202.
- QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L.V., 2013. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.
- ROCHA, C. T. M. e AMADOR, F. S., 2018. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cad. EBAPE.BR.*, vol.16, n.1, pp.152-162. ISSN 1679-3951.
- SILVA, A.C.S., LENCASTRE, J.G., FREITAS, M.A. e FELICIANO, P.A., 2000. *Estudo do Teletrabalho em Portugal: Instituto do Emprego e Formação Profissional*, Lisboa.

- SILVEIRA D. F. e F.P. CÓRDOVA, 2009. A pesquisa científica, em *Métodos de Pesquisa*, Rio Grande do Sul, Luciane Delani, pp. 31-41.
- SOUSA, D., 2016. O Enquadramento Legal do Teletrabalho em Portugal. *Revista Derecho Social y Empresa*, 6, 1-18.
- SULEMAN, F., 2016. Employability skills of higher education graduates: Little consensus on a much-discussed subject. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 228, 169–74.
- TASKIN, L., e BRIDOUX, F., 2010. Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (13), 2503-2520.
- VALA, J., 1986. Análise de conteúdo. In Silva, A. A. & Pinto, J. M. (Eds.). *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 101-128). Porto: Afrontamento.

Anexos

Anexo A

Guião de entrevista aplicado aos teletrabalhadores habituais

GUIÃO DE ENTREVISTA | COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PARA O TELETRABALHO

A presente entrevista surge no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos no ISCTE-IUL. Através da mesma pretende-se recolher dados necessários para responder ao principal objetivo da investigação, ou seja, identificar as competências requeridas para o teletrabalho. Desta forma, é essencial referir que não existem respostas certas ou erradas, apenas se pretende que responda da forma mais honesta possível. Agradeço desde já a sua colaboração.

DADOS/CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

1. Sexo
2. Idade
3. Estado Civil (se casado, deve referir a ocupação do cônjuge e se também teletrabalha)
4. Agregado familiar
 - 4.1. Número de filhos (caso tenha deve indicar as idades)
5. Área de formação
6. Ocupação profissional
7. Dimensão da empresa
8. Tempo na empresa
9. Tempo no cargo atual
10. Tempo de teletrabalho

1º MOMENTO | CONTEXTO LABORAL E RAZÕES PARA TELETRABALHAR

1. Poderia descrever brevemente a sua função bem como as tarefas que desempenha?
2. Desde quando é que está em situação de teletrabalho? É uma situação estável ou flexível?
3. Com que frequência teletrabalha?
 - 3.1. Tem de cumprir um horário fixo? Quantas horas por dia?
 - 3.2. Onde teletrabalha?
4. Como se processou a adoção desta modalidade de trabalho? Foi uma escolha voluntária (individual) ou involuntária (organizacional)?
5. Qual o suporte que recebe para teletrabalhar? Considera ser o que necessita?
6. Tem ideia da percentagem de colaboradores/colegas de trabalho que também praticam teletrabalho?

2º MOMENTO | VISÃO GERAL DO TELETRABALHO

1. Considera o teletrabalho desafiante? Porquê?
2. Qual é que é o impacto desta modalidade de trabalho na sua produtividade?

3º MOMENTO | COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

1. Da seguinte lista de competências, quais é que acha que são as competências mais importantes para o teletrabalho? (deve mencionar as que entender)

Lista de competências

- Iniciativa
- Motivação
- Autonomia
- Responsabilidade
- Autoconfiança
- Organização
- Inovação
- Capacidade para trabalhar de forma independente
- Maturidade
- Independência
- Autossuficiência
- Tendência para o individualismo
- Perseverança e orientação para os resultados
- Capacidade para o desembaraço
- Literacia informática
- Comunicação
- Cumprir regras e procedimentos

2. *O teletrabalho pode ser uma boa ideia para um certo tipo de colaboradores.* O que é que tem a dizer sobre esta frase?
3. Na sua opinião, quais é que são as características individuais que tornam uma pessoa adequada para o teletrabalho?
4. Qual é que é a sua opinião acerca das IT skills no mundo do teletrabalho?
 - 4.1. Relativamente às IT skills, considera serem necessárias outras que não as de utilizador?

4º MOMENTO | CONSTRANGIMENTOS E CONSIDERAÇÕES FUTURAS

1. Alguma vez ponderou deixar de teletrabalhar?
2. Quais é que são as maiores dificuldades que sente em teletrabalho?
 - 2.1. E quais é que são as principais vantagens?
3. Se pudesse mudar alguma coisa, o que mudava para melhorar a sua experiência de teletrabalho?
4. Alguma vez algum dos seus colegas ponderou deixar/deixou de teletrabalhar? Porquê? Quais os motivos?

Anexo B

Guião de entrevista aplicado aos novos teletrabalhadores

GUIÃO DE ENTREVISTA | COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PARA O TELETRABALHO

A presente entrevista surge no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos no ISCTE-IUL. Através da mesma pretende-se recolher dados necessários para responder ao principal objetivo da investigação, ou seja, identificar as competências requeridas para o teletrabalho. Desta forma, é essencial referir que não existem respostas certas ou erradas, apenas se pretende que responda da forma mais honesta possível. Agradeço desde já a sua colaboração.

DADOS/CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

11. Sexo
12. Idade
13. Estado Civil (se casado, deve referir a ocupação do cônjuge e se também teletrabalha)
14. Agregado familiar
- 14.1. Número de filhos (caso tenha deve indicar as idades)
15. Área de formação
16. Ocupação profissional
17. Dimensão da empresa
18. Tempo na empresa
19. Tempo no cargo atual
20. Tempo de teletrabalho

1º MOMENTO | CONTEXTO LABORAL E RAZÕES PARA TELETRABALHAR

1. Poderia descrever brevemente a sua função bem como as tarefas que desempenha?
2. Desde quando é que está em situação de teletrabalho?
3. Como se processou a adoção desta modalidade de trabalho?
 - 3.1. Tem de cumprir um horário fixo? Quantas horas por dia?
4. Qual o suporte que recebe para teletrabalhar? Considera ser o que necessita?
5. Atualmente, todos os seus colegas de trabalho se encontram em situação de teletrabalho?

2º MOMENTO | VISÃO GERAL DO TELETRABALHO

3. Considera o teletrabalho desafiante? Porquê?
4. Qual é que é o impacto desta modalidade de trabalho na sua produtividade?

3º MOMENTO | COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

5. Da seguinte lista de competências, quais é que acha que são as competências mais importantes para o teletrabalho? (deve mencionar as que entender)

Lista de competências

- Iniciativa

- Motivação
- Autonomia
- Responsabilidade
- Autoconfiança
- Organização
- Inovação
- Capacidade para trabalhar de forma independente
- Maturidade
- Independência
- Autossuficiência
- Tendência para o individualismo
- Perseverança e orientação para os resultados
- Capacidade para o desembaraço
- Literacia informática
- Comunicação
- Cumprir regras e procedimentos

6. ***O teletrabalho pode ser uma boa ideia para um certo tipo de colaboradores.*** O que é que tem a dizer sobre esta frase?
7. Na sua opinião, quais é que são as características individuais que tornam uma pessoa adequada para o teletrabalho?
8. Qual é que é a sua opinião acerca das IT skills no mundo do teletrabalho?
 - 4.1. Relativamente às IT skills, considera serem necessárias outras que não as de utilizador?

4º MOMENTO | CONSTRANGIMENTOS E CONSIDERAÇÕES FUTURAS

1. De um modo geral, como é que encara esta nova forma de trabalhar?
2. Quais é que são as maiores dificuldades que sente em teletrabalho?
 - 2.1. E os principais pontos positivos?
3. Se pudesse mudar alguma coisa, o que mudava para melhorar a sua experiência de teletrabalho?
4. Futuramente, ou seja, num cenário pós-pandemia, gostaria de ter a possibilidade de teletrabalhar?

Anexo C

Competências consideradas como requeridas para o teletrabalho por parte dos TH

TH \ Competências	TH1	TH2	TH3	TH4	TH5	TH6	TH7	TH8	TH9	TH10
Iniciativa	X	X						X		
Motivação	X		X			X	X	X		
Autonomia	X				X		X		X	X
Responsabilidade	X		X	X	X	X			X	X
Autoconfiança	X									
Organização	X	X		X	X	X		X	X	X
Inovação	X									
Capacidade para trabalhar de forma independente	X	X		X	X					
Maturidade	X					X				
Independência	X		X							
Autossuficiência	X	X				X	X			
Tendência para o individualismo	X								X	
Perseverança e orientação para os resultados	X				X	X	X		X	
Capacidade para o desembaraço	X	X					X		X	X
Literacia informática	X	X					X	X		X
Comunicação	X	X	X		X	X	X		X	
Cumprir regras e procedimentos	X	X						X		X

Anexo D

Competências consideradas como requeridas para o teletrabalho por parte dos NT

NT Competências	NT1	NT2	NT3	NT4	NT5	NT6	NT7	NT8	NT9	NT10
Iniciativa			X				X	X	X	X
Motivação	X	X	X			X	X	X		X
Autonomia		X	X		X	X	X		X	X
Responsabilidade	X		X	X	X	X	X			X
Autoconfiança						X	X			
Organização			X	X	X		X		X	
Inovação										
Capacidade para trabalhar de forma independente			X							X
Maturidade		X		X						
Independência			X				X		X	
Autossuficiência			X				X			
Tendência para o individualismo						X				
Perseverança e orientação para os resultados	X		X					X		X
Capacidade para o desembaraço			X		X	X		X		X
Literacia informática			X				X	X	X	
Comunicação				X		X	X	X	X	X
Cumprir regras e procedimentos		X								