

cies _iscte

**Centro de Investigação
e Estudos de Sociologia**

CIES e-Working Paper N.º 233/2021

Teletrabalho: Contributos para uma sistematização teórica

Tiago Lima Quintanilha

CIES e-Working Papers (ISSN 1647-0893)

Av. das Forças Armadas, Edifício ISCTE, 1649-026 LISBOA, PORTUGAL, cies@iscte-iul.pt

Tiago Lima Quintanilha é doutorado em Ciências da Comunicação e investigador integrado do CIES-IUL - Centro de Investigação e Estudos de Sociologia. Desenvolve investigação nas áreas dos media, jornalismo e ciência aberta. Entre os seus trabalhos mais representativos, destacam-se: “Journalists’ professional self-representations: a Portuguese perspective based on the contribution made by the sociology of professions”, publicado pela *Journalism*, em 2019; e “Manuel Castells and Informationalism”, na obra *Management, organizations and contemporary social theory*, organizada por Stewart Clegg em 2019.

Resumo: O presente trabalho tem como objectivo contribuir para uma sistematização teórica do Teletrabalho, numa altura em que o tema suscita um renovado interesse, devido às restrições impostas pelos sucessivos períodos de confinamento. Esta sistematização faz-se com base numa revisão da literatura sobre aquilo que são as implicações positivas e negativas do teletrabalho para o teletrabalhador, para a gestão de recursos humanos, e para o desempenho das próprias organizações, num contexto de forte ambivalência teórica e empírica que urge debater, de forma a poder ser contida uma possível ressignificação ou um possível afunilamento dos direitos fundamentais dos trabalhadores.

Palavras-chave: Teletrabalho; Organizações; Recursos Humanos; Confinamento

Abstract: This work aims to contribute to a theoretical systematization of Teleworking. Precisely, the interest and significance this phenomenon raises due to the restrictions imposed by the successive periods of lockdown. This systematization is based on a literature review that seeks to locate the positive and negative implications of teleworking on teleworkers, on human resources, and on the performance of the organizations themselves. There is a necessity for a debate in a context of strong theoretical and empirical ambivalence, in order to contain a possible reframing or a possible dilution of workers' fundamental rights.

Keywords: Teleworking; Organizations; Human Resources; Lockdown

INTRODUÇÃO

A nova ordem económica mundial, comumente entendida por globalização (Giddens, 1991, 2000; Bauman, 1998), veio inaugurar um processo de intensificação da interacção entre tecnologia e sociedade. A este processo chamámos informacionalismo, ou capitalismo informacional, erguido como o grande pilar das sociedades pós-industriais (Hirschhorn, 2006). Nesta reconfiguração da ordem social, onde a digitalização (Carroza, 2018) se estabelece como o processo central da transposição de uma economia clássica baseada na manufactura, para uma economia dos serviços, houve um ajustamento dos mercados de trabalho, que tendem, desde os anos 1980 e 1990, para a flexibilização do contrato de trabalho (Castells, 2002), com as figuras emergentes do trabalho a termo certo, à peça, contingencial, subcontratado e terceirizado, a ganharem significativo terreno em mercados laborais que tendem para a desregulação que visa sobretudo dar às empresas a capacidade de se reorganizarem mais eficazmente em cenários de flutuação económica, por via da maior liberdade de contratação e despedimento (Boyer et al. 2000).

Ao mesmo tempo, a reconfiguração da divisão do trabalho nas múltiplas profissões, permitiu operacionalizar um conjunto de mecanismos e procedimentos que respeitam fundamentalmente os princípios da racionalização e da optimização de recursos e serviços.

Entre os vários procedimentos sustentados hoje na sociedade de informação e nas arquitecturas em rede (Castells, 2002) apoiadas na infraestrutura digital, onde a Internet surge como a figura de proa e o grande ímpeto dessa mesma infraestrutura, o teletrabalho estabelece-se como uma das modalidades laborais possíveis na gestão de recursos humanos (Golden, 2017).

Contudo, foi com o fenómeno do coronavírus e com o processo de confinamento nos diferentes países, que este teletrabalho ganhou uma saliência na gestão de recursos humanos, fruto da necessidade de experimentar uma nova reconversão da força de trabalho que minimizasse as consequências desse necessário isolamento imposto aos cidadãos para contenção de um problema de saúde pública mundial.

Com os múltiplos decretos de Estado de Emergência impostos pelos diferentes países, durante o mês de Março de 2020, tudo aquilo que passou a integrar o conjunto de actividades não-essenciais começou a ser enquadrável, à luz das orientações políticas, na figura do teletrabalho, com milhões de colaboradores/trabalhadores de empresas e organizações de todo o mundo a serem enviados para casa, e outros a optarem unilateralmente por esse trabalho remoto, com o propósito de continuarem as suas actividades no espaço doméstico, e precavendo-se de um eventual contágio que previsivelmente seria maior no local físico das empresas.

Num ápice, sucederam-se as considerações sobre aquilo que o teletrabalho poderia fazer pelas empresas neste momento de crise¹, havendo mesmo quem, profeticamente, antecipasse toda a reestruturação da organização do trabalho como o conhecíamos até ao início do referido surto.

ORIGINALIDADE DO OBJECTO DE ESTUDO

Durante este período de confinamento, chegam-nos frequentemente vozes que sopram ventos de mudança². Uma mudança que, no entender de muitos, consistirá na maior transformação que experienciaremos nas nossas gerações. Uma mudança que terá implicações ao nível do trabalho, ao nível das expectativas de vida, e, sobretudo, ao nível da forma como até aqui nos relacionávamos com os outros.

Neste contexto, o fenómeno do coronavírus apresenta-se como uma oportunidade única e demasiado importante para poder ser desperdiçada nos estudos sobre mudança social.

Ao mesmo tempo que este trabalho é escrito, inúmeras outras pessoas ligadas à actividade académica estarão a pegar no fenómeno do coronavírus como base para os seus projectos, artigos e obras literárias. Isto é válido para o cientista português que tenta perceber a melhor forma de “avariar³” o vírus, é válido para o estudo das reconfigurações geopolíticas potenciadas pelo fenómeno⁴, é válido para a investigação sobre as alterações pulmonares promovidas pela actividade do vírus e da doença⁵, mas também é válido para o estudo das alterações introduzidas pelo surto pandémico na organização do trabalho clássico.

É neste sentido que, pegando no impacto de um problema de saúde pública que exige recolhimento, confinamento e isolamento massivos por parte dos cidadãos, tentamos perceber a forma como diferentes estudos têm olhado para o teletrabalho do ponto de vista das suas implicações positivas e negativas.

TRABALHOS ANTERIORES

¹ <https://www.publico.pt/2020/03/19/tecnologia/noticia/crise-fara-teletrabalho-1908336>

² <https://www.theguardian.com/world/2020/mar/31/how-will-the-world-emerge-from-the-coronavirus-crisis>

³ <https://www.publico.pt/2020/03/30/ciencia/noticia/cientista-portugues-tentar-avariar-coronavirus-1909848>

⁴ https://www.researchgate.net/publication/340137737_Geopolitica_respostas_nacionais_e_a_pandemia_do_coronavirus

⁵ https://www.researchgate.net/publication/340500242_Alteracoes_pulmonares_causadas_pelo_novo_Coronavirus_COVID-19_e_o_uso_da_ventilacao_mecanica_invasiva

Neste artigo pretendemos situar um conjunto importante de contributos que definem o estado da arte relativamente ao fenómeno do teletrabalho.

O estudo do fenómeno do teletrabalho tem vindo a ser aprofundado, atravessando um conjunto de áreas disciplinares, e tornando-se mais frequente em estudos realizados nas últimas duas décadas (Edwards & Field-Hendrey, 2001, 2002; Bailey & Kurkland, 2002; Oettinger, 2011; Beauregard, 2011; Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2014; Mas & Pallais, 2017; White, 2018; Vayre, 2019; Pigini & Staffolani, 2019; Giménez-Nadal, Molina & Velilla, 2019; Arntz, Yahmed & Berlingieri, 2019; Stiles, 2020), como consequência do desenvolvimento da infraestrutura tecnológica que sustenta esta modalidade de trabalho.

Na miscelânea de autores citados, sobressaem três estudos que, do nosso ponto de vista, constituem um importantíssimo contributo para a compreensão das implicações, positivas e negativas, do teletrabalho na actividade das empresas/organizações, na actividade e desempenho profissional dos teletrabalhadores, e na actividade e desempenho profissional dos co-trabalhadores. Ao fazerem uma análise sistemática destas implicações, esses estudos tornaram-se fundamentais e centrais na sistematização teórica deste artigo, não só porque são extremamente ricos e exaustivos, mas também porque se perfilam como estudos actuais, produzidos e publicados nos dois últimos anos (2019 e 2020).

O primeiro trabalho, assinado por Lippe e Lippényi (2009), com o título “Co-workers working from home and individual and team performance”, tira partido de dados primários resultantes de um estudo de larga escala, envolvendo nove países europeus, 259 empresas, 869 equipas e 11.011 trabalhadores. Tem a mais-valia de ir para além das implicações do teletrabalho ao nível individual, no sentido em que tenta perceber os efeitos do teletrabalho individual no desempenho dos co-trabalhadores, algo que, até então, e segundo os autores, havia sido negligenciado nas pesquisas sobre teletrabalho.

O segundo trabalho, de Beauregard, Basile e Canónico (2019), denominado “Telework: Outcomes and facilitators for employees”, debruça-se sobre os factores que mais contribuem para o sucesso da experiência em teletrabalho, de acordo com as características do trabalho desempenhado, do teletrabalhador, mas também da gestão. Para tal, as autoras recorrem a um método de reconhecimento, com uma extensa revisão da literatura.

O terceiro trabalho, da autoria de Nakrošiene, Buciuiniene e Goštautaitė (2020), intitulado “Working from home: characteristics and outcomes of telework”, baseia-se num estudo quantitativo, via aplicação de inquérito, a 128 teletrabalhadores de vários sectores da actividade económica, com o objectivo de identificarem, entre os factores validados por extensa revisão

bibliográfica, aqueles que mais determinam e influenciam o desempenho e os resultados do teletrabalho.

SISTEMATIZAÇÃO TEÓRICA

O teletrabalho numa Era de relativa normalidade digital

No artigo “*Context and HRM: Theory, Evidence, and Proposals*”, Mayrhofer, Gooderham e Brewster (2019) recordam-nos que o estudo da gestão de recursos humanos começou nos EUA em meados da década de 1970, como uma forma de dar resposta ao aumento da profissionalização da gestão de recursos humanos por especialistas em gestão de recursos humanos, e o crescente reconhecimento da importância dos recursos humanos para o sucesso das organizações.

Sanders, Cugin e Bainbridge (2014) lembram-nos que passou a haver um consenso de que as práticas de recursos humanos promoviam a melhoria das atitudes perante o trabalho e a produtividade organizacional.

Erguida num contexto organizacional clássico, a gestão de recursos humanos começou por estudar os espaços convencionais de trabalho mecanizado do capitalismo industrial.

Depois, com a obsolescência dos modelos de negócio tradicionais e o estabelecimento do pós-industrialismo (Sonwalker, 2019) sustentado nas tecnologias de informação, passou a fazer sentido estudar o impacto da tecnologia nos processos de trabalho, numa economia global orientada para a prestação de serviços (Hirschhorn, 2006). A par de outras formas de trabalho alternativo (Golden, 2017), o teletrabalho surgiu como a modalidade de emprego mais facilmente enquadrável nas características do mundo interconectado em rede (Castells, 2002). Assim, a modalidade de teletrabalho está profundamente ligada ao surgimento das tecnologias de informação e de comunicação, onde a Internet e as arquitecturas em rede (Castells, 2002) se estabelecem como o grande ímpeto da nova ordem mundial, caracterizada pela globalização e pela digitalização (Castells, 2002; Carroza, 2018). A este respeito, Proctor e Perrin (2017) registam que a disseminação da Internet e das tecnologias de comunicação constituiu o grande ímpeto para o avanço do teletrabalho, que representou uma mudança significativa nas práticas de trabalho de um número crescente de organizações dos sectores público e privado.

Como observado por Araújo et al. (2019: 132):

Com o avanço das Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC) e as mudanças que acompanham a sociedade, novas formas de flexibilização das relações de trabalho

têm-se disseminado. Entre elas, destaca-se o teletrabalho, em que o indivíduo executa as atividades no *home office*, mantendo o vínculo de emprego formal com a organização. O teletrabalho passa, desta forma, a ser uma opção para aqueles que desempenham funções de trabalho ligadas diretamente ao uso de tecnologias (Araújo et al., 2019: 132).

Por acréscimo, Lippe e Lippényi (2019) observam que o número de empresas e organizações que têm passado a integrar a modalidade de trabalho a partir de casa tem aumentado cada vez mais, à medida que as tecnologias de informação vão operando reconfigurações na forma como nos relacionamos e comunicamos com os outros.

Estas tecnologias de informação tornam-se assim uma parte importante do ambiente de trabalho (Nakrošiene, Buciuiniene e Goštautaite 2020), estabelecendo-se igualmente como a infraestrutura necessária para a consolidação do teletrabalho que passa assim a disputar a hegemonia do trabalho em espaço físico de organização.

De acordo com Gallup (2015), apenas 9% dos trabalhadores americanos trabalhavam a partir de casa em 1995, sendo que, em 2015, se registava já um valor na ordem dos 37%.

Contudo, o trabalho de Gallup (2015) conclui ainda que a média de trabalhadores em regime de teletrabalho nos Estados-Membro da União Europeia seria, à data, consideravelmente mais baixa, totalizando cerca de 17% em 2015, e variando dos 7% em Itália, aos 37% na Dinamarca, sendo que os países de leste, em especial aqueles do antigo bloco soviético, registavam valores também baixos (média de 14%). Nakrošiene, Buciuiniene e Goštautaite (2020) observavam assim que, apesar do claro desenvolvimento e apropriação das tecnologias de informação nestes países, a adopção das práticas de teletrabalho é mais lenta do que o expectável devido a factores organizacionais, tais como menores níveis de confiança entre gestores e trabalhadores do que aqueles registados em condições de trabalho face-a-face.

Definição e calibração do conceito de teletrabalho

De acordo com Nakrošiene, Buciuiniene e Goštautaite (2020), o teletrabalho pode ser caracterizado como um fenómeno complexo que carece de uma definição globalmente aceite, o que leva alguns autores a definirem simplisticamente teletrabalho como uma forma alternativa de organização de trabalho (Golden e Elia, 2017; Nakrošiene, Buciuiniene e Goštautaite, 2020). Para Golden e Elia (2017: 1), estes arranjos alternativos de trabalho, também conhecidos por relações de emprego desestandardizadas, podem ser definidos em parte pelo contraste relativamente ao trabalho comum, que os sociólogos do trabalho caracterizam como o trabalho que é desempenhado num horário fixo de trabalho (normalmente em *full-time*), num local físico

definido pelo empregador ou pela organização, sob supervisão desse empregador ou organização, com a expectativa de uma continuidade das condições que determinam esse trabalho, em troca de uma compensação remuneratória. Para Golden e Elia (2017), aquelas posições que não se enquadram neste conceito de trabalho, acabam por ser incluídas numa categoria mais vasta de trabalho alternativo, incluindo o *part-time* e outras modalidades de trabalho flexível e contingencial. Já para Emmanuel e Patrick (2019), o teletrabalho pode ser definido como uma forma de resolver problemas de mobilidade, diminuindo o número de viagens pendulares entre casa e trabalho.

Golden e Elia (2017) corroboram a ideia de que a definição de teletrabalho tende assim para uma polissemia, embora, na maioria das vezes, o seu entendimento remeta para um arranjo formal no qual o trabalhador se encontra regularmente a desempenhar as suas funções fora do convencional espaço físico de trabalho, tornando esse trabalho possível a partir do recurso às tecnologias de informação e comunicação. Para as autoras, nem todos os teletrabalhadores exercem o seu trabalho, de forma constante, neste regime de trabalho, o que implica uma diferenciação dos níveis de teletrabalho, tal como de seguida veremos a partir dos contributos de Nakrošiene, Buciuniene e Goštautaite (2020).

Em última análise, o trabalho realizado em locais que não o tradicional espaço de escritório tem sido definido por teletrabalho, *telecommuting*, trabalho virtual, trabalho realizado em casa, teletrabalho móvel, trabalho remoto, etc. (Bailey e Kurland, 2002, Nilles, 1997, apud Nakrošiene, Buciuniene e Goštautaite, 2020), sendo que esta multitude de conceitos é a principal razão por que não existe um entendimento relativamente à caracterização do trabalho realizado fora do convencional espaço físico das organizações (Nakrošiene, Buciuniene e Goštautaite, 2020).

Para Nakrošiene, Buciuniene e Goštautaite (2020), o conceito de teletrabalho depende, em primeira instância, das diferentes características desse mesmo teletrabalho. Assim, tanto teletrabalho como teletrabalhador podem ser definidos, considerando 1) a intensidade do teletrabalho (quão frequente?), de acordo com a proporção de tempo de trabalho num local que não o tradicional espaço físico de escritório; 2) o horário de trabalho desse teletrabalho (quando?), quer ocorra durante o tradicional horário de trabalho ou não – trabalhadores em regime de teletrabalho geralmente teletrabalham durante parte do dia normal de trabalho, mas também podem desempenhar tarefas que não foram concluídas, noutros horários menos convencionais, como o horário noturno ou durante os fins-de-semana (Towers et al., 2006, apud Nakrošiene, Buciuniene e Goštautaite, 2020); e 3) o local do teletrabalho (onde?).

Para além desta tipologia, as autoras sustentam que a intensidade do teletrabalho difere de acordo com a duração do tempo de teletrabalho, isto é, se se trata de um teletrabalho em *full-time* ou *part-time*. Sistematizando, teletrabalho em *full-time* ocorre quando um teletrabalhador trabalha a partir de casa (ou noutra local que não o espaço físico da organização), com recurso às tecnologias de informação. O teletrabalho em *part-time* acontece quando um teletrabalhador trabalha metade do tempo a partir de casa, e a outra metade a partir do espaço físico do escritório. Para além deste teletrabalho em *full-time* e teletrabalho em *part-time*, a variante de teletrabalho *ad-hoc* acontece quando uma pessoa trabalha a partir de casa apenas ocasionalmente (i.e. em caso de doença ou durante uma gravidez).

Já Beauregard, Basile e Canónico (2019) começam por definir teletrabalho como uma das dimensões incluídas no contexto mais vasto do trabalho flexível. As autoras definem trabalho flexível como o conjunto de arranjos mútuos entre empregadores e trabalhadores/colaboradores, arranjos esses que variam em função das horas e dos locais de trabalho, frequentemente com o propósito duplo de otimizar o equilíbrio entre vida familiar e trabalho, ao mesmo tempo que respondem às necessidades das organizações. Nestas formas de arranjo flexível do trabalho, aludem as autoras, sobressai a modalidade do teletrabalho, modalidade essa que envolve um determinado tempo de trabalho fora do espaço físico da organização e que implica a utilização das tecnologias de informação para contacto com colegas e supervisores. Para as autoras, o teletrabalho pode, adicionalmente, ser conciliado com outras formas de trabalho flexível, como é o caso dos trabalhos em *part-time*, algo que, para Nakrošiene, Buciuniene e Goštautaite (2020), constitui uma modalidade específica incluída numa tipologia mais ampla de teletrabalho.

Para Golden (2008), são estas características do teletrabalho que definem e influenciam os seus resultados.

A investigação sobre teletrabalho foi aperfeiçoada por Demerouti, et al., (2001), autores que estudaram os efeitos de diferentes características do teletrabalho nos resultados organizacionais, a partir de um modelo designado por *Job Demands-Resources* (JD-R), que propõe que as condições de trabalho possam ser classificadas em duas amplas categorias: exigências de trabalho (*job demands*) e recursos de trabalho (*job resources*), que estão diferenciadamente relacionadas com resultados específicos (*outcomes*).

As exigências de trabalho são enquadráveis em subcategorias como a carga de trabalho físico, pressão do tempo, ambiente físico e trabalho por turnos, ao passo que os recursos de trabalho podem ir do simples *feedback*, às recompensas, participação, segurança no trabalho, apoio e comunicação com supervisores (Nakrošiene, Buciuniene e Goštautaite, 2020).

De acordo com o modelo, elevadas exigências de trabalho levam a ambientes de forte tensão e ao comprometimento da saúde dos trabalhadores, ao passo que elevados recursos de trabalho potenciam elevados níveis de performance, de onde resulta que elevados recursos de trabalho levam a um aumento da motivação e da produtividade (Demerouti et al., 2001; Nakrošiene, Buciuniene e Goštautaite, 2020).

Neste sentido, Beauregard, Basile e Canónico (2019) referem que o teletrabalho acaba por ser determinado por três dimensões principais: características do trabalho; características do teletrabalhador – por características do teletrabalhador supõe-se idiosincrasias; e características da própria gestão (confiança, gestão do desempenho, comunicação, treino, etc.). Gschwind e Vargas (2019) adiantam ainda uma quarta característica que se prende com a envolvente, isto é, a influência dos enquadramentos social e económico na determinação das implicações do teletrabalho.

No entender de Lippe e Lippényi (2019), a definição de teletrabalho não deve esgotar-se na unidimensionalidade do contexto do teletrabalho *per se*, e nas características do teletrabalhador, uma vez que o teletrabalho impacta também a vida de outros, isto é, não apenas o desempenho do teletrabalhador – que consideram como sendo o principal indicador no teletrabalho –, mas também o desempenho dos seus co-trabalhadores, independentemente de estes estarem ou não integrados na modalidade de teletrabalho – “os teletrabalhadores não existem no vácuo enquanto trabalham” (Lippe e Lippényi, 2019: 73).

Para além disso, consideram que, para se entender a forma como os trabalhadores que trabalham a partir de casa influenciam o desempenho individual, é primeiro necessário entender o papel do trabalho a partir de casa, que impõe benefícios e desvantagens numa comparação mais lata com a organização clássica do trabalho.

As vantagens do teletrabalho e as razões invocadas

Para Nakrošiene, Buciuniene e Goštautaite (2020), o teletrabalho pode ser definido por um conjunto importante de benefícios que estabelecem diferenciação entre esta modalidade alternativa de trabalho e aquelas modalidades clássicas de organização do trabalho.

1) *Competências de planeamento de tempo (time-planning skills) e planeamento da autonomia profissional* estão indicados como vantagens no desempenho do teletrabalho (Gurstein, 2001), especialmente em famílias com filhos (Ammons e Markham, 2004, apud Nakrošiene, Buciuniene e Goštautaite, 2020). Segundo Harpaz, o aumento da autonomia e a implementação de melhores práticas de planeamento do tempo de trabalho levam a um aumento

da satisfação face ao trabalho, o que, por consequência, leva ao aumento da produtividade (Morgan, 2004). De acordo com o modelo JD-R, estas competências de planeamento de tempo e autonomia no trabalho podem ser tratadas como importantes recursos de trabalho, capazes de diminuir o sentimento de pressão, que é um dos principais indicadores da forte exigência do trabalho, e de levar a um aumento da produtividade e da satisfação perante o trabalho (Nakrošiene, Buciunien e Goštautaite, 2020; Demerouti et al., 2001).

2) *A possibilidade de trabalhar nos momentos de maior produtividade.* Este é, para as autoras, um factor estreitamente relacionado com a autonomia no trabalho, e é possível quando um trabalhador consegue identificar aqueles momentos que definem a sua maior produtividade. Esta é uma característica possível no teletrabalho porque esta modalidade possibilita que estabeleçamos um ritmo que melhor se adequa às nossas preferências individuais, levando, entre outras coisas, à diminuição de distrações.

3) *A confiança e apoio por parte dos supervisores.* Uma característica do teletrabalho é a sua tendência para a diminuição do contacto entre teletrabalhador e equipa de supervisores, assim como a diminuição do apoio que, em condições normais, receberia destes últimos. Desta forma, o teletrabalhador deverá ser pró-activo, assumindo uma participação activa e efectiva, atingindo os resultados propostos de forma atempada, de maneira a conseguir reunir a confiança não só da supervisão, mas também dos co-trabalhadores.

4) *Redução do tempo de comunicação com os co-trabalhadores.* As autoras recordam trabalhos anteriores, para referir que o isolamento social e a falta de comunicação entre colegas têm sido indicados como as principais desvantagens do teletrabalho. Na base desta ideia está o facto de a diminuição do contacto com outros trabalhadores poder fazer diminuir a identificação organizacional do teletrabalhador, limitando a identificação com os valores e objectivos da organização, e influenciando nos níveis motivacionais do trabalhador. Contudo, o teletrabalho permite limitar o nível de interacções irrelevantes e dispensáveis com colegas, levando a menos interrupções do trabalho e a recursos de tempo adicionais que promovem uma produtividade mais elevada.

5) *A possibilidade de cuidar de membros da família.* Segundo as autoras, a possibilidade de trabalhar a partir de casa permite uma conciliação mais fácil das vidas profissional e familiar, o que poderá levar à optimização de resultados e a maior satisfação perante o teletrabalho.

6) *A possibilidade de trabalhar a partir de casa, em caso de doença.* Trabalhar a partir de casa em caso de doença poderá ser visto, no entender das autoras, como uma alternativa ao presenteísmo, que é o nome atribuído à presença de um trabalhador em local de trabalho específico. Esta possibilidade poderá levar a uma mitigação dos níveis de stresse daqueles

trabalhadores que, estando doentes, desejam continuar a cumprir as suas obrigações de trabalho, levando a uma motivação e satisfação maiores daquele que exerce esse teletrabalho.

7) *A exequibilidade de trabalhar a partir de casa.* De acordo com De Croon (2005), existe uma forte relação entre o local de trabalho, a eficiência do trabalho e a saúde do trabalhador. Como será de esperar, um local de trabalho desapropriado terá tendencialmente consequências negativas no desempenho e eficiência laborais, ao passo que um local de trabalho bem estruturado e organizado pode ser entendido como um critério importante de produtividade. Uma vez que a ergonomia, o ambiente sonoro, a temperatura, entre outros aspectos, tendem a ser-nos mais apropriados no nosso espaço doméstico, as autoras consideram o local doméstico onde se desenrola o teletrabalho como um importante recurso que potencia a produtividade e a satisfação do teletrabalhador.

8) *A vantagem de se poder aceder à documentação de trabalho a partir de casa.* As autoras, com base na revisão da literatura, observam que uma fraca capacidade de aceder a documentação em virtude de uma fraca disponibilidade tecnológica no espaço doméstico, tende a ser uma das maiores dificuldades no desempenho do teletrabalho. Desta forma, aquelas organizações que providenciam aos teletrabalhadores a tecnologia necessária para o desempenho das suas funções, são aquelas que mais beneficiam desse teletrabalho, ao mesmo tempo que aumentam os níveis de produtividade e de satisfação dos seus teletrabalhadores.

9) *Possibilidade de economizar em despesas de deslocação para o trabalho.* As autoras lembram que o teletrabalho oferece a possibilidade de economizar uma parte importante dos gastos mensais com deslocações para o trabalho, o que, a par da redução de tempo operada com a eliminação das deslocações, acaba por aumentar o nível de satisfação dos trabalhadores face ao teletrabalho.

10) *Género.* As autoras consideram que o estudo das relações de género e teletrabalho tem produzido resultados ambíguos. Contudo, assinalam que o teletrabalho poderá ser um importante vector de diluição de desigualdades de género. Em primeiro lugar, permite às mulheres planear melhor a sua vida profissional e vida familiar, o que, em traços gerais, pode produzir leituras ambivalentes. Em segundo lugar, contribui para uma melhoria das condições de progressão na carreira, já que pode contribuir substancialmente para a redução do tempo de regresso ao trabalho, depois de uma gravidez. Em terceiro lugar, assinalam a possibilidade de o teletrabalho poder vir a obrigar o homem a envolver-se mais nas tarefas domésticas, sempre que estes também adoptem a modalidade de teletrabalho, o que, idealmente, reduz a segregação entre homens e mulheres nos espaços domésticos mais tradicionais.

11) *Crianças*. De acordo com as autoras, que têm uma visão fundamentalmente celebratória das implicações e benefícios do teletrabalho, também as famílias mais numerosas, com filhos, poderão beneficiar desta organização do trabalho, configurando-se o teletrabalho como a melhor estratégia para cuidar de dependentes. Entre as principais vantagens elencadas, destaca-se o facto de os teletrabalhadores poderem passar mais tempo com os seus filhos, partilhando, por exemplo, períodos de tempo mais generosos na toma das refeições, o que, regra geral, não é possível quando existe uma deslocação para o local físico das empresas. Para além disso, e tendo em conta os custos com creches e outras instituições cuidadoras de crianças, o teletrabalho permite economizar, uma vez mais, uma parte muito substancial dos tradicionais gastos mensais. Consequentemente, alegam as autoras, os teletrabalhadores com filhos dependentes tendem a identificar mais pontos positivos associados ao teletrabalho, do que aqueles teletrabalhadores que não têm filhos. Segundo Avery e Zabel (2001), o trabalho a partir de casa tem-se intensificado desde a década de 1980, onde já aí havia uma tendência para considerar o teletrabalho como uma modalidade com uma boa relação custo-benefício que permitia otimizar o desempenho do trabalhador ao potenciar a conciliação entre vidas profissional e familiar. Referem Avery e Zabel (2001) que esta prática chegou a receber apoio institucional, já que o Congresso dos EUA, e também a União Europeia, aprovaram, à data, legislação que apoiava acordos de teletrabalho para trabalhadores públicos e privados. Atualmente, referem as autoras, o Acordo Europeu sobre Teletrabalho melhora a protecção das pessoas que trabalham a partir de casa, e estabelece regras para garantir que estes desfrutem dos mesmos direitos de outros funcionários.

Lippe e Lippényi (2019), por seu turno, elencam os seguintes benefícios resultantes do teletrabalho, muitos deles concordantes com aquilo que são as principais considerações deixadas por Nakrošiene, Buciuniene e Goštautaitė (2020), entre outros autores. Em primeiro lugar, Lippe e Lippényi (2019) reforçam a questão da redução do tempo de contacto considerado inútil do ponto de vista do desempenho profissional. Para os autores, a modalidade de teletrabalho implica um número mais reduzido de interrupções, o que é vantajoso em termos de produtividade. Em segundo lugar, no desempenho de teletrabalho, ninguém está, segundo os autores, a ser fisicamente monitorizado ou condicionado, o que pode levar, por exemplo, a uma maior autonomia na escolha dos momentos mais produtivos. Adicionalmente, sustentando-se nos trabalhos de Morgan (2004) e Kelliher e Anderson (2009), observam também que os teletrabalhadores podem estar mais dispostos a fazer um esforço extra para recompensar os seus empregadores, em "favor" de acordos de trabalho mais flexíveis que sirvam melhor os

interesses dos teletrabalhadores – um exemplo claro é o trabalho extra que passa a ser efectuado em períodos menos convencionais de trabalho, como os horários nocturnos e os fins-de-semana. A perspectiva de Beauregard, Basile e Canónico (2019) entronca também nas ideias de Lippe e Lippényi (2019) e de Nakrošiene, Buciuniene e Goštautaite (2020), relativamente às implicações positivas do teletrabalho. As autoras elencam uma série de razões que as levam, tal como Nakrošiene, Buciuniene e Goštautaite (2020), a assumir uma visão parcialmente optimista das consequências do teletrabalho no desempenho das organizações. Beauregard, Basile e Canónico (2019) sustentam-se num conjunto de autores, para referir que são já numerosos os estudos que corroboram a associação positiva entre teletrabalho e aumento da produtividade no trabalho. Esta relação positiva é explicável por múltiplos factores, a saber: 1) os teletrabalhadores tendem a trabalhar mais horas, uma vez que dispõem de mais tempo, comparativamente ao tempo útil de trabalho dos trabalhadores em contexto de espaço físico das organizações. As autoras chegam a esta conclusão de uma forma algo normativa, referindo que o tempo poupado em deslocações é depois aplicado em mais horas dedicadas ao trabalho. 2) Uma vez que os teletrabalhadores acabam por ter menos distrações, focam-se de forma mais eficiente nas suas tarefas de trabalho, do que a que será expectável no espaço físico das empresas, partilhado por mais colegas. 3) Salienta-se, tal como referido anteriormente, a questão da flexibilidade da escolha do horário, que permite ao teletrabalhador, por princípio, escolher as horas em que se sente mais produtivo. 4) Por último, assinalam o aumento de autonomia em condição de teletrabalho, o que ajuda os teletrabalhadores a responder às metas e objectivos traçados no âmbito das suas actividades profissionais.

As autoras concluem que o discurso mais celebratório associado às implicações do teletrabalho tende a desencadear a ideia de que a implementação deste tipo de organização no trabalho garante maior flexibilidade ao trabalhador para gerir melhor as exigências do seu trabalho e da sua vida pessoal, ao mesmo tempo que contribui para o incremento da sua produtividade e para a diminuição de alguns *job stressors* geradores de conflito e ambiguidade.

Já Golden e Elia (2017) destacam outro benefício, até agora não mencionado, que é a capacidade de se poder recrutar colaboradores praticamente de todo o mundo. Estas autoras trazem ainda a debate algumas vantagens relacionadas com a simplificação logística: passam a ser dispensáveis os espaços físicos de maiores dimensões; há uma redução de custos associados a uma desaceleração de necessidades logísticas; e acaba por ser mais fácil reter os trabalhadores, no sentido em que estes passam a sentir-se mais motivados.

As desvantagens do teletrabalho e a sua relativização enquanto panaceia para o futuro da organização do trabalho

Lippe e Lippényi (2019), que já haviam elencado um conjunto de benefícios resultantes da modalidade de teletrabalho, estendem a sua revisão de literatura às contrariedades do teletrabalho, impondo que reflectamos sobre um conjunto de implicações negativas resultantes desta modalidade. Em primeiro lugar, o teletrabalho implica perda de controlo e de supervisão daquilo que é feito pelo teletrabalhador, com efeitos potencialmente nefastos para o desempenho de colegas e dos próprios organismos de gestão, mas também com complicações possíveis para os próprios teletrabalhadores.

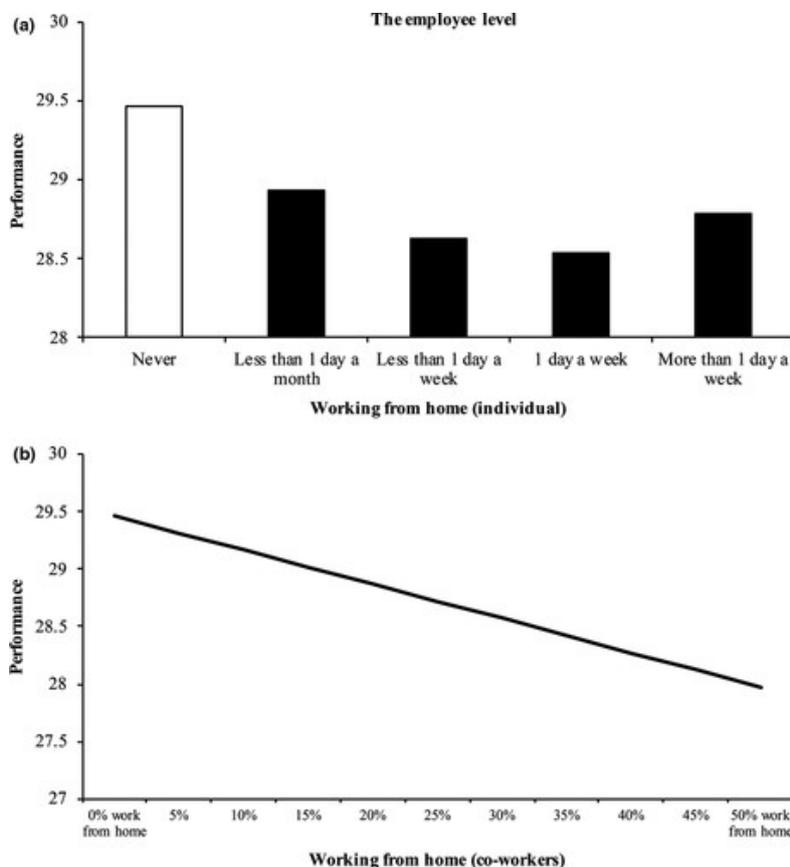
Os autores observam que, quando o trabalho de alguém é fracamente monitorizado, crescem as oportunidades de evitamento do próprio trabalho, havendo também menor controlo relativamente a potenciais erros. Por outro lado, o trabalho em equipa também passa a encontrar profundos obstáculos, para além do isolamento e distanciamento social que implicam novas fontes de incerteza, tensões e estratégias de resistência por parte dos teletrabalhadores, influenciando na diminuição da comunicação interpessoal, desde logo porque os teletrabalhadores podem não estar imediatamente disponíveis quando necessário a outros trabalhadores.

Por último, o teletrabalho pode ter efeitos nefastos nas próprias representações dos teletrabalhadores relativamente aos seus planos de progressão nas carreiras e desejos de revisão salarial, com implicações na produtividade e motivação para o desempenho das tarefas, já que os teletrabalhadores são confrontados com uma estrutura organizacional que, por norma, é mais distante da política de reconhecimento e de avaliação do desempenho (Cooper e Kurland, 2002, apud Nakrošiene, Buciuniene e Goštautaite 2020).

Num estudo conduzido pelos próprios Lippe e Lippényi (2019), chegou-se à conclusão de que um teletrabalhador acaba por ter um desempenho menos positivo quando comparado com outros trabalhadores da mesma equipa que não trabalham a partir de casa. Por outras palavras, os autores assumem que a amostra envolvida no seu estudo pressupõe que trabalhar a partir de casa resulta num desempenho inferior. Para além disso, os resultados do seu estudo indicam que, mesmo aqueles trabalhadores que desenvolvam apenas uma pequena quantidade de trabalho a partir de casa, o chamado teletrabalho *ad hoc* (Nakrošiene, Buciuniene e Goštautaite, 2020) – menos de um dia por mês, por exemplo –, acabam por ver o seu desempenho afectado, comparativamente ao desempenho dos restantes trabalhadores da equipa que não trabalham a partir de casa. Observam ainda a tendência para se trabalhar um maior número de horas em casa

– intensificação do trabalho –, e reforçam os efeitos negativos que tal situação assume no desempenho individual, apesar de estas diferenças serem as menos significativas.

Figura 1: Estudo de Lippe e Lippényi (2019)



Fonte: Lippe & Lippényi, 2019. O efeito do teletrabalho ao nível individual (a) e o efeito do teletrabalho de co-trabalhadores (b) no desempenho individual do trabalhador. Nota: Resultados baseados em 8637 respostas obtidas em 828 equipas de 257 organizações.

Lippe e Lippényi (2019) observam ainda que os trabalhadores individuais têm melhor desempenho quando os seus colegas não trabalham a partir de casa. Quanto maior a percentagem de colegas em teletrabalho, pior o desempenho individual dos trabalhadores. Em traços gerais, o seu estudo, segundo os próprios, mostra que é importante ter em consideração a forma como os trabalhadores se influenciam mutuamente e como tiram partido das competências e conhecimentos de cada um, para poderem melhorar os seus resultados, algo que, com o teletrabalho torna uma tarefa mais delicada. Em última análise, para os autores, a presença digital não compensa a presença corpórea que caracteriza o trabalho conjunto em espaço físico das organizações. Para além disso, os próprios gestores tendem a avaliar mais

positivamente a produtividade das equipas, quando os seus membros trabalham a partir de casa não mais do que um dia por semana.

Beauregard, Basile e Canónico (2019) também se debruçaram sobre as consequências positivas e negativas do teletrabalho, na organização das empresas e na organização do trabalho individual. Para as autoras, que elencaram também um conjunto de potenciais benefícios decorrentes deste tipo de organização do trabalho, há fortes implicações negativas que é preciso reter, no momento em que se institui a modalidade de teletrabalho numa empresa ou organização, desde logo a ideia de que, à medida que o tempo de teletrabalho aumenta, a satisfação do teletrabalhador perante o trabalho diminui. Quando a extensão do teletrabalho é pequena (até 12 horas por semana), os teletrabalhadores conseguem ainda assim minimizar os sentimentos e efeitos negativos desse teletrabalho, como a frustração, não comprometendo significativamente a sua satisfação perante o trabalho.

As autoras apontam uma extensa evidência empírica que sugere que o teletrabalho remete para um isolamento (físico, social e profissional) prejudicial ao trabalhador, algo que fora também discutido por Lippe e Lippényi (2019), e, de uma forma antagónica, por Nakrošiene, Buciuoniene e Goštautaitė (2020), quando estas últimas defendem que desse isolamento podem resultar implicações positivas, nomeadamente na libertação de interações supérfluas e distractivas.

Por isolamento físico, Beauregard, Basile e Canónico (2019) entendem, naturalmente, o desempenho das actividades num contexto não integrado no ambiente de trabalho convencional que caracteriza o espaço físico das organizações. Por isolamento social, a falta de conexão e integração no ambiente colectivo de trabalho. Finalmente, por isolamento profissional, aquele isolamento que resulta da redução de oportunidades oferecidas aos trabalhadores, em virtude da escassa supervisão informal típica da organização clássica do trabalho – em algumas organizações, referem as autoras, os teletrabalhadores tendem a manifestar apreensão relativamente ao impacto que este isolamento pode assumir nas suas perspectivas de carreira, temendo ficar simplesmente “fora da vista” e “fora dos corações” dos gestores, em momentos chave de promoção de trabalhadores. Semelhante entendimento têm Golden e Elia (2017), que observam que o teletrabalho pode contribuir para a redução de oportunidades do teletrabalhador face aos restantes trabalhadores.

Beauregard, Basile e Canónico (2019) fazem notar, ainda assim, que o isolamento não é um fenómeno específico do teletrabalho. Apesar de ser mais comum nesta modalidade de trabalho, este isolamento pode ser igualmente sentido em ambientes laborais de fraca entajada, por exemplo.

Adicionalmente, as autoras apoiam-se na sua revisão de literatura (Golden, Veiga e Dino, 2008) para referir que o isolamento profissional dos teletrabalhadores tende a afectar negativamente o seu desempenho, sendo que o argumento por detrás desta afirmação é o de que o teletrabalhador em isolamento está, em regra, menos confiante nas suas capacidades e conhecimentos que permitem desempenhar o seu trabalho: têm menor possibilidade de interagir com outros trabalhadores e isso afecta a sua capacidade de gerir informação – para além da satisfação perante o trabalho –, especialmente informação que, por norma, resulta dessa mesma interacção e que poderá ser crucial no desempenho de um trabalho mais eficiente e rigoroso. Para além disso, referem que o isolamento influencia também negativamente a relação com os restantes colegas.

Neste sentido, aqueles teletrabalhadores que mais oportunidades têm de comunicar com colegas e supervisores, por via de videochamada, acabam por reportar maiores níveis de satisfação perante o trabalho e melhor desempenho do que aqueles que, por exemplo, apenas utilizam a caixa de mail – incluída nos designados *least rich-media types* – para troca de correspondência. Por outro lado, segundo as mesmas autoras, o teletrabalho também influencia as percepções sobre desempenho individual, ao impactar a própria monitorização do trabalhador e do seu teletrabalho, pelos supervisores, na ausência de atributos como visibilidade e presença, sendo que são estes atributos que permitem uma avaliação mais fidedigna do desempenho do trabalhador e do seu comportamento. Desta forma, ao supervisionarem os seus teletrabalhadores, os gestores passam apenas a poder contar com as métricas relacionadas com os *outputs* produzidos pelo teletrabalhador, geralmente utilizando tecnologia para avaliar e gerenciar a qualidade e quantidade do seu desempenho (Felstead et al., 2002, apud Beauregard, Basile e Canónico, 2019).

Para Beauregard, Basile e Canónico (2019), o teletrabalho também tem a característica de poder potenciar o absentismo e o *turnover*. A título de exemplo, e uma vez que o desempenho do teletrabalho está, por natureza, associado a uma maior flexibilidade de horários, o teletrabalhador pode, por exemplo, tirar partido de um dia normal de trabalho para poder levar alguém que tenha a seu cuidado ao médico, sem achar que necessita de pedir uma folga, com o intuito de compensar o horário de trabalho num período que melhor corresponda às suas necessidades, com as implicações que tal decisão possa vir a ter principalmente no desempenho de colegas.

As autoras chamam ainda a atenção para a necessidade de se discutirem de forma mais estruturada os benefícios do teletrabalho que são apontados especificamente à conciliação da vida profissional e da vida familiar. Em sua opinião, não é tácito que o teletrabalho se venha a

assumir como uma espécie de penso rápido para o equilíbrio entre as vidas familiar e profissional. Em primeiro lugar, o facto de o trabalho ter lugar no mesmo exacto espaço físico em que se desenrola a vida familiar poderá levar a uma diluição das fronteiras entre aquilo que é trabalho e aquilo que não é trabalho. Por outras palavras, a separação tradicional entre trabalho e vida familiar não existe de forma consistente, ao contrário daquilo que acontece com o trabalho desempenhado no espaço físico das organizações.

As autoras concluem que o teletrabalho gera discussões profundamente ambíguas, como a necessidade de se perceber se o teletrabalho assume implicações mais positivas quando exercido de forma moderada (um ou dois dias por semana), ou de forma mais intensa (metade da semana de trabalho ou mais). Apontam para que o caminho para um teletrabalho positivo residirá na responsabilidade assumida pelo teletrabalhador no desempenho das suas tarefas, na capacidade destes trabalhadores conseguirem separar, da melhor forma possível, a vida familiar da vida profissional, na capacidade de contornarem os efeitos resultantes do isolamento, e na capacidade de os gestores de recursos humanos assumirem, também eles, o compromisso de compreender o âmbito em que se insere o teletrabalho, não descurando a sua relação com o teletrabalhador e com o seu desempenho.

No âmbito das leituras menos optimistas relativamente às implicações do teletrabalho no desempenho das organizações, Barros (2019) conclui que a população trabalhadora envolvida na modalidade de teletrabalho experiencia momentos de *burnout*, na mesma proporção sentida pelos trabalhadores que exercem nos espaços físicos das organizações. A experiência de Barros (2019), que envolveu diferentes tipos de trabalhadores, entre eles professores, contraria visões mais celebratórias do teletrabalho e das suas implicações positivas, nomeadamente aquelas que referem que o teletrabalho pode ser uma via para uma melhor qualidade de vida. A semelhantes conclusões chegaram Adão e Silva et al. (2020), num estudo com a chancela ICS/ISCTE-IUL, onde, através da aplicação de um inquérito por questionário, se concluiu que praticamente metade dos inquiridos em teletrabalho se sente insatisfeita a trabalhar em casa, ao mesmo tempo que se observa que a adaptação ao teletrabalho é mais fácil em determinados sectores e em trabalhadores com níveis qualificacionais mais elevados, que também têm maior facilidade em fugir ao *layoff* e em recorrer ao teletrabalho, teletrabalho esse que, segundo os autores do estudo, tem fortes implicações ao nível das sociabilidades e na relação dos trabalhadores com o tempo e o espaço (Adão e Silva et al., 2020: 1).

Por último Golden e Elia (2017) destacam que o teletrabalho pode impor desafios à identificação do teletrabalhador para com a organização, num problema que se acentua à

medida que a interação e a comunicação vão encontrando obstáculos, contribuindo para uma cultura organizacional que pode tender para a própria segregação e clandestinidade no trabalho.

Os perigos do determinismo tecnológico ou uma breve incursão às profissões que não são enquadráveis no conceito de teletrabalho

Um dos postulados mais deterministas no debate em que se insere o presente artigo consistirá em olhar para o teletrabalho na sua vertente de transversalidade no mundo da organização do trabalho, isto é, perceber se a perspectiva de que o teletrabalho possa vir a reconfigurar o mundo do trabalho, constituindo um novo normal, poderá ser entendida como determinista. Com efeito, as discussões que se fazem sobre a evolução da organização clássica do trabalho tendem para leituras tecnodeterministas, não sendo o teletrabalho caso único nesse debate.

Um dos maiores sintomas de determinismo tecnológico na análise do futuro das organizações, consiste, por exemplo, em abraçar a automatização/automação dos serviços (Castells, 2002) como derradeira ordem da organização do trabalho, em que, para efeitos de racionalização e optimização de recursos, as máquinas e os algoritmos tenderão a substituir o factor humano nas fases de produção. Para os grandes entusiastas desta tendência profética (Peha, 2019), os trabalhos do futuro tenderão a caracterizar-se, numa primeira fase, pelo avanço do teletrabalho, e, numa segunda fase, pelo ímpeto da robotização.

Por outras palavras, se levamos este determinismo à letra, podemos inclusivamente estabelecer o teletrabalho como uma etapa intermédia de um processo em tríade, onde o *continuum* tecnológico tende, primeiro, para o abandono do espaço físico do trabalho (como definido na sua organização clássica) e para a instituição do teletrabalho (possibilitado pelas tecnologias de informação), que poderá diluir alguns direitos do trabalhador, como benefícios para além da remuneração base (subsídios de alimentação, baixas por doença, etc), e, num segundo momento, um processo definido pela transformação desse teletrabalho em tarefas sobretudo integradas nas potencialidades das máquinas, que assim tornarão o trabalho humano redundante, levando à sua atomização.

Contudo, e tal como noutras dimensões, o determinismo tecnológico associado ao estudo do teletrabalho falha sobretudo por não contemplar a especificidade dos contextos, favorecendo uma visão universalista das coisas. No caso do teletrabalho, restarão poucas dúvidas de que, apesar de este tender a integrar-se cada vez mais nas estratégias das empresas e organizações, muitas serão as profissões onde esta transmutação tenderá a variar entre o inconcebível, e por

isso mesmo impossível de concretizar, e o inconsequente, com efeitos contraproducentes no seu desempenho. Falamos sobretudo das profissões ligadas ao sector da saúde.

Por outro lado, dever-se-á ter em conta que, do lado da procura, nem todos os agentes e actores terão a capacidade de ajustar as suas necessidades à transferência da oferta dos serviços para um mundo marcado pela normalidade digital. Bastará imaginar o que seria, por exemplo, se os serviços de repartição de finanças migrassem completamente para o atendimento *online* e os efeitos que tal migração pudesse vir a ter junto da população mais velha, conhecida por ter menores literacias digitais. Outro exemplo é o da escola à distância, com um grande número de crianças a não poderem acompanhar esta modalidade de aprendizagem, pelo simples facto de não disporem de um computador e/ou de ligação à Internet; ou até mesmo a realização de consultas médicas consideradas não urgentes, por videoconsulta – modalidade adoptada por inúmeros prestadores de cuidados médicos durante o período de confinamento, como foi o caso dos hospitais CUF e Lusíadas.

O mesmo argumento é também válido para os próprios profissionais, que poderão não ter as valências críticas necessárias (i.e. literacias digitais), assim como a tecnologia mais apropriada para esta transformação da organização no trabalho à qual estavam mais bem adaptados – a inadequação da tecnologia é um dos possíveis aspectos negativos do teletrabalho, abordados por Golden e Elia (2017).

Por outro lado, afirmam Beauregard, Basile e Canónico (2019), o facto de o teletrabalho ser fundamentalmente determinado por três características chave, isto é, as características do trabalho, as características do trabalhador, e as características da gestão, permite concluir que um teletrabalho bem-sucedido é sobretudo o reflexo da função de liderança, muito mais do que as implicações da própria tecnologia.

CONCLUSÃO

A sistematização teórica relativa à modalidade de teletrabalho permitiu destacar uma característica-chave: ambivalência. Ambivalência teórica, na forma de uma espécie de contenda entre defensores e opositores desta forma alternativa de organização do trabalho, e ambivalência dentro dos próprios estudos empíricos produzidos, com características que determinam a existência de implicações ora positivas, ora negativas, resultantes do teletrabalho. Entre os vários estudos elencados, destacámos três principais: o estudo de Nakrošiene, Buciuniene e Goštautaitė (2020), que celebra sobretudo as características positivas do teletrabalho, ao sugerir que esta modalidade traz benefícios ao planeamento das actividades profissionais e à própria autonomia, assim como a possibilidade de o trabalhador poder escolher os momentos em que se sente mais produtivo. As autoras relevam também o facto de diminuírem as comunicações irrelevantes entre trabalhadores, a possibilidade de se passar a poder trabalhar a partir de casa, em caso de doença, e a possibilidade de se poder aproveitar a ergonomia e o bem-estar que o espaço doméstico, em regra, nos oferece. Para além disso, reforça-se a questão da racionalização de custos e a economização de gastos com o fim das deslocações para o trabalho e a dispensa dos serviços cuidadores de crianças e de outros familiares dependentes.

Para estas autoras, o teletrabalho contribui ainda para uma desaceleração das desigualdades de género, na medida em que ambos os membros do casal passam a ter de se envolver nas tarefas domésticas.

No estudo de Lippe e Lippényi (2019), as implicações positivas do teletrabalho são semelhantes às elencadas por Nakrošiene, Buciuniene e Goštautaitė (2020), como é o caso da redução da comunicação inútil resultante da actividade profissional (interrupções desnecessárias), o aumento da autonomia e da produtividade, a possibilidade de o teletrabalhador poder passar a oferecer mais à organização, nomeadamente no número de horas de trabalho.

Por outro lado, o estudo de Beauregard, Basile e Canónico (2019) entronca nas considerações deixadas por Lippe e Lippényi (2019) relativamente às implicações positivas do teletrabalho. As autoras assinalam igualmente o aumento da produtividade, o facto de os teletrabalhadores tenderem a trabalhar mais horas, a diminuição das distrações, a questão da flexibilidade do horário de trabalho, e o aumento da autonomia do teletrabalhador.

No que concerne às implicações negativas registadas, Lippe e Lippényi (2019) destacam as oportunidades de evitamento do trabalho (absentismo), a perda de controlo e de supervisão do desempenho dos trabalhadores, a diminuição de comunicação interpessoal, principalmente nos

momentos em que não há uma conciliação dos tempos de trabalho dos trabalhadores, a falta de alinhamento do trabalhador com a organização, que pode inclusive impactar as representações do trabalhador relativamente aos seus planos de carreira, que, por arrasto, pode influenciar a motivação do teletrabalhador. Observam ainda que, quanto maior o número de teletrabalhadores numa empresa/organização, pior o desempenho dessa mesma empresa/organização.

Já Beauregard, Basile e Canónico (2019), no terceiro estudo central ao estado da arte discutido neste artigo, falam de uma correlação negativa entre o aumento do volume de teletrabalho e a diminuição da satisfação do trabalhador; a questão do isolamento (físico, social e profissional); a redução de oportunidades de carreira oferecidas ao teletrabalhador, por comparação com os demais trabalhadores e em resultado da escassa supervisão que acaba por afastar o gestor do próprio trabalhador, que assim fica “fora de vista”; o aumento de erros operacionais, em resultado da mais escassa comunicação entre trabalhadores, reforçando-se ainda assim a importância da videochamada e dos *rich-media* na atenuação dos entraves comunicacionais; os desafios impostos à avaliação do desempenho dos trabalhadores; e, por último, a diluição da fronteira entre aquilo que é trabalho e aquilo que não é trabalho, com implicações na vida pessoal/familiar do teletrabalhador.

Este é o quadro geral da revisão da literatura que permitiu balizar o presente trabalho.

Contudo, e porque nos debruçamos sobretudo sobre um tema que é gerador de representações ambivalentes, é importante reconhecer que as eventuais implicações positivas do teletrabalho não ocorrem de forma isolada, estando à partida dependentes de um conjunto de papéis que o teletrabalhador deverá abraçar, nomeadamente o papel de disciplinador de si mesmo, em relação ao tempo de trabalho, e em relação às relações familiares durante o período de trabalho. Adicionalmente, ressalva-se a ideia de que as implicações positivas do teletrabalho não são transversais à população, uma vez que é crucial avaliar a envolvente e o contexto em que se insere cada teletrabalhador.

Ter filhos, ou outras pessoas dependentes, são condicionantes que tenderão a ditar o sucesso ou insucesso do teletrabalho, esperando-se que aqueles que tenham filhos ou pessoas dependentes, possam partir em desvantagem competitiva relativamente aos demais. O contexto é assim um factor determinante na avaliação do teletrabalho, e este contexto deverá ser tido em conta pela gestão, na lógica de Lippe e Lippényi (2019), que consideram que o contexto é mesmo o principal indicador do teletrabalho.

Para além disso, assinala-se o aspecto negativo de que, por princípio, os teletrabalhadores poderão vir a trabalhar mais horas, no sentido em que já não estamos perante uma diluição

clássica e clara entre tempos de descanso e tempos de trabalho, o que poderá ser explicado pela situação jurídica tendencialmente indefinida do estatuto do teletrabalhador, quadro jurídico ainda embrionário e a necessitar de regulamentação aprofundada.

Em resumo, importa regulamentar a tendência para uma intensificação dos horários de trabalho em mercados laborais já por si fortemente desregulados: quem controla o tempo de trabalho? De que forma pode o trabalhador fazer valer os seus direitos em contexto de domesticação da sua própria actividade profissional, seja essa domesticação arbitrária ou consentida? Importa, ainda, do ponto de vista da conciliação entre a vida profissional e familiar, ter por base que está longe de ser tácito que o teletrabalho possa vir a constituir-se como um penso rápido para os equilíbrios entre as duas dimensões supra mencionadas, uma vez que, ao trabalhar no mesmo espaço onde decorre a sua vida familiar, há, uma vez mais, na vida do teletrabalhador, uma diluição daquilo que deveria ser a sua vida profissional e aquilo que deveria ser a sua vida familiar, deixando essa separação de existir de forma consistente, com um impacto variado nas dinâmicas do próprio agregado doméstico em função das próprias características desses diferentes agregados domésticos (monoparentalidades, se há pessoas dependentes, se há filhos ou filhas para cuidar, nomeadamente em períodos como o actual, de forte recolhimento para fazer face ao surto pandémico).

Depois, o teletrabalho encerra em si uma forte tendência para a assimetria. Não só tenderá a ser de mais fácil desempenho entre trabalhadores com níveis qualificacionais mais elevados, como também encerra o desafio de perceber que o alcance e a apropriação da própria infraestrutura digital no teletrabalho está longe de consolidar um mundo de determinismo tecnológico, no sentido em que existe todo um mundo de (i)literacias digitais que importará ter em conta na avaliação dos limites da própria auto-eficácia dos diferentes cidadãos, consoante a sua relação com a tecnologia.

Relativamente ao direito do trabalhador, por exemplo, à baixa por doença, o teletrabalho tenderá a introduzir uma variante de presenteísmo forçado para contextos de doença leve, menos limitativa, e que, por direito, poderia significar repouso e descanso no contexto da organização clássica do trabalho.

Por outro lado, não é despiciendo considerar a dimensão de encargos adicionais relacionados com a actividade (encargos com energia eléctrica, por exemplo).

Por último, interessará considerar duas dimensões adicionais. Em primeiro lugar, o facto de um mundo de teletrabalho poder caminhar para uma distopia organizacional, profundamente invasiva, quase orwelliana e rastreadora dos comportamentos e vidas dos teletrabalhadores, com o gestor a poder imiscuir-se mais facilmente no espaço doméstico do teletrabalhador, por

reunião virtual remota ou outro *rich media* qualquer, e, em segundo lugar, e de impossível resolução, o facto de, em teletrabalho, ser muito mais difícil controlar a própria ergonomia do local de trabalho, dimensão essa que passou a desempenhar um papel importante, por exigência regulatória, no desenho dos locais de trabalho de muitas empresas.

Este é, portanto, um assunto a acompanhar com especial atenção no futuro próximo. Um futuro que ditará provavelmente a acentuação de uma crise económica e de valores, onde o trabalhador constitui uma das figuras mais vulneráveis nestes ambientes disruptivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adão e Silva, Pedro, Renato M. Carmo, Frederico Cantante, Catarina Cruz, Pedro Estêvão, Luís Manso, Tiago S. Pereira, e Filipe Lamelas (2020), *Trabalho e desigualdades no grande confinamento (II): Desemprego, Layoff e Adaptação ao teletrabalho*, Working paper. Lisboa, Colabor.
- Ammons, Samantha, e William T. Markham (2004), “Working at home: experiences of skilled White collar workers”, *Sociological Spectrum*, 24 (2), pp. 191-238.
- Araújo, Sâmella, Fabiana S. França, Geisa F. F. Cavalcante, Izabel F. Lima, e José W. M. Medeiros (2019), “Teletrabalho (telework): uma prospecção para a Editora Universitária da UFPB”, *Informação em Pauta*, 4, volume especial, pp. 132-151.
- Arntz, Melanie, Ben Y. Yahmed, e Francesco Berlingieri (2019), “Working from Home: Heterogeneous Effects on Hours Worked and Wages”, *ZEW - Centre for European Economic Research Discussion*, Paper 19-015. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3383408>
- Avery, Christine, e Diane Zabel (2001), *The Flexible Workplace: A Sourcebook of Information and Research*, Westport, CT, Greenwood Publishing Group.
- Bailey, Diane, e Nancy B. Kurland (2002), “A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work”, *Journal of Organizational Behavior*, 23 (4), pp. 383-400.
- Bainbridge, T. J. Hugh, e Ilro Lee (2014), “Mixed Methods in HRM Research”, em Karin Sanders, Julie A. Cugin, e Hugh T.J. Bainbridge (Orgs), *Research Methods for Human Resource Management*, New York: Routledge, pp. 15-33.
- Barros, Astrid (2019), “Burnout syndrome and engagement: correlations in teleworkers”, *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, pp. 465-472.
- Baruch, Yehuda, e Nigel Nicholson (1997), “Home, sweet work: Requirements for effective home working”, *Journal of General Management*, 23 (2), pp.15-30.

- Bauman, Zigmunt (1998), *Globalization: The Human Consequences*, Cambridge, Polity Press.
- Beauregard T. Alexandra (2011), “Direct and Indirect Links Between Organizational Work–home Culture and Employee Well-being”, *British Journal of Management*, 22 (2), pp. 218–237.
- Beauregard, T. Alexandra, Kelly Basile, e Esther Canónico (2019), “Telework: Outcomes and facilitators for employees”, em Richard N. Landers (Ed.), *The Cambridge handbook of technology and employee behavior*, Cambridge, Cambridge University Press, 511-543.
- Boyer, Robert, Manuel Castells, Gosta Esping-Andersen, Robert Lindley, Luc Soete, e Maria J. Rodrigues (2000). *Para uma Europa da inovação e do conhecimento – Emprego, reformas económicas e coesão social*, Lisboa, Celta Editora.
- Bloom Nicholas, James Liang, John Roberts, e Zhichun Ying (2014), “Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment”, *The Quarterly Journal of Economics*, 130 (1), pp. 165–218.
- Carroza, Chiara (2018). “Re-conceptualizing social research in the “digital era”: Issues of scholarships, methods, and epistemologies”, *Análise Social*, 228 (3), pp. 652-671.
- Castells, Manuel (2002). *A Sociedade em Rede*. Lisboa, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, Manuel (2004), *Informationalism, networks, and the network society: a theoretical blueprint*, The Network Society, Northampton, MA, Edward Elgar, chapter 1.
- Cooper, Cecily, e Kurland, B. Nancy (2002), “Telecommuting, Professional Isolation, and Employee Development in Public and Private Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 511–532.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner, e Wilmar B. Schaufeli (2001), “The Job Demands Resources Model of Burnout”, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), pp. 499-512.
- Edwards, N. Linda, e Elizabeth Field-Hendrey (2001), *Work Site and Work Hours: The Labor Force Flexibility of Home-Based Female Workers*, Kalamazoo, MI, Graduate Center, CUNY, pp. 251–291.
- Edwards, N. Linda, e Elizabeth Field-Hendrey (2002), “Home-based Work and Women's Labor Force Decisions”, *Journal of Labor Economics*, 20 (1), pp. 170–200.
- Emmanuel, Ravalet, e Rérat Patrick (2019), “Teleworking: Decreasing Mobility or Increasing Tolerance of Commuting Distances?”, *Built Environment*, 45 (4), pp. 582-602.
- Giddens, Anthony (1991), *The consequences of modernity*, Polity Press, Cambridge.
- Giddens, Anthony (2000), *Runaway world*, New York, Routledge.

- Giménez-Nadal, José Ignacio, José Alberto Molina, e Jorge Velilla (2019). “Work time and well-being for workers at home: evidence from the American Time Use Survey”, *International Journal of Manpower*, 41 (2), pp. 184-206.
- Golden, D. Timothy., John F. Veiga, e Richard N. Dino (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): 1412-21.
- Golden, D. Timothy, e John F. Veiga (2008), “The impact of superior subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers”, *The Leadership Quarterly*, 9 (1), pp. 77-88.
- Golden, G. Annis, e Alana R. Elia (2017), “Alternative work arrangements”, em Craig R. Scott & Laurie Lewis (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, West Sussex, UK, Wiley Blackwell, pp. 1-9.
- Gschwind, Lutz, e Oscar Vargas (2019), “Telework and its effects in Europe”, em Jon C. Messenger (Ed.), *Telework in the 21st Century*, Reino Unido, Edward Elgar Publishing, pp. 36-75.
- Gurstein, Penelope (2001). *Wired to the World: Chained to the Home: Telework in Daily Life*, Vancouver, UBC Press.
- Hirschhorn, Larry (1988/2006), “The Post-Industrial Economy: Labour, Skills and the New Mode of Production”, *The Service Industries Journal*, 1, pp. 19-38.
- Kelliher, Clare, e Deirdre Anderson (2009), “Doing More with Less? Flexible Working Practices and the Intensification of Work”, *Human Relations*, 63, pp. 83–106.
- Lippe, V. Tanja, e Zóltan Lippényi (2019), “Co-workers working from home and individual and team performance”, *New Technology, Work and Employment*, 35 (1), pp. 60-79.
- Mas, Alexandre, e Amanda Pallais (2017), “Valuing Alternative Work Arrangements”, *American Economic Review*, 107 (12), pp. 3722–3759.
- Mayrhofer, Wolfgang, Paul N. Gooderham, e Chris Brewster (2019), “Context and HRM: Theory, Evidence, and Proposals”, *International Studies of Management & Organization*, 49 (4), pp. 355-371.
- Morgan, E. Robert (2004), “Teleworking: an assessment of the benefits and challenges”, *European Business Review*, 16 (4), pp. 344-357.
- Nakrošiene, Audrone, Ilona Buciuniene, e Bernadeta Goštautaitė (2020), "Working from home: characteristics and outcomes of telework" *International Journal of Manpower*, 40 (1), pp. 87-101.

- Nilles, M. Jack (1997), “Telework: enabling distributed organizations: implications for IT Managers”, *Information Systems Management*, 14 (4), pp. 7-14.
- Oettinger, S. Gerald (2011), “The Incidence and Wage Consequences of Home-based Work in the United States, 1980–2000”, *Journal of Human Resources*, 46 (2), pp. 237–260.
- Peha, Jon (2019). “Robots, telework, and the jobs of the future”. *Science*, 363 (6422), p. 38
- Pigini, Claudia, e Stefano Staffolani (2019), “Teleworkers in Italy: Who are they? Do they make more?”, *International Journal of Manpower*, 40 (2), pp. 265-285.
- Proctor, Tony, e Mike Perrin (2017), *Teleworking*, Conference: British Academy of Management, Oxford University, 13th-15th September, 2005At: Oxford, England.
- Sanders, Karin, Julie A. Cugin, e Hugh T. J. Bainbridge (2014), *Research Methods for Human Resource Management*, New York, Routledge.
- Sonwalker, Prasun (2019), “From by-line to bottom-line: Trust deficit in world’s largest democracy”, *Journalism*, 20 (1), pp.
- Stiles, Jonathan (2020), “Strategic niche management in transition pathways: Telework advocacy as gourdwork for an incremental transformation”, *Environmental innovation and societal transitions*, 34, pp.139-150.
- Tarta, Eugenia (2015), “Human resource management - present and future prospects”, *AGORA International Journal of Juridical Sciences*, 4, pp. 82-90.
- Towers, Ian, Linda Duxbury, Christoffer Higgins, e John Thomas (2006), “Time thieves and space invaders: Technology, work and the organization”, *Journal of Organizational Change Management*, 19 (5), pp. 593-618.
- Vayre, Émilie (2019), “Les incidences du teletravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social”, *Le travail humain*, 82 (1), pp. 1-39.
- Verdasca, L. C. José (2005), “Análise de fluxos e produtividade escolar”, *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, 4, pp. 111-122.
- White, R. Dustin (2018), “Agency theory and work from home”, *Labour*, 33 (1), pp. 1-25.