



Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Análise das condições de trabalho dos teletrabalhadores – Antecedentes, processos e consequentes
na visão do trabalhador e da chefia

Beatriz Simões Aranda

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:
Doutora Sara Ramos, Professora Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

[Setembro, 2012]

Agradecimentos

Os presentes agradecimentos pretendem contemplar todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a elaboração desta dissertação, que apoiaram, ouviram, perceberam, leram e fizeram de tudo para que o caminho a percorrer não fosse tão tortuoso.

Agradeço, impreterivelmente, à Professora Sara Ramos, que tanto incentivou e colaborou neste trabalho. Os desafios por ela colocados e a constante ajuda foram pilares muito importantes para o cessar desta caminhada.

Agradeço aos meus pais a confiança e o investimento neste percurso. Um obrigada por todos os momentos em que fizeram com que uma distância tão grande nada significasse perto de tamanho apoio.

Agradeço aos meus amigos, colegas e companheiros de jornada. Não foi fácil para todos, mas juntos e com uma amizade que atravessa oceanos, conseguimos alcançar os objetivos traçados. Agradeço a paciência e todos os momentos de descontração que fizeram com que o ânimo e a persistência aparecessem. A todos e todas, em especial à CaRiMa, um obrigado.

Ao Hugo, agradeço o esforço por perceber, também, de redes psicológicas. O constante apoio e incentivo não têm preço.

Finalmente, um agradecimento aos colegas de trabalho, cuja boa disposição, amizade e compreensão para com este trabalho, tornaram mais fáceis estes últimos meses.

Resumo

O contexto laboral atual tem levado a que o teletrabalho tenha cada vez mais adeptos e que seja adotado por muitas empresas.

O presente estudo qualitativo exploratório visou enquadrar as vivências dos trabalhadores e da chefia no contexto do teletrabalho. Foram analisadas as condições de trabalho, através de entrevistas a 8 díades de teletrabalhadores e respetiva chefia direta. O foco foram os antecedentes do teletrabalho, o seu processo e os impactos desta modalidade, ao nível organizacional e individual.

Ao nível dos antecedentes verificou-se que o que leva à adoção desta modalidade é, frequentemente, o tipo de função a desempenhar. Também parece existir um perfil definido para o teletrabalhador, no qual a responsabilidade, capacidade de organização autonomia e disciplina, desempenham os papéis principais. No geral, os teletrabalhadores estão satisfeitos com o teletrabalho e não pretendem voltar à tradicional modalidade de trabalho. Porém, alguns trabalhadores admitem sentir isolamento e ausência da estrutura da empresa. Ao nível da intervenção, é importante que as empresas proporcionem condições de trabalho adaptadas à modalidade em causa e que desenvolvam mecanismos de suporte e acompanhamento ao teletrabalhador, de forma a melhorar a sua integração nas equipas de trabalho. Por outro lado, os trabalhadores necessitam de ferramentas para gerir o seu horário e espaço de trabalho (que muitas vezes coincide com a sua residência), permitindo uma adequada separação entre a esfera profissional e doméstica.

Neste sentido, uma das conclusões do estudo prende-se com a necessidade de investir ao nível da formação para esta modalidade de trabalho, quer no que respeita à preparação dos trabalhadores quer das próprias chefias.

Palavras-chave: Teletrabalho; Teletrabalhador; Local de trabalho; Conflito trabalho-família; Chefia;

Abstract

The current work context has meant that telecommuting has more fans and is adopted by many companies.

This exploratory qualitative study aimed to frame the experiences of workers and management in the context of teleworking. We analyzed the working conditions, through interviews with eight dyads of teleworkers and their direct leadership. The focus was the antecedents of telework, its process and the impacts of this modality, at the individual and organizational level.

In terms of antecedents it was found that what leads to the adoption of this modality are the functions to be performed and that there appears to be a profile on that responsibility, organizational skills and self discipline, play the lead roles. Overall, teleworkers are satisfied with the telework and do not intend to go back to the traditional workplace. However, some workers have admitted feeling isolation and lack of structure of the company. In terms of intervention, it is important that companies provide working conditions adapted to the modality in question and that develop mechanisms of support and monitoring to the teleworker, to improve their integration into work teams. On the other hand, workers need tools to manage their time and work space (which often coincides with their residence), allowing adequate separation between professional and domestic sphere.

In this sense, one of the study's findings relates to the need to invest in training for this type of modality, both as regards the preparation of workers as their direct leadership.

Key-words: Telework; Teleworker; Workplace; Work-family conflict; Manager;

Índice

Índice de quadros	VII
Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão de literatura.....	3
Definição do teletrabalho	3
Enquadramento legal.....	6
Vantagens e Desvantagens	7
Antecedentes	8
Processo e Consequentes.....	10
Organizacionais	10
Individuais	16
Famíliares	20
Objetivos	25
Capítulo II – Método	27
Investigação qualitativa.....	27
Participantes	28
Instrumentos	30
Procedimentos	31
Procedimentos de recolha de dados - Entrevistas	31
Procedimentos de análise - Análise de conteúdo	32
Capítulo III – Resultados e Discussão.....	37
Antecedentes	37
Motivos para o teletrabalho.....	37
Condições Laborais	39
Características individuais.....	40
Processo.....	40
Organização laboral.....	40

Vivência individual do teletrabalho	42
Consequentes.....	43
Organizacionais	43
Contexto profissional individual	44
Consequentes individuais.....	46
Perspetivas futuras.....	48
Conclusão	51
Referências	55
Anexo A – Guiões de entrevistas	1
Guião chefia	1
Guião colaborador	4
Anexo B – Dicionário de Categorias.....	7
Antecedentes	7
Processo.....	12
Consequentes.....	16
Anexo C – Resultados	23
Antecedentes	23
Processo.....	26
Consequentes.....	29

Índice de quadros

Quadro 1: Caracterização da amostra.....29

Introdução

“Teremos que aprender a gerir as organizações sem encontros” (Handy, 1995, pp.42).

O mundo está em crise, uma crise sem barreiras, sem fronteiras e sem rosto. A atual crise mundial assola países, assola democracias, monarquias, famílias, pessoas - essas sim com rosto. A crise tem-se demonstrado tanto no contexto social como organizacional. A necessidade de encontrar novas formas de subsistência leva à procura de novas ideias neste mercado laboral com contornos de campo de luta. O mercado laboral tem sofrido imensas mutações, sejam elas: flexibilização de despedimentos, flexibilização de contratos de trabalho; entre outros. Assim, este mercado evolui para um nível em que o importante é apresentar resultados, seja a que custo for (quanto mais baixos os custos, melhor). Desta forma, as mudanças conduzem a uma crescente importância da procura de oportunidades, de janelas que vislumbrem conjunturas proveitosas e façam com que pequenas alterações possam levar a que se mantenham empresas, postos de trabalho e um equilíbrio social.

A modificação do mercado laboral, e a crescente mutação do conceito tradicional de local de trabalho, têm levado à emergência de novas formas de trabalho. Por novas formas de trabalho podem entender-se diversas modalidades (trabalho temporário, trabalho em part-time, trabalho sem vínculo, entre outros), no entanto, no presente estudo, o conceito fulcral é o teletrabalho, que se enquadra numa noção mais abrangente de trabalho flexível. O trabalho flexível é um termo que é usado para capturar uma diversa variedade de práticas de emprego – mas todas diferem do “tradicional” tipo de acordo de trabalho que é caracterizado por ser a *full-time*, com um contrato das “nove às cinco”. O modo do trabalho flexível varia, mas tende a refletir uma, ou a combinação, de: localizações flexíveis (e.g. trabalho móvel, trabalhar a partir de casa ou trabalhar através das tecnologias de informação em locais remotos como os telecentros); tempo flexível (e.g. horários flexíveis, trabalho em *part-time*, semana de trabalho comprimida); e contratos flexíveis (e.g. acordos de outsourcing, contratos temporários) (Morgan, 2004).

O presente estudo incidirá sobre um tipo de trabalho flexível, levado a cabo no domicílio dos trabalhadores – O teletrabalho.

Capítulo I – Revisão de literatura

É o desenho do trabalho que liberta o trabalhador de tempo e espaço, em que cada trabalho é uma atividade, não um local (Kurland & Egan, 1999, p.500).

Uma das consequências da globalização é a dispersão geográfica de muitas empresas. A ausência física das empresas em muitas das localizações onde detêm negócios leva a que, ao invés de criarem mais uma sede, por vezes, optem por postos de trabalho ancorados na modalidade do teletrabalho. De facto, o teletrabalho tem sofrido uma expansão em grande parte fruto das novas tecnologias da informação e comunicação (TICs). No entanto, esta modalidade de trabalho, mediada pelas TICs, padece, ainda, de um grande desconhecimento por parte dos teóricos e investigadores.

Neste sentido, é necessário que se faça uma micro análise a esta modalidade de trabalho, às suas condições e às percepções de quem a pratica diariamente. Muitas das macro análises feitas às condições de trabalho não englobam esta modalidade (e.g. o Relatório Único). Em Portugal, a temática do vasto leque de antecedentes e consequentes do teletrabalho ainda não foi devidamente explorada. Assim, surge a importância de colmatar tais lacunas e de situar o teletrabalho praticado em Portugal num contexto mundial e europeu, pois há que ter em conta que as culturas dos países podem certamente ter um impacto na aceitação e nos resultados do teletrabalho (McCloskey & Igbaria, 2003).

Definição do teletrabalho

O teletrabalho, como já referido, insere-se na modalidade de trabalho flexível. A base do trabalho flexível é capturada pela expressão: “o trabalho não é um local onde se vai mas sim algo que se faz” (Morgan, 2004, p. 344).

Neste sentido, começa a desenhar-se um novo paradigma do trabalho, com contornos flexíveis que desafiam as barreiras organizacionais. Surgem então novos padrões organizacionais, temporal e espacialmente “dispersos”. Estas novas “organizações dispersas”, tudo menos burocráticas, não baseiam o trabalho pago em estruturas e horários rígidos, mas sim numa flexibilidade de locais e horários (Tietze, 2005) o que as torna difíceis de delinear em termos espaciais e temporais (Brocklehurst, 2001).

O teletrabalho tem uma história recente enquanto objeto de estudo e pesquisa:

“É uma forma de trabalho ainda recente, visto que ainda não se tornou prevalente na maioria das organizações. Os práticos e os investigadores ainda estão a tentar entender

a sua natureza e perguntam: “Porque as pessoas teletrabalham?”; e “Qual o seu impacto nas organizações e indivíduos nessas organizações?” (Cooper & Kurland, 2002, p.512).”

Não há sequer termo que seja de comum acordo: Teletrabalho (comum na literatura Europeia); *Telecommuting* (comum na literatura Americana); Trabalhar em casa; Trabalhar à distância; ou Trabalho remoto; sendo que todos estes termos podem ter significados semelhantes e ser usados de forma indistinta (Baruch, 2001).

O teletrabalho, nos anos 80, era visto como uma forma de as empresas reduzirem custos de manutenção do escritório (Kurland & Bailey, 1999), sendo que mais recentemente as organizações começaram a ver o teletrabalho como uma ferramenta para atrair e reter trabalhadores de topo, para funções com pouca abundância de profissionais qualificados (Kurland & Bailey, 1999; Olson, 1989; DiMartino & Wirth, 1990), para desenvolver oportunidades para trabalhadores desabilitados, ou trabalhadores que são necessários temporariamente (Morgan, 2004). Outra ideia do teletrabalho é usá-lo como forma de criar emprego em zonas rurais e menos povoadas, de forma a ajudar a reduzir os desequilíbrios sociais (DiMartino & Wirth, 1990).

O teletrabalho surgiu, inicialmente, como forma de referenciar as pessoas, cujo trabalho se localizava longe do escritório. Embora não sendo um conceito novo, a revolução industrial retirou as pessoas de casa, centralizando-as em locais de trabalho – fábricas e escritórios (Baruch, 2000). Nos dias de hoje, encontramos a tendência contrária, em que as pessoas estão de volta à sua casa, trabalhando através das TICs para uma organização que se encontra distante (Baruch, 2000). Na Europa, de acordo com European Working Conditions Surveys (EWCS) (Welz & Wolf, 2010), a maior percentagem de teletrabalhadores encontra-se na República Checa, onde 15,2% dos trabalhadores praticam esta modalidade durante um quarto do seu tempo de trabalho ou mais e onde 9% estão em teletrabalho a maior parte do seu tempo. Em Portugal, 11,8% dos trabalhadores referem estar nesta modalidade durante um quarto do seu tempo de trabalho ou mais e 1,6% estão em teletrabalho a maior parte do seu tempo. De referir, que neste inquérito aos 27 países, incluindo também a Noruega, Portugal é o terceiro país com menos teletrabalhadores, sendo a Bulgária o último, em que apenas 1,6% dos trabalhadores praticam teletrabalho em pelo menos um quarto do seu tempo.

Nos Estados Unidos da América, os dados do American Community Survey (Lister & Harnish, 2012) revelam que 2,5% dos trabalhadores consideram a sua casa como o seu principal local de trabalho (dados que equivalem a 3 milhões de pessoas e que não incluem

empregados por conta própria ou voluntários). O maior número de teletrabalhadores é do governo federal (3,4%). O relatório de 2012 sobre o estado do Teletrabalho demonstra que 31% dos trabalhadores federais são elegíveis para esta modalidade.

Uma descrição para o teletrabalho pode ser que este sobrevém quando os teletrabalhadores, empregados das organizações a tempo inteiro, desempenham, toda ou uma parte substancial do seu trabalho, fisicamente distantes da localização do seu empregador, ficando em casa e usando as tecnologias da informação e comunicação (TICs) para operações e comunicações (Baruch, 2001; Olson, 1989). Assim, o teletrabalho é caracterizado por: distância (i.e. dispersão espacial e temporal); e o uso das TICs (Taskin & Devos, 2005). Ao tornarem-se trabalhos dependentes das tecnologias da informação, tornar-se-ão, conseqüentemente, independentes ao nível do tempo e da localização (Olson, 1989).

É importante reter que, embora seja uma modalidade de trabalho flexível, não faz necessariamente do teletrabalhador um trabalhador desvinculado da empresa e de um contrato. Desta forma, e embora executando as suas tarefas a partir de casa, o teletrabalhador mantém o vínculo de emprego formal com uma organização (Barros & Gomes da Silva, 2010). Num contexto mais avançado de teletrabalho, alguns autores sublinham que, na base desse vínculo, podem surgir novos paradigmas do trabalho, podendo incluir equipas, departamentos ou mesmo empresas virtuais (Konradt, Hertel & Schmook, 2003).

Não existe tecnologia específica que descreva um teletrabalhador, as tecnologias específicas podem definir diferentes formas de teletrabalho (Haddon & Brynin, 2005). Os diferentes tipos de teletrabalho são definidos por Kurland & Bailey (1999) como:

- Teletrabalho móvel (mobile telework)
- Teletrabalho *home-based*¹
- Telecentros
- Escritórios Satélite

Segundo Kurland & Bailey (1999), existem quatro tipos de teletrabalho. O teletrabalho móvel refere-se a trabalhadores que estão constantemente em deslocações e que usam as mais diversas tecnologias para trabalhar a partir de casa, do carro, ou de qualquer outra localização onde se encontrem. O teletrabalho *home-based* refere-se aos trabalhadores que trabalham em casa numa base regular, todos os dias, caracterizando-se não apenas pelo uso do telefone, mas outras via de comunicação à empresa como o correio eletrónico, computador pessoal ligado a

¹ O teletrabalhador leva a cabo as suas atividades de trabalho a partir de casa, ao invés de ir pessoalmente ao escritório.

servidores da empresa e equipamentos como os faxes. O teletrabalho em *satellite offices* refere-se a trabalhadores que trabalham fora de casa e fora do escritório, num local que seja conveniente para a empresa/clientes. Por fim, existe o teletrabalho em centros de trabalho na vizinhança, sendo esta modalidade muito semelhante à anteriormente referida, em que a maior diferença é que estes centros albergam mais do que uma empresa.

Os teletrabalhadores *home-based* podem ser, primeiro, empregados que trabalham em casa durante parte do seu tempo de trabalho (*part-time*), ou, segundo, totalmente *home-based* (*full-time*), em que aqueles que são *home-based part-time*, tendem a ser homens, altamente qualificados, tendem a gostar da combinação de trabalhar num escritório e em casa, e geralmente não sofrem de isolamento (Stanworth, 1997).

Para o presente estudo, o tipo de teletrabalho privilegiado a estudar será o teletrabalho *home-based* em *full-time* e em *part-time*, em que a chefia direta dos trabalhadores se encontra na sede da empresa. Poder-se-á, também, explorar uma outra vertente do teletrabalho, a *gestão remota*, em que a chefia e o teletrabalhador são ambos teletrabalhadores (Kurland & Bailey, 1999).

Enquadramento legal

No Acordo Coletivo de Trabalho 1/2009, cláusula 15.^a, considera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora do órgão ou serviço da entidade empregadora pública, e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação, designadamente, a execução de tarefas com autonomia técnica tais como elaboração de estudos, pareceres e informações de carácter técnico-científico.

A Lei n.º 7/2009, que regula relações laborais privadas, no artigo 165.º considera o teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação.

Na alínea c), do ponto 4, do artigo 166.º define-se que deve haver indicação do período normal de trabalho e na alínea e) descreve-se que deve ser definida a propriedade dos instrumentos de trabalho bem como o responsável pela respetiva instalação e manutenção e pelo pagamento das inerentes despesas de consumo e de utilização. Já no artigo 169.º aborda-se a igualdade de tratamento de trabalhador em regime de teletrabalho referindo o ponto 1 que “— O trabalhador em regime de teletrabalho tem os mesmos direitos e deveres dos demais trabalhadores, nomeadamente no que se refere a formação e promoção ou carreira profissionais, limites do período normal de trabalho e outras condições de trabalho, segurança

e saúde no trabalho e reparação de danos emergentes de acidente de trabalho ou doença profissional. Quanto ao ponto 2 é explícito 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. No ponto 3 é mencionado que “— O empregador deve evitar o isolamento do trabalhador, nomeadamente através de contactos regulares com a empresa e os demais trabalhadores.”

Por fim, o artigo 170.º do diploma e no que diz respeito à privacidade de trabalhador em regime de teletrabalho define no ponto 1 que: “— O empregador deve respeitar a privacidade do trabalhador e os tempos de descanso e de repouso da família deste, bem como proporcionar -lhe boas condições de trabalho, tanto do ponto de vista físico como psíquico. Já no ponto 2 esclarece 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.

Vantagens e Desvantagens

Num estudo de Stephens & Szajna (1998) as vantagens do teletrabalho foram mais frequentemente identificadas por aqueles que optaram pelo teletrabalho como modalidade laboral e, as desvantagens, foram mais frequentemente identificadas por aqueles que não equacionavam o teletrabalho como opção.

Segundo Kurland & Bailey (1999) o teletrabalho tem vantagens organizacionais (e.g. maior produtividade; menor absentismo; menor *turnover*), individuais (e.g. menor *stress*; maior autonomia; equilíbrio trabalho-família) e sociais (e.g. menor poluição; menor trânsito). Estudos sugerem que Gestores de RH percebem o teletrabalho como mais benéfico para os trabalhadores do que para a companhia (Pérez, Sánchez, & Carnicer, 2002), verificando-se, também, a expectativa de que resulta em menores custos no escritório (Dimitrova, 2003). O benefício apontado como mais importante para a empresa é o do aumento da produtividade (Pérez, Sánchez, & Carnicer, 2002; Dimitrova, 2003), pois o trabalhador, ao estar em casa, não enfrenta tantas distrações, podendo trabalhar mais horas (Olson, 1989).

Esta modalidade tem, também, os seus desafios organizacionais (e.g. dificuldade de monitorização e avaliação da performance; obstáculos à comunicação), individuais (e.g. isolamento social e profissional; maior número de horas de trabalho; conflito trabalho-

família) e sociais (e.g. perda da capacidade para interagir com os demais) (Kurland & Bailey, 1999).

Quando o foco se prende mais ao nível individual, o teletrabalho é frequentemente visto como uma panaceia para retificar as pressões individuais para que o teletrabalhador possa cumprir as suas obrigações do seu papel de trabalhador e do seu papel familiar, sendo que são as pessoas com família que encaram o teletrabalho de forma mais atrativa (Tremblay, 2002). As motivações para o teletrabalho *home-based* surgem, tanto por parte das mulheres que têm a seu cargo a família (Fitzgerald & Winter, 2001), como por parte dos homens que querem um maior envolvimento na vida familiar (Rowe & Bentley, 1992), em que para ambos a vantagem mais comumente citada é o aumento da independência e da autonomia na organização do seu horário trabalho (Sullivan & Lewis, 2001; Dimitrova, 2003). Porém, são poucas as pessoas solteiras que optam por esta modalidade de trabalho pois, embora muitas vezes não seja uma opção, mas uma imposição do tipo de trabalho, reside a ideia de que iria resultar num maior isolamento e menores oportunidades de carreira (Tremblay, 2002). Segundo Tremblay (2002) existe ainda uma clara diferença no tipo de trabalho dos teletrabalhadores em função do género, uma vez que os homens têm, mais frequentemente, trabalhos profissionalmente mais autónomos e as mulheres *trabalhos de escritório*.

Como já referido, o intuito deste estudo é o de aceder aos antecedentes do teletrabalho, i.e., o que antecede a decisão e a concretização da criação do posto de trabalho; as várias facetas do processo desta modalidade de trabalho; e, por fim, as consequências organizacionais e individuais adjacentes a esta modalidade de trabalho. Desta forma, descrever-se-ão alguns dos antecedentes, elementos do processo e consequentes.

Antecedentes

A barreira mais significativa na implementação do teletrabalho é organizacional: a resistência à mudança de procedimentos de trabalho; sugerindo que mesmo companhias inovadoras estão conscientes das reais dificuldades levantadas por tais mudanças organizacionais, como aquelas adjacentes ao teletrabalho (Pérez, Sánchez, & Carnicer, 2002). No entanto, são essas mesmas empresas, as mais recentes, que podem ser mais recetivas à mudança organizacional, pois não têm um carácter estrutural tão rígido (Pérez, Sánchez, & Carnicer, 2002). Concluindo, as empresas que mais valorizam os benefícios do teletrabalho e que percecionam menos barreiras à sua adoção e implementação são aquelas que visionam o teletrabalho como praticável; que têm programas de formação para os trabalhadores; que tem

uma maior percentagem de tarefas que podem ser feitas em teletrabalho; e que recorrem mais ao uso das TICs (Pérez, Sánchez, & Carnicer, 2002).

As condições de trabalho, na sua generalidade, afiguram-se como uma variável importante na dinâmica das organizações. Melhorar os aspetos do trabalho, entenda-se as condições de trabalho, pode melhorar diretamente a qualidade de vida-trabalho dos trabalhadores levando a reações positivas, que podem, por vezes, diminuir o absentismo e o *turnover* (Hackman e Oldham, 1980). Neste sentido, e aplicando à modalidade do teletrabalho, os envolvimento dos trabalhadores no desenho e planeamento do seu trabalho faz com que saibam melhor como organizar-se, estando mais aptos a trabalhar remotamente (Martínez-Sánchez, Pérez-Pérez, de-Luis-Carnicer & Vela-Jiménez, 2007). Os mesmos autores referem, também, que a maior adesão ao teletrabalho se deve precisamente ao maior acesso ao desenvolvimento dos Recursos Humanos na organização, em que constantemente se constrói uma cultura de confiança através do *empowerment*, de delegação e de sistemas de gestão de performance baseados nos resultados. Contudo, outros estudos sublinham que as estratégias da GRH e as suas técnicas não são pré-requisitos essenciais para a adoção do teletrabalho, mas sim a capacidade de gerir os trabalhadores através da sua autodisciplina, facultando um ambiente propício à adoção desta modalidade de trabalho (Felstead, Jewson, Phizacklea & Walters, 2002). Desta forma, para que as condições de trabalho sejam as adequadas, existem empresas que, quando implementam um programa de teletrabalho, proporcionam todos os sistemas de informação necessários para a criação de um escritório em casa (Pearlson & Saunders, 2001). É necessário que os teletrabalhadores tenham todos os sistemas de comunicação (TICs) ao seu dispor, pois com a substituição do local de trabalho, e com a restrição de interações devido a distância física e psicológica (Gajendran & Harrison, 2007), os teletrabalhadores apoiam-se em diferentes formas de comunicação para estabelecer e manter as relações interpessoais (Golden, 2006b).

É comumente referido que os teletrabalhadores devem ter certas características como: iniciativa; ser motivados; focados; autoconfiantes; e organizados (Madsen, 2011). Aliás, vários estudos referem que os teletrabalhadores têm um maior grau de formação e ensino que a restante classe trabalhadora (Haddon & Brynin, 2005; Igbaria e Guimaraes, 1999). A honestidade, competência e integridade dos trabalhadores influenciam a adoção e difusão do teletrabalho (Harrington & Ruppel, 1999), bem como a capacidade para trabalhar de forma independente, a maturidade e a experiência (Kurland & Cooper, 2002). Tanto as chefias como os trabalhadores repetidamente expressam a ideia que os teletrabalhadores bem-sucedidos são

intrinsecamente autossuficientes e independentes, manifestando uma (geralmente admirável) capacidade para o desembaraço, iniciativa e inovação bem como uma tendência para o individualismo, idiosincrasias e mesmo perseverança, sendo que em muitas organizações o recrutamento destes trabalhadores está dependente das suas características de personalidade (Felstead, Jewson & Walters, 2003).

No estudo de Olson (1989) as chefias afirmaram ser altamente seletivos na aprovação dos colaboradores para o teletrabalho, expressando constantemente a preocupação de que gerir empregados à distância requer mais planificação, mais organização e mais atenção à comunicação. O mesmo autor refere que aqueles cujo seu trabalho fosse crítico em termos de cumprimento de prazos, geralmente não eram aprovados, pelas suas chefias, para projetos-piloto de teletrabalho. Ainda no que concerne ao tipo de tarefa, Tremblay (2002) refere que as chefias pensam que são as características tanto do indivíduo, como das tarefas, que determinam quando é, ou não, adequado o modo de teletrabalho. Um dos requisitos importantes é que se trate de tarefas que necessitem da mínima interação com os outros (Kurland & Cooper, 2002; Olson, 1989).

Processo e Consequentes

Organizacionais

A adoção do teletrabalho, como já foi anteriormente referido, pode ser influenciada por inúmeros fatores. Não são apenas as características organizacionais, ou a disposição da chefia para confiar, que influenciam a adoção do teletrabalho, pois a cultura organizacional também desempenha um papel fundamental na adoção do teletrabalho. Baruch (2000) defende que uma cultura baseada na confiança é mais adequada a esta modalidade, referindo também, tal como Harrington & Ruppel (1999), que se devem medir os resultados do trabalho, ao invés da presença.

A difusão da cultura organizacional pode ser de difícil transmissão aquando de uma distância física (Bailey & Kurland, 2002). Consequentemente, emerge a preocupação de uma possível criação de miniculturas (Barros & Gomes da Silva, 2010), preocupação que se torna mais flagrante quando se trata de novos funcionários recrutados diretamente para o teletrabalho. Neste sentido, Taskin & Bridoux (2010) defendem que o teletrabalho modifica a ligação cognitiva dos trabalhadores para com a organização (e.g. afetando a sua identificação organizacional) e relações sociais entre os membros da organização que teletrabalham, e os que não teletrabalham.

Aquando do estabelecimento deste acordo de trabalho, numa via formal, o teletrabalho poderá ser mais facilmente aceite, como legítimo, por todos os membros da organização, o que irá contribuir fortemente para a identificação dos teletrabalhadores para com os valores e objetivos da organização (Taskin e Bridoux, 2010). As culturas de grupo, no contexto da cultura organizacional, poderão permitir uma maior perceção de suporte organizacional percebido e conseqüentemente uma maior confiança para a mudança do paradigma de trabalho, pelo que estas culturas aparentam influenciar o nível de confiança necessária à adoção do teletrabalho (Harrington & Ruppel, 1999).

A maior preocupação dos teletrabalhadores é a falta de suporte (Mann & Holdsworth, 2003) pois, ao estarem num ambiente mais isolado, os níveis de suporte por parte da chefia são críticos para a sua satisfação (Hartman, Stoner & Arora, 1991).

Os teletrabalhadores precisam saber o que é esperado deles e sentirem que continuam a fazer parte da organização, em que tal é possível através do importante papel da comunicação: na esfera informal (i.e. para que os trabalhadores mantenham relações); e na esfera formal (i.e. para informá-los sobre questões relacionadas com o trabalho) (Kowalski & Swanson, 2005). De forma a haver uma maior satisfação e a promover suporte, os supervisores da empresa estudada por Haddon & Lewis (1994) recomendavam aos teletrabalhadores uma deslocação ao local de trabalho uma vez por semana e que tivessem visitas semanais, por parte da empresa, nas suas casas. Assim, esta forma de teletrabalho em tempo parcial pode permitir um bom balanço para as pessoas que, por um lado, precisam da calma atmosfera de casa e, por outro lado, continuam a querer manter as relações pessoais com os colegas de escritório (Baruch, 2001).

O suporte, na forma de formação, também é crítico para o sucesso do teletrabalho, devendo ser suportado pela gestão de topo e providenciado para os teletrabalhadores, as suas chefias e os não teletrabalhadores, abordando tópicos de como gerir este novo ambiente (Kowalski & Swanson, 2005; Pearlson & Saunders, 2001).

Gerir o ambiente, e mais precisamente o trabalho, significa que a chefia tem que pensar sobre, não apenas qual trabalho vai ser feito pelo teletrabalhador, mas também qual o suporte que o trabalhador vai precisar para completar o trabalho e como o trabalho irá afetar as tarefas dos demais. Gerir o trabalho está profundamente relacionado com gerir o trabalhador, em que para tarefas que não se foquem nos resultados ou comportamentos observáveis, ou aquelas em que o controlo por parte da chefia não se adequa, as chefias devem basear-se no autocontrolo dos empregados (Pearlson & Saunders, 2001). A

investigação sugere que as chefias desenvolveram uma variedade de técnicas em resposta, que incluem novas formas de vigilância, ativação das capacidades de vigilância dos sistemas de comunicação existentes, ou até mesmo visitas à casa (enquanto posto de trabalho) dos teletrabalhadores (Felstead, Jewson & Walters, 2003).

Como já referido, a cultura organizacional é de extrema importância pois, sem uma cultura organizacional baseada na confiança, a confiança entre a chefia e os teletrabalhadores é improvável (Kowalski & Swanson, 2005). No estudo de Taskin & Edwards (2007) os teletrabalhadores apontaram a confiança como explicação para terem sido escolhidos para teletrabalhar. Podendo a confiança ser uma componente necessária à adoção do teletrabalho, quem conceptualiza uma tarefa tem que confiar que será implementada de forma consistente com a que foi conceptualizada (Harrington & Ruppel, 1999), bem como os trabalhadores devem confiar que a chefia os vai tratar de forma igual (Taskin & Edwards, 2007). A confiança apresenta-se com um papel fulcral na permissão, por parte da chefia, do teletrabalho, sendo que, ao estar em falta, atua como uma barreira à sua adoção e difusão (Harrington & Ruppel, 1999). A confiança entre os teletrabalhadores e a chefia já não desempenha um papel tão importante após a adoção desta modalidade (Harrington & Ruppel, 1999) e à medida que o tempo em teletrabalho aumenta, a confiança regride, sendo que o período inicial, aquele em que a confiança atinge o seu máximo, é intitulado de “lua-de-mel” (Reinsch, 1997).

Alguns autores argumentam que, se os trabalhadores sentirem que a sua chefia lhes fornece suporte, tratando-os de forma justa e igual, e baseando a performance nos resultados, e não no tempo de *face-to-face*, a confiança vai ser melhorada (Kowalski & Swanson, 2005). A par da confiança aparece o feedback pois uma das consequências de trabalhar em casa, visto que os trabalhadores têm um menor número de contactos com os seus supervisores, colegas e clientes, poderá ser um feedback reduzido (Shamir & Salomon, 1985).

No estudo de Kurland & Cooper (2002), os gestores referem que os contactos e interações *face-to-face* são críticos para a criação de reciprocidade dentro das equipas e que reduzidas interações impedem a criação de confiança. O teletrabalho fomenta e recompensa o individualismo, o que pode também atuar para levantar obstáculos ao sentimento de cultura partilha ou de objetivos de equipa, por parte dos teletrabalhadores (Kurland & Egan, 1999). Esta falta de habilidade para criar uma sinergia no grupo de trabalho é mais evidente quando os colegas não-teletrabalhadores revelam duvidar que os seus colegas teletrabalhadores se encontram a trabalhar, enquanto estão em casa (Kurland e Cooper, 2002).

Assim, o sentimento de pertença a uma equipa, por parte dos teletrabalhadores, é dissipado (Brocklehurst, 2001) e a individualização é caracterizada por uma transferência de responsabilidade e risco (Taskin & Devos, 2005).

Neste sentido, independentemente da prevalência do teletrabalho, aqueles que têm maior oportunidade para interações *face-to-face* têm uma maior satisfação em relação aos colegas, ao invés daqueles com poucas interações, que estão menos satisfeitos (i.e. melhores interações *face-to-face* ajudam a atenuar algum do impacto negativo da extensão² do teletrabalho) (Golden, 2007). Aferiu-se, também, que quanto maior a extensão de teletrabalho, menor a satisfação dos colegas de trabalho (não-teletrabalhadores) relativamente aos teletrabalhadores (Golden, 2007; Gajendran & Harrison, 2007), existindo igualmente evidências que estes últimos estão menos satisfeitos com os seus colegas (Igbaria e Guimaraes, 1999).

O papel desempenhado pela autonomia, na extensão do teletrabalho, também é importante, na medida em que, trabalhadores com pouca autonomia no seu trabalho estão mais vulneráveis ao impacto negativo da extensão do teletrabalho na satisfação com os colegas (Golden, 2007). Esta independência dos teletrabalhadores e colegas, e o enfraquecimento destes laços entre ambos, é visto como tendo a capacidade de gerar ressentimentos nos não teletrabalhadores, levando a tensões e a maus sentimentos que culminam com a perturbação da integração da equipa (Felstead, Jewson & Walters, 2003).

Há quem defenda que o teletrabalho facilita a comunicação entre níveis de hierarquia distantes, reduzindo a importância do *status* profissional e social (Dambrin, 2004). Embora o estudo de Reinsch (1997) sugira que as relações com a chefia são enfraquecidas pelo teletrabalho e que, numa fase posterior, essa relação volta a melhorar, podendo isso dever-se a uma fase de maior adaptação. O estudo de Gajendran & Harrison (2007) concluiu que o teletrabalho tem um efeito positivo na relação trabalhador-chefia, e que a extensão do teletrabalho não tem qualquer impacto negativo/positivo na qualidade da relação com a chefia.

Como já referimos, o teletrabalho pode contribuir para a individualização do trabalho (Taskin & Edwards, 2007), dificultando a socialização organizacional, o que poderá ter implicações ao nível da transferência de conhecimento (Taskin e Bridoux, 2010). Assim, constata-se que a distância e a falta de uma ligação relacional suficiente dificultam a criação de conhecimento tácito e explícito, bem como a motivação para a sua transferência (Taskin &

² Por extensão de teletrabalho referimo-nos ao tempo que um trabalhador despende nesta modalidade.

Edwards, 2007; Golden & Raghuram, 2010). Neste sentido, o trabalho desenvolvido pelo teletrabalhador, (sozinho) em casa, poderá dificultar as oportunidades de aprendizagem implícita. Como resultado, as oportunidades de os teletrabalhadores para aprendizagem informal, e conseqüentemente, desenvolvimento profissional, podem ser fortemente diminuídas (Kurland & Cooper, 2002). Cooper & Kurland (2002) afirmam que vários gestores reclamam que os teletrabalhadores perdem oportunidades de aprendizagem porque os membros da equipa frequentemente aprendem com os outros, informalmente, o que não acontece quando o teletrabalhador não frequenta o local de trabalho dos demais, na maior parte do seu tempo. Relativamente à partilha de conhecimento, esta está associado a uma maior confiança dos teletrabalhadores, bem como a ligação interpessoal e o compromisso organizacional (Golden & Raghuram, 2010). Para indivíduos com relações ancoradas em baixa confiança, uma maior extensão de interações *face-a-face* e um maior uso das TICs facilitam uma maior partilha de conhecimento, ao invés, para indivíduos com relações ancoradas em alta confiança, não é necessário um grande número de interações *face-a-face*, nem um uso tão extenso das TICs para que partilha de conhecimento aconteça (Golden & Raghuram, 2010).

Não será apenas a transferência de conhecimentos um dos possíveis processos afetados pela ausência dos teletrabalhadores no local de trabalho. Aliás, uma das maiores desvantagens apontada ao teletrabalho, que também advém da ausência do local de trabalho, é o isolamento profissional e social. Os trabalhadores de escritório reportam maiores níveis de inclusão que os teletrabalhadores *home-based* (Morganson, Major, Oborn, Verive, & Heelan, 2010), sendo que os trabalhadores que passam mais tempo em teletrabalho vão experienciar um maior nível de isolamento profissional (Cooper & Kurland, 2002; Gainey, Kelley & Hill, 1999).

No que concerne ao isolamento profissional, este pode despoletar sentimentos de que, enquanto trabalhadores, serão esquecidos aquando das promoções ou recompensas organizacionais, levando à velha ideia do que longe da vista longe da lembrança (Kurland & Cooper, 2002; Cooper & Kurland, 2002). Quanto ao isolamento social, este é mais acentuado quando os teletrabalhadores estão em casa (Kurland & Cooper, 2002).

Os teletrabalhadores sentem falta de três tipos de atividades de desenvolvimento, que ocorrem frequentemente num local de trabalho convencional: redes interpessoais com os demais da organização; aprendizagem informal que aumenta aptidões relacionadas com o trabalho e distribuição de informação; e *mentoring* através dos colegas e supervisores (Cooper & Kurland, 2002). Se os teletrabalhadores tiverem acesso a estas atividades, o impacto do

teletrabalho no isolamento profissional será atenuado (Cooper & Kurland, 2002). No estudo de Mann & Holdsworth (2003) os trabalhadores de escritório não referem qualquer solidão, enquanto os teletrabalhadores enfatizam a falta de suporte social, dando maior realce à falta de interações *face-to-face*.

Consequentemente, os teletrabalhadores profissionalmente isolados podem estar menos aptos a confiar nas suas capacidades e conhecimento, o que pode colocá-los numa distinta desvantagem na performance do seu trabalho (i.e. um maior isolamento está associado a uma menor performance) (Golden, Veiga & Dino, 2008). Há quem vá mais longe e preconize que o isolamento profissional dos teletrabalhadores impede o seu desenvolvimento profissional (Cooper & Kurland, 2002). No entanto, Gajendran & Harrison (2007) relatam que os teletrabalhadores não percebem necessariamente a sua carreira com perspetivas diminuídas relativamente aos não teletrabalhadores. No estudo de McCloskey & Igbaria (2003), os resultados indicam que o teletrabalho não tem efeito direto nas perspetivas de avanço na carreira ou um efeito indireto na performance ou avaliação do trabalho.

Parece que, para os não teletrabalhadores e chefias, a pouca frequência da prática do teletrabalho pode limitar o isolamento profissional dos teletrabalhadores, enquanto para os teletrabalhadores o medo do isolamento profissional pode limitar a frequência da prática do teletrabalho (Cooper & Kurland, 2002). Se as organizações tiverem práticas pessoais mais personalizadas, isso pode evitar que os teletrabalhadores se sintam isolados. Os sistemas mais formalizados podem assegurar que os teletrabalhadores têm acesso à mesma informação e recursos que os trabalhadores de escritório, diminuindo a importância dos canais informais (aos quais os teletrabalhadores têm menor acesso) para alcançar recompensas organizacionais como promoções ou prémios (Cooper & Kurland, 2002). Os teletrabalhadores estão dispostos a percecionarem-se como profissionalmente isolados quando querem ou esperam ser promovidos (Kurland e Cooper, 2002), pelo que eliminar o isolamento não é visto como o objetivo final pois, existe o receio de que tal possa destruir o sentimento de independência, que é a base de muita da motivação pessoal (DiMartino & Wirth, 1990). Kurland & Cooper (2002) afirmam que os teletrabalhadores estão mais preocupados com o isolamento profissional quando a sua performance não foi ligada em primeiro lugar, ou principalmente, a resultados mensuráveis. Segundo os mesmos autores, quando as chefias avaliam o desempenho “pelos resultados”, os seus colaboradores tendem a esperar uma avaliação justa, ou as recompensas e reconhecimento que mereciam. Kurland & Egan (1999) afirmam que os trabalhadores estão mais preocupados com a sua ausência física da rede social do escritório,

podendo esta impedir a justiça e a equidade dos seus resultados organizacionais (justiça distributiva), processos (justiça procedimental) e relações (justiça interacional). Os teletrabalhadores procuram garantir que recebem resultados que acreditam merecer (justiça distributiva), têm uma voz no processo pelo qual estes resultados são determinados (justiça procedimental) e respeito por parte dos supervisores (justiça interaccional) (Kurland & Egan, 1999). Neste sentido, o reconhecimento do posto de trabalho do teletrabalhador, por ambas as partes, leva a que tenham as mesmas condições de trabalho que os demais da empresa.

A perceção de injustiça pode ser especialmente forte nos colegas dos teletrabalhadores, considerando a ideia de uma menor flexibilidade e a maior carga de trabalho que lhes assiste (Golden, 2007).

Individuais

Os teletrabalhadores estão mais aptos a moldar e definir os papéis individuais do trabalho e as responsabilidades porque o seu modo de trabalho permite maior autonomia (Raghuram, Wiesenfeld & Garud, 2003). Porém, no escritório tradicional os indivíduos podem estar mais expostos a pistas que podem ajudar a definir e limitar, não apenas a natureza das suas tarefas e dos resultados desejáveis, mas também o processo pelo qual o trabalho deve ser feito e como os resultados devem ser obtidos (Raghuram, Wiesenfeld & Garud, 2003). Neste sentido, a autoeficácia do teletrabalhador está positivamente relacionada com o ajustamento do indivíduo; o seu ajuste ao contexto remoto depende da sua confiança e da sua capacidade em alcançar efetivamente os objetivos do seu novo contexto de trabalho (Raghuram, Wiesenfeld & Garud, 2003). Assim, sugere-se que o ajustamento do teletrabalhador pode resultar de um processo de aprendizagem a longo-termo, associado com a experiência adquirida aquando de uma maior extensão em teletrabalho (Raghuram, Wiesenfeld & Garud, 2003). O teletrabalho leva a uma maior eficácia (percebida) (Baruch, 2000), em que um dos problemas desta maior eficácia e orientação para a tarefa é que os teletrabalhadores vão ganhando satisfação com o completar dos projetos, ao invés do sucesso da equipa (Felstead, Jewson & Walters, 2003).

A vertente mais individualizada, caracterizada também pelo sentimento de autoeficácia, pode comprometer o compromisso organizacional. Os teletrabalhadores estão mais aptos a retribuir com um maior compromisso organizacional, como resposta à sua maior disponibilidade para controlar as interações de trabalho e a flexibilidade, para melhor satisfazer as necessidades familiares, sendo que numa maior extensão de teletrabalho, os trabalhadores experienciam uma maior obrigação para retribuir, na forma de um maior

compromisso (Golden, 2006a). Segundo Igarria & Guimaraes (1999), no caso dos teletrabalhadores, a satisfação com o trabalho tem um maior efeito no compromisso, do que nos não-teletrabalhadores.

Visto o teletrabalho promover a autonomia, em detrimento da solidariedade, existem teletrabalhadores que referem que o seu compromisso e lealdade para com a empresa diminuiriam por não estarem vezes suficientes presentes no local de trabalho tradicional (Kurland e Bailey, 1999).

Existem várias visões acerca da satisfação dos teletrabalhadores: uma versão otimista que preconiza uma relação teletrabalho-satisfação positiva (Gajendran & Harrison, 2007; Baruch, 2000), defendendo que a maioria dos teletrabalhadores recusaria voltar ao seu local de trabalho tradicional, se lhes fosse oferecida essa oportunidade (Tremblay, 2002). Nesta perspectiva, os teletrabalhadores estão mais satisfeitos com o trabalho e a supervisão e também reportam um nível de satisfação, no geral, significativamente mais elevado que os não-teletrabalhadores (Igarria & Guimaraes, 1999). Por outro lado, é possível identificar uma versão mais negativista que sustenta que trabalhar em casa está relacionado com uma menor satisfação com o trabalho (Olson, 1989). É ainda possível encontrar na literatura uma versão neutra em que os teletrabalhadores *home-based* reportam os mesmos níveis de satisfação que os trabalhadores de escritório (Morganson, Major, Oborn, Verive, & Heelan, 2010), bem como entre os teletrabalhadores *home-based a full-time* ou em *part-time* (Hartman, Stoner & Arora, 1991).

No que concerne à satisfação com a vida, por parte de teletrabalhadores, à exceção dos indivíduos que vivem em famílias monoparentais, ambos os homens e mulheres teletrabalhadores registam elevados níveis de satisfação (Rowe e Bentley, 1992).

Golden & Veiga (2005) afirmam que a ligação entre o teletrabalho e a satisfação com o trabalho pode ser curvilínea, assumindo uma forma de U invertido (i.e. inicialmente a satisfação aumenta, decrescendo nos níveis com maior extensão de teletrabalho). Assim, a relação é curvilínea com o aumento da satisfação com o trabalho a descer à medida que a extensão de tempo em teletrabalho se torna maior (Golden, 2006b). Relativamente a baixas extensões de teletrabalho, nos quais uma maior proporção de tempo é despendida na organização, os teletrabalhadores ainda conseguem gerir importantes relações de trabalho, minimizando quaisquer sentimentos de isolamento, e satisfazendo tanto as necessidades individuais como organizacionais, que aumentam a satisfação com o trabalho. No entanto, em maiores extensões de teletrabalho, a significativa perda de tempo de interação e o maior

isolamento social, podem diminuir a capacidade do indivíduo satisfazer as necessidades individuais e organizacionais, afetando negativamente a satisfação com o trabalho (Golden & Veiga, 2005). Os mesmos autores referem que uma maior interdependência da tarefa modera a relação curvilínea entre a extensão do teletrabalho e a satisfação com o trabalho, em que, os teletrabalhadores com alta interdependência de tarefa experienciam um aumento lento na satisfação do trabalho, com o impacto mais pronunciado a extensos níveis de teletrabalho. Nesta amostra, no que concerne a manter a satisfação, o tempo de teletrabalho ideal é de 15,1 horas por semana. Também significativamente correlacionado com a satisfação do teletrabalho está a satisfação do teletrabalhador com o suporte técnico/emocional recebido por parte da chefia, enquanto está a trabalhar em casa, mas não relacionado com a produtividade (Hartman, Stoner & Arora, 1991).

A produtividade é tida como uma das maiores vantagens do teletrabalho. A produtividade do teletrabalhador é mais alta do que a dos não teletrabalhadores (Pérez, Sánchez & Carnicer, 2002), sendo igualmente os teletrabalhadores os que percebem mais produtividade (Baruch, 2000). É neste sentido que alguns autores (Tremblay, 2002) afirmam que muitas empresas requerem, aos trabalhadores, níveis de produtividade muitas vezes superiores em 10 a 20 por cento do requerido aos demais trabalhadores.

O teletrabalho gera importantes benefícios na qualidade e quantidade do trabalho, o que tem um impacto favorável na eficiência e produtividade de trabalho (Morgan, 2004). A visão mais comum é a de que, com a supressão de deslocações, os trabalhadores acumulam tempo adicional que podem canalizar para o trabalho, bem como para necessidades familiares, diminuindo o *stress* e reforçando os resultados do trabalho (Golden, 2006a). Outros estudos apontam, também, que uma maior produtividade se deve à ausência das distrações comuns no local de trabalho (Baruch, 2000), à seleção de procedimentos que favorecem indivíduos altamente motivados para teletrabalhar, ou o estabelecimento de sistemas de recompensas estritamente relacionados com a produtividade dos trabalhadores (Pérez, Sánchez & Carnicer, 2002). Porém, existem estudos que apontam no sentido inverso, defendendo que o teletrabalho tem pouco impacto na produtividade do trabalhador (Olson, 1989), como é o caso dos trabalhadores que se sentem profissionalmente isolados (Golden, Veiga & Dino, 2008). Quanto mais tempo os indivíduos despendem em teletrabalho, mais forte é o impacto negativo do isolamento profissional na produtividade (i.e. os indivíduos cujo tempo em teletrabalho é mais extenso exibem uma menor produtividade, efeito que pode ser reprimido através de um

maior número de interações *face-to-face*). Ao invés, para aqueles que o tempo em teletrabalho é reduzido, o impacto na performance não se verificou (Golden, Veiga & Dino, 2008).

Estas visões distintas são ainda completadas pela preocupação de acesso à produtividade (i.e. são necessários meios para aceder aos resultados produzidos pelos teletrabalhadores). Kurland & Bailey (1999) defendem que se uma chefia não consegue ver o seu colaborador em ação, não conseguindo apreciar onde este se esforça e quais os seus pontos fortes, poderá não estar apto a proporcionar-lhe um feedback da sua produtividade que seja construtivo e fiável. Assim, preconiza-se que as chefias devem apoiar-se mais em interações formais, de forma a focarem-se mais nos resultados ou fornecendo diretrizes de trabalho mais estruturadas (Kurland & Egan, 1999).

A noção de gestão por resultados, ao invés da presença do trabalhador, é fortemente vista como o fator chave do sucesso do teletrabalho (Pérez, Sánchez, & Carnicer, 2002). De forma a serem trabalhadores mais satisfeitos, os teletrabalhadores têm que sentir que a sua organização, através do sistema de avaliação, tem capacidade para avaliá-los de forma justa, considerando tanto a qualidade como a quantidade do trabalho feito em casa (Hartman, Stoner & Arora, 1991), bem como perceber a qualidade da gestão por objetivos (Konradt, Hertel & Schmook, 2003).

Após a análise das dificuldades em aceder à produtividade dos teletrabalhadores, surge, então, o problema do teletrabalho em *full* ou *part-time*. Os teletrabalhadores em *full-time* (maior extensão de teletrabalho) reportam maiores níveis de produtividade (Hartman, Stoner & Arora, 1991) e maiores níveis de sucesso percebido (Reinsch, 1997), em comparação com aqueles que estão em *part-time*. No entanto, e para contrabalançar esta ideia, no estudo de Kossek, Lautsch & Eaton (2006), os autores não encontraram relação entre a quantidade de tempo em teletrabalho e a produtividade. Se o teletrabalho for em *part-time* leva a que os indivíduos não se tornem invisíveis para a organização, não percam as conversas com os colegas e que, de alguma forma, fiquem isolados (Bailey & Kurland, 2002). Empresas que implementaram programas de teletrabalho sentiram a necessidade de manter os teletrabalhadores ‘visíveis’ requerendo que viessem ao escritório pelo menos um dia por semana (Pérez, Sánchez, & Carnicer, 2002) impedindo, assim, a deterioração das relações, através de uma modalidade de teletrabalho em *part-time* (Reinsch, 1997).

Kurland & Cooper (2002) sugerem que os gestores e os empregados observam que a falta de sinergia da equipa, aprendizagem informal, redes interpessoais e uma eficaz tutoria à distância podem impedir o desenvolvimento profissional dos teletrabalhadores e, em último

caso, a produtividade organizacional. Por vezes, a comunicação pode não ser a mais eficaz devido à falta de sincronismo de horários, por exemplo, entre os teletrabalhadores e os demais colegas, levando a um abrandamento do ritmo de trabalho (Barros & Gomes da Silva, 2010).

Outra variável importante para a performance em teletrabalho prende-se com o acordo para esta modalidade. Os teletrabalhadores cuja modalidade de trabalho foi de acordo mútuo reportam maior produtividade que aqueles em que foi iniciativa do supervisor ou que foi iniciativa própria (Hartman, Stoner & Arora, 199). São os teletrabalhadores que têm um programa formal de teletrabalho aqueles que apresentam maiores níveis de desempenho (Kossek, Lautsch & Eaton, 2006).

Os níveis de desempenho podem, também, ser influenciados pelos sentimentos de autonomia ou melhor capacidade de gestão de tempo. Gajendran & Harrison (2007) concluíram que o teletrabalho está positivamente relacionado com a autonomia percebida dos trabalhadores e que o seu efeito na satisfação é totalmente mediado pela autonomia percebida. Desta forma, a autonomia percebida parece ser um dos principais mecanismos através dos quais o teletrabalho tem efeitos atitudinais e comportamentais positivos.

Muitos teletrabalhadores, ao contrário do que é normalmente relatado na literatura, não referem como a principal motivação estar perto da família, mas sim a maior flexibilidade das horas de trabalho (Tremblay, 2002), que lhes fornece um sentimento de maior autonomia na organização do trabalho e, também, na organização do tempo dedicado à vida pessoal e à família (Barros & Gomes da Silva, 2010). Nesta linha, um dos maiores desafios destes teletrabalhadores é a necessidade de ajustar a disciplina de trabalho e de vida pessoal.

Os teletrabalhadores, ao ganharem um maior controlo sobre o seu tempo de trabalho (i.e. a eliminação de um horário formal de trabalho) e ao removerem as barreiras administrativas de um dia de trabalho, também removem a proteção contra longas horas de trabalho, interiorizam pressões organizacionais competitivas e traduzem-nas em trabalho extra (Dimitrova, 2003). A adoção do teletrabalho, no estudo levado a cabo por Baruch (2000), levou a um aumento do tempo de trabalho (as horas de trabalho aumentaram cerca de 48%).

Famíliares

Ao extrapolar a literatura do trabalho-família para o teletrabalho *home-based* deve ter-se em conta que estar ausente do escritório tem um conjunto de consequências, enquanto a proximidade com a família tem outras (Standen, Daniels & Lamond, 1999).

Os teletrabalhadores e as suas famílias são obrigados a lidar com as mudanças culturais que estão implícitas no coincidir da “casa” com o “trabalho” (Tietze, 2002). O impacto do trabalho no seio familiar pode afetar adversamente o estilo de vida da família (Hartman, Stoner & Arora, 1991) e levar a uma incompatibilidade entre os papéis do trabalho e os papéis da família (Madsen, 2003). Golden, Veiga & Simsek (2006) afirmam que, ao trabalharem em casa, os teletrabalhadores têm a oportunidade de alterar os padrões de trabalho e colmatar tensões associadas como as necessidades da família. Neste sentido, há a necessidade de um maior suporte familiar, que pressupõe que os membros da família percebam os desafios únicos que o teletrabalhador enfrenta e que respeitem o seu tempo enquanto está a trabalhar (Kowalski & Swanson, 2005).

O equilíbrio trabalho-família é tipicamente caracterizado pela ausência de conflito (baseado no tempo, no stress ou em padrões comportamentais) (Greenhaus & Beutell, 1985; Madsen, 2011), e sendo definido como as perceções dos indivíduos relativamente à vontade e ao interesse da organização em suportar as suas necessidades familiares e individuais (Morganson, Major, Oborn, Verive, & Heelan, 2010), aumentando a flexibilidade e a autonomia do trabalhador na negociação da atenção e da presença no trabalho (Felstead, Jewson, Phizacklea & Walters, 2002). Porém, esta prática de balanço trabalho-família só é relevante quando oferecida como uma escolha (Felstead, Jewson, Phizacklea & Walters, 2002).

Fatores stressantes, para o trabalhador, incluem o tempo de trabalho, incompatibilidade de horário, qualidade da relação com a chefia, obrigações e autonomia de trabalho, divisão familiar do trabalho/atividades domésticas, e tomar conta de crianças (Madsen, 2011). Estranhamente, os teletrabalhadores *home-based* reportam os mesmos níveis de suporte de balanço trabalho-família que os trabalhadores de escritório (Morganson, Major, Oborn, Verive, & Heelan, 2010). Há estudos em que os teletrabalhadores afirmam que o teletrabalho mudou para melhor a sua relação com a família (Reinsch, 1997).

Existem, mais uma vez, diversas e diferentes conclusões em relação ao balanço trabalho-família no contexto específico do teletrabalho.

Madsen (2003) fez uma análise aos diferentes tipos de conflitos trabalho-família e relata que o conflito de tempo é menos proeminente, visto que os teletrabalhadores são tipicamente mais flexíveis, podendo o trabalho pode ser agendado a volta da família e dos seus compromissos. Porém, um dos sentimentos relatado pelos teletrabalhadores é o ressentimento

pela sua incapacidade de desligarem do trabalho e permitirem que interfira com a família e as horas de lazer (Mann & Holdsworth, 2003).

No que toca ao conflito de tensão, os teletrabalhadores têm-no menor do que os não teletrabalhadores (Madsen, 2003). Como o ambiente em casa é mais relaxado, existem menores distrações e menos tempo despendido em deslocações, por exemplo, o que reduz as tensões.

Relativamente ao conflito de comportamento, Madsen (2003) apurou que os não teletrabalhadores debatem-se mais que os teletrabalhadores com a desapropriada transferência do comportamento do trabalho para casa. No entanto, no estudo de Sullivan & Lewis (2001), todos os participantes reportaram que trabalhar em casa levou a uma quebra na distinção psicológica entre trabalho e família, referindo que o tempo despendido nas deslocações é útil para fazer a transição de uma esfera para a outra, e que como já não o despendem, acham mais difícil alcançar essa transição de papéis. Uma das grandes preocupações para com os trabalhadores, no geral, e os teletrabalhadores, em particular, é que estes têm que distinguir entre o trabalho e as outras facetas da vida (Baruch, 2000).

No seu estudo, Tietze (2002) concluiu que os teletrabalhadores e as suas famílias investem muita energia emocional e física na tentativa de manter barreiras fortes para que não exista invasão dos dois mundos, estabelecendo regras (e.g. tentando criar um escritório de trabalho para o teletrabalhadores, que seja respeitado pela família). Uma das formas de manter relações harmoniosas e balanceadas, aquando do teletrabalho, é ter diferentes cenários para as atividades domésticas e para as atividades laborais (Rowe & Bentley, 1992). Assim, o aparente sucesso dos programas de teletrabalho não está relacionado com características individuais mas com um elemento externo: a possibilidade de um espaço em casa que seja dedicado ao trabalho (Baruch, 2000). Uma das vantagens da existência de um espaço único para o teletrabalho, e que pode ser característico de famílias que possuam uma maior capacidade financeira e que podem suportar casas maiores, é que a intromissão do trabalho na família é menor, pois existe uma menor competição pelo espaço (Fitzgerald & Winter, 2001).

O tamanho do agregado familiar influencia a relação positiva entre a extensão do teletrabalho e o conflito família-trabalho. Desta forma, em grandes agregados familiares, a extensão do teletrabalho tem um impacto significativamente positivo na relação com o conflito família-trabalho (Golden, Veiga & Simsek, 2006). No entanto, os trabalhadores, tanto em teletrabalho, quanto não teletrabalhadores, sentem que o trabalho interfere mais na família que a família no trabalho (Madsen, 2003).

O conflito trabalho-família está positivamente relacionado com as horas de trabalho (Kossek, Lautsch & Eaton, 2006) e é tanto menor quanto maior é a extensão de teletrabalho (Golden, Veiga & Simsek, 2006; Gajendran & Harrison, 2007). Já o conflito família-trabalho é maior quanto mais os indivíduos teletrabalham (Golden, Veiga & Simsek, 2006) e está positivamente relacionado com as estratégias de gestão com barreiras baseadas na integração da família (Kossek, Lautsch & Eaton, 2006).

Existem algumas variáveis atenuantes ou agravantes neste processo. Os teletrabalhadores mais experientes, e que passam mais tempo nessa modalidade de trabalho, referem menor intromissão do trabalho na família, ao contrário dos teletrabalhadores com menos experiência, atribuindo-se à experiência adquirida o papel no desenvolvimento de capacidade de decisão, de planeamento e implementação de estratégias para ter o trabalho terminado, com menos intromissões na família (Fitzgerald & Winter, 2001). A flexibilidade de horários modera a relação negativa entre a extensão do teletrabalho e o conflito trabalho-família, de forma que quanto mais flexibilidade de horários, menor o conflito trabalho-família (Golden, Veiga & Simsek, 2006). Em suma, quanto mais os indivíduos teletrabalham, menos o trabalho interfere com a família (reduzindo o conflito trabalho-família), mas mais a família interfere com o trabalho (aumentando o conflito família-trabalho).

Assim, há que ver o conflito numa visão bidirecional e não apenas como o teletrabalho melhorando as condições familiares (Golden, Veiga & Simsek, 2006).

O teletrabalho apresenta-se, também, como uma forma de evitar o *stress* do local de trabalho, ou no mínimo de reduzi-lo, sem uma perda das condições salariais (Tremblay, 2002). A não deslocação para o local de trabalho e, conseqüentemente, a diminuição do *stress*, são fatores positivos nesta modalidade de trabalho (Barros & Gomes da Silva, 2010). São os teletrabalhadores quem refere uma melhor saúde e menores níveis de conflito trabalho-família (Madsen, 2003). Porém, como já referido, as barreiras ambíguas no que concerne às esferas do trabalho e da família podem aumentar o *stress* (Baruch, 2000). Muitos trabalhadores demonstram um maior grau de irritabilidade pela intrusão da família no tempo de trabalho (Mann & Holdsworth, 2003).

Os teletrabalhadores tendem a apresentar menos *stress* que os trabalhadores do escritório (Mann & Holdsworth, 2003; Baruch, 2000) o que pode dever-se à perceção de maior controlo sobre o trabalho (ambiente e horários de trabalho) (Mann & Holdsworth, 2003). No entanto, a ausência física do local de trabalho leva a um maior grau de irritabilidade, sendo que os teletrabalhadores experienciam mais emoções negativas que os trabalhadores de escritório,

tais como: solidão; irritabilidade, preocupação e culpa (Mann & Holdsworth, 2003). De referir, que segundo o estudo levado a cabo por Mann & Holdsworth (2003), aferiu-se que são os teletrabalhadores que apresentam mais sintomas de *stress*. Ou seja, existem diferenças entre as referências subjetivas de “sentir *stress*” e os reais sintomas de *stress*, em que os teletrabalhadores se apresentam, no geral, com um maior nível de doença física e mental, de forma que esta modalidade pode não melhorar a qualidade de vida no trabalho. Não se encontraram evidências de que o teletrabalho *per se* tenha um impacto negativo no bem-estar subjetivo (Konradt, Hertel & Schmook, 2003), mas está negativamente relacionado com o *stress* de papéis (Gajendran & Harrison, 2007). São os teletrabalhadores *home-based* quem apresenta significativamente mais stressores não relacionados com o trabalho (Konradt, Hertel & Schmook, 2003).

A flexibilidade é multifacetada e prevê o bem-estar, em que um maior controlo sobre o trabalho e estratégias de gestão de tempo, com barreiras, que favoreçam a separação dos dois mundos, são dois robustos preditores do bem-estar individual (Kossek, Lautsch & Eaton, 2006). O controlo, definido como a autonomia que alguém tem para tomar decisões sobre a ordem e a forma em que o trabalho é feito, prevê positivamente o bem-estar. Os trabalhadores que sentem que têm um maior controlo sobre o trabalho (onde, quando e como trabalhar) têm menor conflito família trabalho, menor depressão e menores intenções de *turnover* (Kossek, Lautsch & Eaton, 2006).

Por fim, e perante a diversidade de tópicos relacionados com a vivência do teletrabalho, é de salientar que muitos programas requerem que os potenciais teletrabalhadores já tenham vários anos de experiência no campo, para que tenham menos a aprender (Haddon & Lewis, 1994). Os mais experientes sentirão um impacto mais benéfico no conflito trabalho-família e menor *stress* de papéis, ao contrário dos que têm menos experiência (Gajendran & Harrison, 2007). A conclusão é que quem tem mais experiência ou uma *tenure* mais longa e relações estabelecidas com as suas chefias, irá adaptar-se mais facilmente à diminuição de interações *face-to-face* no teletrabalho (Dimitrova, 2003).

Todos os antecedentes, processos e consequentes culminam numa perpetuação ou extinção do teletrabalho. Neste sentido, e mesmo num contexto de maior esforço de trabalho, os teletrabalhadores reportam menos vontade de abandonar a empresa (*turnover*) que os não-teletrabalhadores (Igbaria & Guimaraes, 1999).

Quanto maior a extensão de teletrabalho, menores são as intenções de *turnover* (Golden, 2006a; Gajendran & Harrison, 2007; Golden, Veiga & Dino, 2008), sendo que muitos

teletrabalhadores afirmam que gostariam de teletrabalhar ‘para sempre’ (Reinsch, 1997). Desta forma, a explicação é que aqueles trabalhadores a quem é permitido teletrabalhar, sentem de tal forma uma demonstração de confiança, interesse e compromisso, que o mais provável é retribuírem com poucas intenções de *turnover*. Assim, demonstram maior lealdade e pretendem preservar a liberdade e a flexibilidade que advém da sua condição de teletrabalhadores (Golden, 2006a).

Objetivos

Os objetivos deste estudo passam por tentar enquadrar as vivências dos teletrabalhadores no global que é a modalidade de trabalho. Ao analisar as condições de trabalho (individuais e organizacionais) destes teletrabalhadores, através de entrevistas com os próprios e a chefia direta, poderão surgir diferentes cenários do que será uma boa gestão desta modalidade de trabalho. A opção pela pesquisa da visão idiossincrática do teletrabalhador em comparação com a visão da sua chefia apresenta-se como um método de triangulação das fontes dos dados qualitativos, em que o intuito é estudar e perceber quando e onde existem diferenças (Patton, 1990).

Serão analisados os antecedentes, o processo e os consequentes desta modalidade. Relativamente aos antecedentes, interessa perceber, por exemplo, em que medida os trabalhadores foram incluídos no desenho do seu posto de trabalho, ou até que ponto foram selecionados, pela sua chefia, por se enquadrarem nos requisitos e características consideradas adequadas à modalidade. O processo será explorado através de perceções de suporte organizacional, de autonomia, entre outros. Por fim, serão analisados os consequentes desta modalidade, em que será importante contextualizar facetas individuais (e.g. a faceta familiar que pode vir a carecer de uma dinâmica saudável) ou organizacionais (e.g. sistema de avaliação de desempenho adequado à modalidade)

As discrepâncias entre as perceções dos trabalhadores e da sua chefia, se presentes, serão uma forma de perceber o que deve ser mudado, melhorado ou criado de forma a fortalecer e divulgar uma modalidade de trabalho que visa promover um maior bem-estar e flexibilidade.

Será que a chefia conhece todos os parâmetros em que o trabalho é desenvolvido? Estarão todas as condições asseguradas para que o trabalho seja realizado com a mesma qualidade e em condições de segurança, para o trabalhador, que seria no local de trabalho tradicional?

Capítulo II – Método

Investigação qualitativa

A investigação qualitativa, e os seus métodos, partilham da assunção de que não existe uma realidade universal (Lyons, 2007), pois a realidade não é algo objetivo mas sim, construído através de experiência e interação social (Lyons, 2000). Estes métodos procuram ver o tópico de pesquisa da perspetiva particular do entrevistado (King, 2004), de como este estrutura e dá significado ao que o rodeia (Berg, 1998).

Esta estratégia valoriza, na recolha e na análise dos dados, as palavras e, o significado atribuído pelos sujeitos à realidade, ao invés da quantificação, sendo a teoria um resultado desse mesmo processo de investigação e não algo que o antecede, ou seja, a interpretação e a categorização advêm da análise dos dados (Bryman, 2004).

Embora os métodos qualitativos produzam uma riqueza de dados, que permitem uma avaliação mais profunda e detalhada dos temas (Patton, 1990), padecem de algumas lacunas, sendo que uma crítica muitas vezes assinalada é a dificuldade de replicação dos estudos qualitativos e a dificuldade de generalização. Neste sentido, Bryman (2004) afirma que o intuito é generalizar para a teoria, ao invés de para populações.

Com base na metodologia qualitativa, procurámos aceder àquilo que são as divergências/convergências sobre a vivência do teletrabalho. Procurámos perceber o quão particulares podem ser essas vivências e quão dispares podem ser as visões sobre uma mesma modalidade de trabalho, comparando os dados obtidos através das chefias e colaboradores.

A base deste estudo qualitativo exploratório foram entrevistas individuais que permitissem explorar, em profundidade, o mundo dos entrevistados (Gaskell, 2005; Ruane, 2005), examinando diferentes tópicos e explorando diferentes significados (King, 2004), acerca da temática do teletrabalho. Denote-se que representar a diversidade de uma vasta gama de experiências num campo particular, bem como representar um campo particular de uma forma mais aprofundada (Lyons, 2000), são estratégias qualitativas muito significativas, que se aplicam neste caso.

Todo este capítulo é dedicado a explicitar os métodos de investigação aplicados. Será descrita a amostra, bem como o seu processo de seleção. Será, também, explicitada a construção dos instrumentos, a sua validação e posterior aplicação. Por fim, serão desenvolvidos todos os temas adjacentes à análise dos dados recolhidos (i.e. análise de conteúdo). A preocupação com a descrição precisa de todos os métodos e procedimentos levados a cabo deve-se à premissa de que um processo que seja válido é a garantia de

consistência, razoável estabilidade ao longo do tempo e através de investigadores ou métodos (Miles & Huberman, 1994).

Para aceder aos dados e aos contributos dos participantes, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas a cada elemento das díades. Foram vários os motivos que levaram à adoção desta metodologia qualitativa. Por um lado, a amostra de participantes teletrabalhadores em Portugal não é extensa e o tema em questão necessita de uma maior exploração, por outro, uma vez que o objetivo é compreender a vivência subjetiva de cada indivíduo, realizaram-se entrevistas individuais de cariz mais aprofundado, com um *design* simples e com um grau de interação próximo e pessoal (Marshall & Rossman, 1999). De salientar, que é através do acumular de informações conseguidas num conjunto de entrevistas, que é possível aceder e entender as perspetivas de um grupo de entrevistados (Gaskell, 2005), através de uma troca pessoal de informações (Ruane, 2005). Em suma, um estudo qualitativo é utilizado quando se pretende desenvolver descrições detalhadas sobre um tema, quando se pretende integrar múltiplas perspetivas, descrever processos ou sistemas, compreender como os eventos são interpretados ou identificar variáveis e hipóteses para estudos quantitativos (Weiss, 1994).

Participantes

Para o presente estudo, selecionaram-se díades, ou seja, teletrabalhadores *home-based* a *full-time* ou *part-time*, e a respetiva chefia direta *office-based*³, sendo estes os únicos critérios de seleção. Não foram criados, de antemão, outros critérios de seleção ancorados em faixas etárias, género, ou outros dados demográficos, embora se tenha procurado diversificar ao nível das atividades profissionais de forma a garantir riqueza nos discursos.

A amostra deste estudo é uma amostra não probabilística (Bryman, 2008), que articula uma amostra por conveniência com uma amostra bola de neve. O propósito de selecionar uma amostra conveniente foi o de se poder estudar uma amostra rica em informação, de forma mais aprofundada e que elucidasse as questões em estudo (Patton, 1990). A amostra por bola de neve pressupõe o contato com um pequeno grupo de pessoas relevante para o estudo, neste caso teletrabalhadores, que forneceram contatos de outras pessoas que se coadunavam com a amostra pretendida (Bryman, 2004). Assim, começou-se por entrevistar grupos que estavam acessíveis (amostra por conveniência), os quais permitiram o estabelecimento de contato com outros grupos (amostra por bola de neve).

³ Chefia cujo local de trabalho é nos escritórios da empresa

A amostra do estudo é composta por 8 teletrabalhadores *home-based*⁴ e pelas 8 respetivas chefias diretas. Os teletrabalhadores têm idades compreendidas entre 32 e 54 anos (média de idades de 40,4 anos) e as chefias entre os 32 e os 57 anos (média de idades de 43,1 anos). Dos 8 teletrabalhadores, 3 detêm o Ensino Secundário e os restantes são Licenciados. Relativamente às chefias, 1 detêm o Ensino secundário e as restantes 7 são Licenciadas. A amostra é composta por trabalhadores das mais diversas áreas laborais (e.g. Jornalistas; Delegados de Propaganda Médica; Economistas; entre outros). No quadro seguinte encontra-se a caracterização da amostra. Nas colunas estão os entrevistados, e nas linhas estão os dados demográficos. No que concerne à questão do cônjuge teletrabalhador (TT), por *S* entende-se “Sim” e por *N* entende-se “Não”. Quanto às habilitações, o *L* refere-se aos “Licenciados” e o *S* a quem detém o “Ensino Secundário”.

Entrevistados	1.1	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2	5.1	5.2	6.1	6.2	7.1	7.2	8.1	8.2
Tempo de chefia (anos)	4		7		4		3		11		1		3		3	
Tempo na modalidade (anos)		15		4		2		19		1		3		28		18
Tempo na empresa (anos)	17	15	20	10	4	2	13	19	11	1	1	3	8	7	10	18
Tempo no cargo atual (anos)	4	15	20	10	1	0,6	3	19	11	1	1	1	0,17	28	3	18
Idade	47	38	55	35	32	35	35	49	33	32	57	32	36	48	50	54
Sexo	M	F	M	F	F	M	M	M	M	F	M	M	F	M	M	M
Estado Civil		S		C		C		C		C		C		C		C
Cônjuge TT				S		N		N		N		N		N		N
Idade filhos				3		5		16		11 4		2		17 20		22
Habilitações	L	S	L	L	L	L	L	L	S	S	L	L	L	S	L	L
Tempo de TT da empresa	20	20	4	4	7	7	20	20	10	10	9	9	9	9	20	20

Quadro 1: Caracterização da amostra

⁴ 4 grupos a *full-time* e 4 grupos em *part-time*

De destacar que um grupo de participantes não se enquadram, num ponto, com os critérios de seleção. Neste caso, tanto a chefia, como o trabalhador, são teletrabalhadores. Esta díade visava uma procura por mais informações que pudesse trazer uma mais-valia à amostra já existente. Visto ser um estudo exploratório das condições de teletrabalho e da relação entre as perspetivas das díades entrevistadas, optou-se por incluir este grupo, já que o intuito era perceber se a chefia, também teletrabalhadora, tinha uma visão e uma relação diferente para com o seu colaborador e se, de alguma forma, promove uma maior harmonia no processo e uma atenuação dos consequentes.

Instrumentos

Após consulta e leitura de literatura específica procedeu-se à realização dos Guiões (Anexo A), Estes baseiam-se em toda a literatura revista, bem como na adaptação de alguns exemplos de entrevistas que constam de artigos científicos. Os três tipos de tópicos a incluir na entrevista podem ser, baseados em literatura, a experiência que o entrevistado tem na área ou mesmo discussões prévias com pessoas com experiência na área (King, 2004).

Os guiões foram organizados por temas (e.g. Processos de RH para o teletrabalho; *Turnover*; Isolamento). Como as entrevistas foram realizadas a díades Chefia-Colaborador, foram elaborados 2 Guiões diferentes, um para cada tipo de entrevistado. Os Guiões completam-se na medida em que as perguntas tinham o mesmo cariz, sendo colocadas consoante a perspetiva de chefia ou de colaborador, face ao teletrabalho.

Para verificar a fiabilidade e validade dos Guiões foram realizados pré-testes a cada um. Os pré-testes foram realizados com um teletrabalhador e a sua chefia direta, os quais correspondiam às características da amostra pretendida.

Os guiões tinham como intuito guiar os tópicos da entrevista (Ruane, 2005), convidando os entrevistados a partilhar as suas experiências. Os guiões destas entrevistas exploratórias são semiestruturados pois, embora guiem o decurso da entrevista, não impõem uma ordem e permitem a inclusão de outros temas que não os já abrangidos (Bryman, 2004). É de ressaltar que não foram modificadas quaisquer perguntas após o Pré-teste do Guião. No entanto, algumas perguntas não foram efetuadas consoante o participante e a sua situação de teletrabalhador (e.g. alguns trabalhadores não estavam integrados numa equipa, logo as perguntas sobre a comunicação do grupo não seriam pertinentes). Esta flexibilidade é, aliás, uma das vantagens dos guiões semiestruturados (Bryman, 2004). No entanto, alguma estruturação é sempre necessária, pois a homogeneidade do material de estudo pressupõe que

todas as entrevistas sejam realizadas com o mesmo guião, ancoradas no mesmo tema, recorrendo a técnicas similares e com indivíduos análogos, de forma a que se possam obter resultados globais e comparáveis entre si (Bardin, 2009).

Após o pré-teste e a validação dos Guiões, deu-se início ao processo de recolha de dados.

Procedimentos

Procedimentos de recolha de dados - Entrevistas

As entrevistas são tidas como o melhor meio de promover compreensão e alcançar a realidade (Ruane, 2005). Assim, foram realizadas presencialmente, à exceção de três grupos cujas entrevistas foram realizadas telefonicamente. A opção pela exceção da gravação via telefone ficou a dever-se à distância geográfica dos participantes, sendo também este um método possível para a realização das entrevistas (King, 2004), ainda que nem sempre o mais adequado. Todos aqueles cuja disponibilidade e distância proporcionaram a entrevista presencial, foram entrevistados dessa mesma forma.

Os teletrabalhadores e as suas chefias foram diretamente contactados e convidados a participar nas entrevistas. Todos os participantes deram o seu consentimento informado, que é nada mais que o conhecimento dos indivíduos de que a sua participação é uma escolha deles (Berg, 1998). A todos foi, também, assegurada a confidencialidade do processo, a omissão de informações da organização, cujo cariz fosse particular, bem como o anonimato, garantindo a não utilização dos nomes dos participantes (Berg, 1998).

A primeira fase da entrevista pretendia criar um ambiente descontraído e que não inibisse o entrevistado. Começava por perguntar o cargo exercido na empresa e alguns dados da história profissional. Seguidamente, o guião considerava temas individuais e organizacionais pertinentes para a investigação, colocando perguntas que convidassem a fazer descrições (Gaskell, 2005). A entrevista semiestruturada, embora ancorada em questões pré-determinadas, em tópicos, e realizada numa ordem consistente, permite que o entrevistado tenha alguma liberdade para discorrer sobre os temas (Berg, 1998).

Apenas no final eram colocadas questões mais fechadas (Flick, 2005), como os dados demográficos e curriculares. Para as perguntas que se avizinhavam com um cariz mais abstrato, ou que fossem menos explícitas, criaram-se perguntas alternativas, ou pistas (Lyons, 2007), que elevavam o carácter de especificidade das perguntas, de forma a obter mais

esclarecimentos. O critério de especificidade tem o intuito de realçar o que um tema significa para o entrevistado, ao invés de este se focar em ideias mais gerais, enquanto o critério de extensão permite que todos os aspetos e tópicos relevantes sejam abordados na entrevista (Flick, 2005).

A recolha dos dados terminou aquando do alcance de saturação teórica (Flick, 2005), em que se concluiu que os dados recolhidos já se tornavam repetitivos e não traziam novas informações pertinentes ao estudo (Bryman, 2004), sendo suficientes para que fosse feita uma análise de conteúdo válida e exaustiva (Gaskell, 2005). Antecipadamente, não seria possível saber o número exato de participantes necessários para se alcançar essa saturação.

Procedimentos de análise - Análise de conteúdo

“A análise de conteúdo é uma das técnicas mais comuns na investigação empírica” (Vala, 2005, p. 101)

Com o intuito de explorar os dados obtidos através das entrevistas recorreu-se à análise de conteúdo. Na sequência das metodologias anteriormente adotadas, a análise de conteúdo completa o intuito deste estudo exploratório descritivo (Berg, 1998), não sendo um método obstrutivo para quem não tem hipóteses de partida (Vala, 2005). A finalidade desta análise de conteúdo foi de simplificar os dados, alcançar explicações (Vala, 2005) e, se possível, abrir caminhos para futuras análises longitudinais (Bryman, 2004).

Os passos seguintes procederão à descrição de todas as fases e procedimentos levados a cabo na análise de conteúdo, pois os critérios de qualidade não são exclusivos das metodologias quantitativas (Vala, 2005).

Aquando da opção pela metodologia qualitativa para a investigação do caso concreto de teletrabalho, e visto que uma comparação entre visões de colaboradores e chefias era algo até agora inexistente, um procedimento de categorização indutivo, em que a construção de categorias partiu da observação dos próprios conteúdos recolhidos (categorias emergentes) pareceu-nos o mais adequado. No que concerne aos restantes tópicos, associados à experiência de teletrabalho, e com base no conhecimento adquirido na literatura, o procedimento dedutivo foi mais adequado, em que se analisou o objeto de estudo, com base em conceitos posteriormente definidos (categorias teóricas) (Quivy & Campenhoudt, 2008). Através dos dados, podem criar-se categorias com base nos discursos dos entrevistados ou, para aquelas categorias cujos entrevistados não tinham um termo ou um rótulo, criá-lo

(Patton, 1990; Lyons, 2000), sendo que o plano de categorias será o reflexo do material em análise ou do quadro teórico, respetivamente (Vala, 2005; Flick 2005). Isto significa que é possível proceder-se a uma análise indutiva, definir-se categorias, padrões ou temas *a posteriori* ou uma análise dedutiva, anterior à recolha dos dados, definindo-se categorias *a priori* (Patton, 1990). Desta forma, os objetivos da análise de conteúdo têm que estar ligados a um referente teórico, mas este pode ser um processo híbrido, ou misto (Vala, 2005), sendo este o caso da nossa investigação.

Para que se procedesse a uma análise de conteúdo fiável, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. A gravação permitiu capturar fielmente os dados, sem introdução de erros, evitando distorção de informação (Ruane, 2005). A transcrição foi feita de forma integral, respeitando todas as expressões e palavras usadas (Gaskell, 2005).

Um procedimento de pesquisa é objetivo quando engloba critérios de qualidade, nomeadamente de fidelidade e validade (Kirk & Miller, 1986). Desta forma, é fiável quando, independentemente das circunstâncias de aplicação, dá a mesma resposta ao mesmo fenómeno (Krippendorff, 2004; Kirk & Miller, 1986; Lincoln & Guba, 1985) sendo estável (i.e.com pouca variação ao longo do tempo (Bryman, 2008)). A validade de um procedimento é a garantia de que este, através dos resultados, alcança a resposta certa (Kirk & Miller, 1986). Neste sentido, existem algumas formas de garantir que o passo seguinte, a codificação, seja a mais objetiva, fiável e válida possível.

Acedeu-se à fidelidade dos conteúdos através do mesmo codificador (intra-codificador) em que o investigador codificou novamente após um intervalo de tempo. Pode-também, ser acedida através de diferentes codificadores (inter-codificadores), em que diferentes pessoas codificam o mesmo material (Bauer, 2005; Weber, 1990; Silverman, 1993; Bryman, 2008), fornecendo avaliações consistentes e similares (Schwab, 1999). Neste caso, recorreu-se a dois codificadores, aos quais se forneceram 75 frases para categorizar e o respetivo dicionário de categorias. Após a categorização, a fidelidade foi calculada através da divisão do número de acordos entre os codificadores, pelo total de categorizações efetuadas por cada um (Vala, 2005). Após este procedimento, verificou-se que havia condições para considerar que análise cumpria este critério. A análise de conteúdo pretende quantificar o conteúdo, em categorias, numa forma sistemática e replicável (Bryman, 2004), no entanto, a codificação precisa de regras, que tenham uma coerência na sua aplicação ao longo da análise (Lessard-Hébert, Goyette, & Boutin, 1994). Desta forma, criou-se um dicionário de categorias

(Anexo B) que assegura os pressupostos anteriores e que visa facilitar a comparação de diferentes casos (Flick, 2005).

Os tópicos seguintes dedicam-se à descrição da construção do dicionário de categorias e do processo de codificação. O dicionário de categorias, onde estão descritas todas as categorias e subcategorias, surgiu para garantir que os fenómenos eram corretamente classificados (Kirk & Miller, 1986), tendo também sido criada uma tabela de codificação, onde se colocaram os resultados da codificação (Bryman, 2004; Lyons 2000).

O primeiro passo da análise de conteúdo é classificar o conteúdo dos dados, criando categorias (Patton, 1990). O intuito de classificar os dados, através da análise de conteúdo, é de facilitar a procura por padrões nos diversos casos de estudo. Para tal, as palavras, frases ou outras unidades do texto são classificadas em categorias, presumindo que têm significados próximos (Weber, 1990). A unidade de registo, como segmento do conteúdo, é aquela que serve de base à codificação e que visa a contagem de frequências (Bardin, 2009). No nosso caso, a codificação foi feita com base num critério semântico (Bardin, 2009), o tema, que permitiu preservar informação importante (Weber, 1990).

As categorias criadas são mutuamente exclusivas, por forma a não tornar a análise dúbia (Weber, 1990) e assegurando que não ocorre multicodificação (Bardin, 2009). O dicionário de categorias está dividido por temas, os quais estão divididos em categorias, que se dividem em subcategorias. Para cada subcategoria foi criada uma definição, registado um exemplo e referida a origem. A finalidade foi deixar claras as instruções, para que não existissem dúvidas na codificação (Bryman, 2004). A inclusão dos exemplos, no dicionário de categorias, permite ilustrar o ponto de vista dos participantes (Lessard-Hébert, Goyette, & Boutin, 1994).

Como já referido, as categorias podem ter uma origem emergente ou teórica, sendo uma categoria é pertinente quando envolve o material recolhido e o quadro teórico adjacente ao estudo (Bardin, 2009). Por forma a garantir a validade interna das categorias, estas devem ter características de exaustividade e exclusividade (Vala, 2005). Procedemos então à descrição do dicionário de categorias, não negligenciando as relações entre categorias e subcategorias, as quais devem ser definidas e explicadas (Flick, 2005).

O dicionário, de acordo com o intuito do estudo, está dividido em três grandes dimensões: Antecedentes; Processo; e Consequentes.

A primeira dimensão comporta os temas, e as resultantes categorias, relacionadas com o que antecipa a iniciação nesta modalidade de trabalho. Assim, os temas centrais desta

dimensão são três: Motivos; Condições Laborais; e Características Individuais. O tema *Motivos* diz respeito às várias categorias de razões que podem estar na origem do teletrabalho. Estas razões podem ser de várias ordens, como por exemplo pelo critério geográfico, fatores familiares, entre outras. O tema das condições laborais engloba as categorias que definem aquela modalidade como posto de trabalho, ou seja, categorias referentes ao local de trabalho, ao material disponibilizado pela empresa ou mesmo a existência de compensações monetárias. Por fim, o último tema, características individuais, abarca oito categorias que enumeram as diversas características individuais a integrar no perfil de um teletrabalhador adequado a esta modalidade.

A segunda dimensão, a do Processo, abrange os temas relacionados com todo o decorrer do trabalho. São dois os temas integrados nesta dimensão: Organização Laboral e Vivência individual do teletrabalho. Com base nestes dois temas é possível analisar a experiência do processo de teletrabalho, tanto a nível organizacional como individual. A nível organizacional, no tema organização laboral, são descritas as categorias relacionadas com as comunicações, as equipas, a monitorização e organização do trabalho. Estas categorias dão ênfase ao teletrabalhador enquanto elemento integrante de uma estrutura laboral e à sua osmose com essa mesma estrutura. No tema vivência individual do teletrabalho, e a um nível individual, estão integradas as seguintes categorias: responsabilidade individual pelo trabalho; autonomia no planeamento do trabalho; realização profissional; estratégias para lidar com o isolamento; e por fim a categoria distrações.

Por fim, a dimensão dos Consequentes, encerra quatro temas: Organizacionais; Contexto profissional individual; Individuais; e Perspetivas futuras. Os referidos temas tem como intuito analisar os resultados do teletrabalho de vários prismas. São contempladas as consequências organizacionais, através das categorias de aprendizagem contínua; avaliação de desempenho; produtividade; formação e oportunidades. São, também, contempladas as consequências para o contexto profissional individual através de categorias como a satisfação, a motivação, as extensas horas de trabalho, entre outras. No que concerne ao tema dos consequentes individuais, são abrangidas as categorias familiares e de saúde. O último tema, as perspetivas futuras, incluem categorias que visam a melhoria da experiência de teletrabalho (e.g. tecnologia adaptada à modalidade; tempo parcial) ou categorias que indicam que esta modalidade pode ganhar cada vez mais adeptos (e.g. vontade de continuar em teletrabalho).

Após a criação do dicionário de categorias, a inclusão de segmentos nas categorias pressupôs que se enquadravam nesses indicadores (Vala, 2005).

Findo o processo de categorização, procedemos à análise dos dados e a interpretação dos mesmos.

Capítulo III – Resultados e Discussão

Neste estudo, com base nos resultados obtidos (Anexo C) e face aos nossos objetivos (Bardin, 2009), far-se-á um processo de localização-atribuição de traços de significação (Vala, 2005), através da análise das frequências das categorias frequentemente citadas pelos entrevistados. A análise de frequência permite a uma quantificação simples, em que se pressupõe que quanto maior o interesse por um objeto, maior a frequência da sua ocorrência (Vala, 2005).

Segundo Bardin (2009), análise de conteúdo é válida aquando de deduções específicas e não em inferências gerais. Neste sentido, o nível de investigação empírica será o descritivo, em que se descreverão fenómenos, ao invés de os correlacionar ou relacionar de forma causal (Vala, 2005). Abordar-se-ão as categorias mais frequentemente relatadas, procurando, também, os casos negativos, aos quais os padrões não se aplicam (Patton, 1990) pois, a ausência de frequência numa dada categoria pode ter significado (Bardin, 2009). Aquando da enumeração, será assinalada a quantificação da frequência, bem como a sua orientação ou intensidade (valências) (Vala, 2005).

A análise será feita contemplando os grandes pontos do dicionário de categorias: Antecedentes; Processo e Consequentes.

Antecedentes

Motivos para o teletrabalho

No que concerne à análise dos antecedentes do teletrabalho, apurou-se que dos 5 motivos categorizados, os mais frequentes na adoção do teletrabalho são: Conteúdo Funcional e o Critério Geográfico. O conteúdo funcional, com uma frequência de 12 (em 9 entrevistados), define que é o tipo de tarefa que permite a passagem para esta modalidade de trabalho (Kurland & Cooper, 2002; Olson, 1989) em que “é pelas funções que desempenham” (E6.1) que os teletrabalhadores estão em teletrabalho. Neste sentido, é necessário que as tarefas se adequem a um ambiente com poucas interações formais, sendo a ideia geral expressa pelo entrevistado 3.2: “porque achei que para a função que eu desempenho, as funções que nós desempenhamos, não é exigido que estejamos num escritório.”. A continuidade da difusão desta modalidade de trabalho estará dependente das tarefas a executar, pois nem todos os trabalhadores serão elegíveis para desempenhar as suas funções numa modalidade dependente das TICs.

O segundo motivo mais frequentemente citado é o do critério geográfico (14 frequências em 10 entrevistados). Por critério geográfico entende-se que os teletrabalhadores encontram-se em áreas onde as empresas podem precisar de “alguém que conheça a realidade local” (E1.1.) e onde não se justifica a criação de uma sede, mas sim de um local de teletrabalho (Baruch, 2000). Refere-se, também, a trabalhadores cuja residência se situa distante da sede e que, por essa distância geográfica, optam pelo teletrabalho. É exemplo desse critério o entrevistado 2.2 que foi “viver para uma terra perto (...) que fica a 60 km de Lisboa e fui insistindo com a minha chefia para trabalhar a partir de casa”.

Os restantes 3 motivos (Iniciativa Individual; Fatores familiares; e Supressão das deslocações) obtiveram frequências mais baixas. Ambos os motivos referentes à Iniciativa individual e à Supressão das deslocações tiveram uma frequência de 7 (em 4 e 5 entrevistados, respetivamente). Estes dois motivos são menos abrangentes, denotando a especificidade de cada caso, por ainda não se tratar uma modalidade com *standards* definidos. Ao serem motivos mais individuais, poderão não ter tanto impacto na adoção e implementação do teletrabalho, como motivos organizacionais.

Por fim, o motivo dos fatores familiares teve uma frequência de 2 (em 2 entrevistados – 1 homem e 1 mulher). O entrevistado 6.2. descreve que acaba “por conseguir fazer o meu trabalho que maioritariamente os meus colegas do mesmo ramo, da mesma função, da indústria farmacêutica, fazem-no a partir de Lisboa e por isso eu consigo estar no Porto, com a minha família”. De referir que poder-se-ia conjecturar que este seria um dos motivos mais comumente citados pois tanto as mulheres que têm a seu cargo a família (Fitzgerald & Winter, 2001), como os homens que querem um maior envolvimento na vida familiar (Rowe & Bentley, 1992) são citados na literatura como referindo este motivo para se iniciarem no teletrabalho. No entanto, na nossa amostra, isso não se verificou.

No geral, foram os motivos mais aliados às funções, e ao que a essas se adequa, que estiveram na origem do teletrabalho da nossa amostra. Ou seja, não foram os motivos individuais, ou motivos que pudessem favorecer ou ir de encontro às necessidades dos trabalhadores os principais motores da adoção desta modalidade de trabalho. Um dos colaboradores entrevistados (8.2) referiu que “por contenções de custos há 18 anos decidiram encerrar essas delegações e colocar os jornalistas em casa” sendo que já nos anos 80, o teletrabalho era visto como uma forma de as empresas reduzirem custos de manutenção do escritório (Kurland & Bailey, 1999)

Condições Laborais

Prosseguindo com a nossa análise aos antecedentes do teletrabalho, e no que diz respeito ao tema das Condições laborais, apurou-se que as condições laborais para esta modalidade foram definidas *à priori* (11 entrevistados com frequência de 12). Ou seja, para estes casos de teletrabalho, a definição da modalidade e das tarefas já estavam posteriormente definidas, não existindo opção para uma definição em conjunto, como refere o entrevistado 3.1 ao dizer que “há uma descrição do posto de trabalho”. Para frisar este ponto, repare-se que a categoria condições laborais definidas em conjunto não obteve qualquer frequência. Futuramente poderá interessar às empresas envolver os trabalhadores no desenho e planeamento da sua função pois, segundo Martínez-Sánchez, Pérez-Pérez, de-Luis-Carnicer & Vela-Jiménez (2007) faz com que saibam melhor como organizar-se, estando mais aptos a trabalhar remotamente. Ao não haver uma preocupação com a inclusão dos trabalhadores no desenho do seu trabalho, poder-se-á chegar a relatos descontentes como o do entrevistado 8.2: “(...) no meu caso não tem havido audição do trabalhador no sentido de dar aportações para que o trabalho ou as próximas decisões sejam o mais consensual possível.”. No entanto, e como referido por 14 entrevistados (com uma frequência de 23) são as empresas que disponibilizam o material adequado ao desempenho da função (Pearlson & Saunders, 2001), como no caso do entrevistado 1.2 ao explicar que “tudo o que nós precisamos para trabalhar a empresa fornece”. A opção por um espaço onde o material da empresa se encaixe, por forma a criar um local apenas para o teletrabalho, é referido por 6 dos teletrabalhadores entrevistados (frequência de 7), sendo que apenas 2 têm um local de trabalho comum à família. A literatura refere que uma das formas de manter relações harmoniosas e balanceadas, aquando do teletrabalho, é ter diferentes cenários para as atividades domésticas e para as atividades laborais (Rowe & Bentley, 1992). A possibilidade de um espaço em casa que seja dedicado ao trabalho (Baruch, 2000) poderá levar a uma intromissão do trabalho na família (Fitzgerald & Winter, 2001).

Ainda referente ao tema das condições laborais, denota-se que além da inexistência de uma definição das condições laborais em conjunto, apenas duas chefias mencionam a existência de um período de adaptação ao posto e a esta modalidade, em que uma delas refere o acompanhamento através de um sistema de *buddy system*⁵, apoio esse crítico para o sucesso do teletrabalho (Kowalski & Swanson, 2005; Pearlson & Saunders, 2001).

⁵ Sistema de acompanhamento, em que um colega que desempenhe as mesmas funções que o novo colaborador, ajuda-o no período de adaptação inicial.

É de apontar que embora numa situação de teletrabalho, as tarefas não sofreram alterações (16 frequências), sendo que a segunda condição laboral mais frequentemente referida (frequência de 18 em 3 chefias e 4 colaboradores) foi a adoção de um horário de trabalho flexível. Os teletrabalhadores apontam como uma dificuldade o delineamento do seu horário de trabalho ao mencionarem que “São 7h que às vezes se prolongam por 8h, 9h, 10h, 11h, 12h” (E8.2) (Tietze, 2005). Esta dificuldade e disponibilidade poderiam ser colmatadas através de sistema de recompensas monetárias, no entanto, essa condição laboral é apenas mencionada 4 vezes (por 3 chefias e 1 colaborador).

Características individuais

Por fim, as características individuais mais citadas como sendo necessárias para o desempenho da função de teletrabalhador são: Responsabilidade; Capacidade de Organização; Autonomia e Disciplina. A responsabilidade (com 15 frequências em 10 entrevistados) e a capacidade de organização (com 13 frequências em 9 entrevistados) são características referidas como fulcrais ao bom desempenho, em que tem que “ser uma pessoa extremamente organizada, responsável e muito ciente das suas responsabilidades”, como define o entrevistado 2.2. O mesmo entrevistado aponta que a sua condição de teletrabalho advém da sua responsabilidade ao proferir “o suporte é a liberdade mas que foi ganha por mim que sou uma pessoa responsável”. Como menos referidas, aparecem as características da Motivação (1 frequência) e Honestidade (2 frequência). Uma nota para as competências profissionais que foram apenas citadas por chefias (5 frequências). No geral, as características mais citadas são aquelas aplicadas ao trabalho e que podem levar a uma boa conduta enquanto trabalhador no bom desempenho da sua função. Assim, a maior preocupação é que sejam trabalhadores que se saibam organizar num ambiente em que preza a autonomia (9 frequências) e a autodisciplina (9 frequências) (Kurland & Cooper, 2002; Madsen, 2011; Felstead, Jewson & Walters, 2003).

Processo

Organização laboral

Relativamente ao processo inerente à modalidade de teletrabalho, apurou-se que na maioria dos casos a organização do trabalho é igual para todos os trabalhadores, sejam eles *home-based* ou trabalhadores da sede (11 frequências em 10 entrevistados). É de salientar que apenas 2 chefias referem que a organização do trabalho é adequada à função, ou seja, na

maioria dos casos estudados na nossa amostra não existe uma adaptação das tarefas à realidade da modalidade.

Aquando de referências à monitorização do trabalho, e perante uma modalidade que priva o controlo da execução no trabalho, é de ressaltar que vários são os que relatam uma monitorização existente, através de instrumentos “onde são registadas as visitas, o que permite uma monitorização da minha parte sobre onde foram, quando, com quem falaram, e isso não é um controlo mas uma monitorização para facilitar o trabalho do dia-a-dia”, como relata o entrevistado 7.1. Essa foi, inclusive, a modalidade de monitorização mais citada, com uma frequência de 12 (em 8 entrevistados). No entanto, a literatura relata que com as chefias podem confiar mais no autocontrolo dos seus trabalhadores (Pearlson & Saunders, 2001), ou optar por estratégias de vigilância e monitorização (Felstead, Jewson & Walters, 2003), como no caso da nossa amostra em que são as chefias que mais relatam a existência de monitorização (8 frequências).

Durante o processo de teletrabalho a maioria das interações baseiam-se nas TICs como por exemplo “Muita comunicação ao nível de teleconferências (...)” (E 3.2), em que estas são muitas vezes referidas como forma de comunicação (26 frequências para 15 entrevistados), mas não como forma de compensação de ausência no local de trabalho (6 frequências). Na literatura, defende-se que o teletrabalho facilita a comunicação entre níveis de hierarquia distantes, reduzindo a importância do *status* profissional e social (Dambrin, 2004), algo que foi verificado aquando da entrevista com o entrevistado 1.2, que relata “Embora, seja fácil pegar no telefone e falar com um editor, um superior hierárquico ou um colega.” ou da chefia 1.1 que aponta que com o apoio das TICs “é quase como se (o colaborador) estivesse aqui”.

Esta ideia vai de encontro ao resultado seguinte, em que 10 entrevistados (com 15 frequências) expõem a carência das interações *face-to-face* pois, “Hoje em dia, as novas tecnologias proporcionam-nos um contato permanente, se bem que não é um contato pessoal” (E4.2). Assim, a maioria dos teletrabalhadores da nossa amostra encontra-se integrado numa equipa (13 frequências em 11 entrevistados), com quem trocam ideias (6 frequências) mas, e talvez por estarem integrados numa equipa, padecem da referida carência de interações *face-to-face*. Neste sentido, será necessária um maior envolvimento da equipa, por forma a existirem mais interações *face-to-face* que permitam uma maior reciprocidade dentro da equipa e maior confiança (Kurland & Cooper, 2002), bem como um menor sentimento de solidão por parte do teletrabalhador (Mann & Holdsworth, 2003). Na nossa amostra, apenas 4 entrevistados referem a existência de reuniões de equipa (6 frequências), podendo ser esse um

processo para a criação de interações *face-to-face*. São dois os colaboradores que referem a preocupação da equipa em “agrupar, por exemplo, as reuniões de escritório a dias em que já vimos aqui a Lisboa.” (E6.2). A chefia 6.1 faz um balanço de um misto das duas visões anteriormente referidas pois, embora tenham “reuniões uma vez por mês”, considera que “a proximidade física não é uma necessidade”. Ainda no que concerne ao processo do teletrabalho e às equipas, apenas um colaborador e uma chefia referem a inexistência relação com colegas. Nesse sentido o entrevistado 8.2 descreve que “nós somos um número (...) somos a rede VPN número tal, e o fulano da VPN número tal é para fazer isto, portanto há uma relação muito impessoal, muito fria (...)”.

Vivência individual do teletrabalho

A vivência individual do processo do teletrabalho demonstrou, que tanto para os colaboradores, como para as chefias, a autonomia no planeamento e gestão do trabalho são uma faceta muito evidente (34 frequências para 15 entrevistados). São, inclusive, os colaboradores quem mais vezes a refere (21 frequências) a “autonomia que temos na gestão do nosso trabalho” (entrevistado 1.2) pois, são eles quem mais experiencia este sentimento (Barros & Gomes da Silva, 2010). A par da autonomia percebida, que aparenta ser um dos principais mecanismos através dos quais o teletrabalho tem efeitos atitudinais e comportamentais positivos (Gajendran & Harrison, 2007), aparece a responsabilidade individual pelo trabalho (13 frequências em 8 entrevistados). Os teletrabalhadores moldam e definem os papéis individuais do trabalho e as responsabilidades porque o seu modo de trabalho permite maior autonomia (Raghuram, Wiesenfeld & Garud, 2003). No entanto são as chefias quem mais refere esta responsabilidade individual pelo trabalho (9 frequências), categoria na qual a chefia 7.1 exemplifica que “Todos os trimestres eles têm que vigiar a sua execução do plano médico e a sua execução orçamental”.

Por fim, e perante a vivência individual do teletrabalho, os entrevistados referem que durante este processo criam algumas estratégias para lidar com o isolamento (3 frequências) e que esse isolamento lhes permite trabalhar com menos distrações (3 frequências), não sendo estas categorias muito citadas.

Consequentes

Organizacionais

Os consequentes do teletrabalho foram analisados a nível organizacional, a nível do contexto profissional individual, ao nível individual e, por fim, ao nível das perspetivas futuras desta modalidade de trabalho.

Ao nível organizacional, 4 colaboradores referem não ter qualquer prejuízo na sua aprendizagem. Como descrito na literatura, a distância e a falta de uma ligação relacional suficiente, dificultam a criação de conhecimento tácito e explícito, bem como a motivação para a sua transferência (Taskin & Edwards, 2007; Golden & Raghuram, 2010). Porém, apenas 2 colaboradores referem (2 frequências) que a sua aprendizagem contínua é prejudicada por praticarem esta modalidade de trabalho, um dos quais, quando questionado se está a aprender tanto no seu trabalho quanto estaria se não estivesse em teletrabalho, argumenta “Não sei se posso dizer isso, porque há um contato diário, há um envolvimento na estrutura da empresa de quem lá está, que nós de alguma maneira não partilhamos. Porque estamos distantes, aquilo que nos chega é sempre *à posteriori*, não participamos nesse processo diário.” (E4.2).

No que respeita às condições organizacionais (i.e. a formação (10 frequências), a avaliação de desempenho (12 frequências) e a as recompensas profissionais (13 frequências)), são descritas como sendo iguais para teletrabalhadores e os demais. O entrevistado 3.2 argumenta que “Não é pelo facto de as pessoas não estarem presentes que não é visível o trabalho delas e a avaliação.”. A chefia 7.1 aponta a preocupação de que “as avaliações podem ser injustas no caso dos objetivos mensuráveis (...) continua a ser minha obrigação avaliar o tipo de trabalho, avaliar as condições que têm”. A formação específica e a avaliação de desempenho adaptadas à modalidade seriam formas de tornar os trabalhadores mais satisfeitos pois, sentiriam que a sua organização, através do sistema de avaliação, teria a capacidade para avaliá-los de forma justa, considerando tanto a qualidade como a quantidade do trabalho feito em casa (Hartman, Stoner & Arora, 1991), bem como percecionando a qualidade da gestão por objetivos (Konradt, Hertel & Schmook, 2003). De notar que uma chefia e dois colaboradores referiram que apenas na sede existe progressão de carreira, em que um colaborador proferiu que “A única coisa que mudaria, se fosse possível, não em termos da minha função, era a perceção das empresas para a aceitação de cargos de chefia nesta modalidade (...) Evoluir para uma plataforma, mesmo que seja nacional, que seja uma

chefia que em Lisboa ou no Porto possa estar em qualquer grau da companhia, em qualquer lado.”(E6.2).

Por fim, a produtividade foi relatada como sendo mais elevada (7 frequências). Uma das chefias entrevistadas relata que “Em termos do departamento eram 10 pessoas e neste momento há 8. Aumentou imenso a produtividade.” fazendo uma comparação com o seu caso ao afirmar que “Quando estou em casa é que rende muitíssimo mais.”(E6.1). Na realidade, a literatura apresenta que o teletrabalho gera importantes benefícios na qualidade e quantidade do trabalho, o que tem um impacto favorável na eficiência e produtividade de trabalho (Morgan, 2004).

Contexto profissional individual

No entanto, e começando a analisar o tema do Contexto profissional individual, são 3 os entrevistados (3 frequências), que referem que o teletrabalho leva a extensas horas de trabalho, como é exemplo o entrevistado 2.2 que relata “(...) o que acaba por ter de negativo é que uma pessoa acaba por trabalhar sempre mais (...)”. Os teletrabalhadores, ao estarem fora do local de trabalho, removem as barreiras contra longas horas de trabalho (Dimitrova, 2003), o que, no estudo de Baruch (2000), levou a um aumento de cerca de 48% de tempo de trabalho. Uma nota para a chefia 3.1, também teletrabalhadora, que denota uma perspetiva mais próxima dos seus colaboradores pois “Enquanto chefia, ou não, eu nunca tive uma perspetiva diferente, ou mesmo quando não era chefia”. Ao ser também teletrabalhadora demonstra uma maior preocupação em acompanhar os seus colaboradores pois a sua “maior preocupação não é se eles estão a trabalhar, é se eles sabem parar de trabalhar”.

Ainda no contexto profissional individual, uma das facetas mais relatada na literatura, e na nossa amostra (14 frequências em 11 entrevistados), é a ideia de ter uma maior flexibilidade das horas de trabalho (Tremblay, 2002). Um dos colaboradores fala de uma “liberdade de movimentos” (E7.2) a par de outro que exemplifica que “A vantagem principal é que trabalhamos em casa, temos possibilidade de usufruir dos tempos livres de uma outra forma, que quem está num posto de trabalho fixo, numa redação, não tem.” (E4.2). Para as chefias, a visão mais comum é que “a liberdade de horário é bom porque conseguem resolver os assuntos familiares com maior facilidade e ir a sítios tratar de assuntos.” (E7.1). Esta flexibilidade é relatada como uma das maiores vantagens da adoção desta modalidade de trabalho.

No que concerne à criatividade, os entrevistados (6 frequências em 6 entrevistados), mencionam que a mesma chega a ser estimulada por estarem nesta modalidade de trabalho. É curioso reparar que o isolamento a que estão expostos é considerado um veículo para estimular a criatividade, pois um dos entrevistados quando questionado se o teletrabalho afeta a sua atividade intelectual ou para ser criativo argumenta que “Não, até pelo contrário. Quando estou fechado no escritório tenho mais dificuldade em pensar com calma nas coisas, mesmo a estudar sempre preferi estar mais isolado (...)” (E6.2).

Uma das maiores dificuldades que os teletrabalhadores enfrentam é a ideia de se sentirem privilegiados, perante os seus colegas, relatando que “Alguns, inicialmente, viram-me como privilegiada por trabalhar em casa (...) Inicialmente sentia essa necessidade de explicar ou justificar mas com o passar dos anos vai-se ganhando algum estatuto aqui dentro” (E2.2). A última ideia narrada pelo entrevistado sugere que o *status* ganho na empresa poderá influenciar a visão por parte dos colegas de trabalho. É neste sentido, que alguns entrevistados referem o sentimento de ausência do local de trabalho, bem como da estrutura da empresa (ambas com 5 frequências), problema esse que uma chefia admite tentar colmatar quando diz “Se não for assegurado a pessoa pode sentir que é o chamado o pendurado. Tem que sentir que faz parte de uma estrutura e que a estrutura existe, senão o sistema acaba.”(E6.1). Esta ausência contribuirá, certamente, para o sentimento de isolamento, que na nossa amostra obteve uma frequência de 11 (em 5 entrevistados, dos quais 2 são chefias e 3 são teletrabalhadores). Este sentimento é muitas vezes relatado como um ponto negativo, como explicado pelo entrevistado 1.2: “Em relação aos contras, digamos assim, é um bocado o isolamento. É sobretudo o isolamento, é não termos alguém ao pé de nós com quem conversarmos.”. A ideia de a chefia estar alerta para o perigo que é o isolamento, ao admitir que “Há momentos em que psicologicamente a pessoa poderá sentir-se mais isolada (...) Nós tentamos evitar isso estando completamente disponíveis seja a que hora for, 24h por dia, para que eles telefonem, coloquem as questões, coloquem os problemas. Agora, isso vale o que vale. Não os vai eliminar nunca completamente desse isolamento.” (E1.1) - demonstra preocupação em continuar a apostar na integração destes colaboradores, bem como na sua boa prestação enquanto teletrabalhadores (Cooper & Kurland, 2002). No entanto, a chefia ao mencionar que nada pode fazer quanto ao isolamento, vai, em certa medida, de encontro à literatura que aponta que eliminar o isolamento não é a solução pois, existe o receio de que tal possa destruir o sentimento de independência, que é a base de muita da motivação pessoal (DiMartino & Wirth, 1990). Todavia, é possível criarem-se práticas pessoais mais

personalizadas, em que sistemas mais formalizados podem assegurar que os teletrabalhadores têm acesso à mesma informação e recursos que os trabalhadores de escritório (Cooper & Kurland, 2002).

Por outro lado, na subcategoria “sem isolamento” (6 frequências) são 5 os teletrabalhadores que relatam não sentir isolamento, como é exemplo o entrevistado 6.2 que diz “Não, a minha função um pouco como eu disse não tem um par na equipa, é uma profissão por vezes solitária mas não me sinto isolado (...)”. Para uma chefia, existe também a ideia de que “Por outro lado, é uma situação mais solitária e depende também da estrutura familiar e de amigos que as pessoas tenham na sua área geográfica (...)” (E3.1), sugerindo que o isolamento pode ser colmatado através de outras relações que não as laborais.

O tema do contexto profissional individual termina com as categorias de satisfação e motivação. A satisfação positiva é frequentemente referida na literatura (Gajendran & Harrison, 2007; Baruch, 2000) e na nossa amostra (8 frequências em 8 entrevistados), sendo que são 7 os colaboradores a citá-la ao dizerem “É ótimo, é muito bom porque acaba por ganhar toda a gente, a entidade e eu”(E2.2) ou mesmo “Para mim é 100%, fico muito satisfeito”(E6.2), inclusive uma chefia afirma “(...) as pessoas que estavam cá há nove anos ainda cá estão e sei que se sentem satisfeitas.” (E7.1). No polo oposto, a chefia 8.1 aponta que “Por vezes demonstram alguma insatisfação (...)” porém, são menos os que referem uma satisfação negativa (4 frequências). A literatura sustenta que trabalhar em casa está relacionado com uma menor satisfação com o trabalho (Olson, 1989).

Consequentes individuais

Esta análise dos consequentes do teletrabalho prossegue com o tema das consequências individuais. Embora com uma frequência de 1, é de notar que no caso de um teletrabalhador solteiro, o teletrabalho parece não ter impacto no seio familiar. A referência na literatura tende para a ideia de que são poucas as pessoas solteiras que optam por esta modalidade de trabalho pois, embora muitas vezes não seja uma opção mas uma imposição do tipo de trabalho, reside a ideia de que iria resultar num maior isolamento e menores oportunidades de carreira (Tremblay, 2002). Neste caso, a ideia registada é de que “Para mim é mais simples porque eu não tenho família direta. Sou uma pessoa, também aí, autónoma e torna-se muito mais simples nesse aspeto.” (E1.2).

No global, apurou-se que o teletrabalho acarreta dificuldades na separação do trabalho família (12 frequências em 10 entrevistados). Dos 7 teletrabalhadores que citam esta

dificuldade, o exemplo do entrevistado 5.2 é de que “Às vezes o trabalho rouba um bocadinho de tempo à minha família (...)” em que também o entrevistado 4.2 explica - “Mas de facto a esse nível (familiar) às vezes surge, não direi problemas, mas algumas incompreensões”. As chefias, também denotam uma preocupação com esta problemática como o caso da chefia 2.1 que profere “Eu diria que sobrelevam os aspetos menos positivos. Porque de facto há vantagem no tipo de trabalho que desenvolvemos em dissociá-lo do contexto casa família.”, ou da chefia 4.1 ao dizer que “Claro, é assim, há um problema que é o problema de desligar, um teletrabalhador nunca desligar, e isso repercute-se na família (...)”.

A par da problemática da família está a estratégia de criação de barreiras (6 frequências em 4 entrevistados) que na literatura é vista como um investimento de muita energia emocional e física na tentativa de manter barreiras fortes para que não exista invasão dos dois mundos (Tietze, 2002). Os entrevistados sinalizam que criam horários, e estabelecem regras de não invasão do espaço durante o horário do trabalho –“Ajudo a minha filha mais velha nos trabalhos de casa e depois digo: agora preciso de uma hora para o trabalho, para ir ao computador, tenho umas coisas para fazer.” (E5.2).

Em conjunto com esta ideia, surge na literatura, e na nossa amostra (4 frequências em 3 entrevistados), a ideia de uma aprendizagem ao longo do tempo, demonstrada pelo entrevistado 6.2 ao dizer “E isso fui aprendendo um bocado com essa posição, a começar a disciplinar bem e chegar a um ponto por exemplo 7 da tarde e termino aquilo que tenho a fazer, fecho o computador, saio do escritório e é como se entrasse em casa mas entro numa vida nova, na parte pessoal.”. Segundo Gajendran & Harrison (2007), parece existir uma curva de aprendizagem associada ao ajuste ao teletrabalho. Na nossa amostra, o teletrabalhador 2.2, cujo cônjuge também é teletrabalhador, aponta que “Uma coisa que sempre me ajudou foi o meu cônjuge que também trabalha em teletrabalho e foi-me dando algumas dicas para me desprender da casa.”

Uma reflexão mais positiva neste contexto familiar é a de que o teletrabalho é benéfico para a família, a par dos estudos realizados por Reinsch (1997). Com uma frequência de 9 (em 6 entrevistados), esta categoria demonstra que 4 colaboradores têm a perspetiva, a par do entrevistado 2.2, que “Foi bom porque consigo dar um maior apoio em casa”. São, também, duas as chefias que defendem esta ideia, referindo a chefia 8.1 que “Eles assim dão um maior apoio em casa e conseguem gerir melhor a família.”

Dos entrevistados, 2 teletrabalhadores relatam não sofrer de quaisquer problemas de saúde. A par destes estão 4 chefias que, quando questionadas acerca das implicações desta

modalidade de trabalho na saúde dos seus colaboradores, partilham da mesma opinião. No entanto, são 2 os teletrabalhadores que relatam “consequências ao nível mental” (E1.2) (4 frequências) que advém da sua condição de laboral. A literatura refere que teletrabalhadores se apresentam, no geral, com um maior nível de doença física e mental, de forma que esta modalidade pode não melhorar a qualidade de vida no trabalho (Mann & Holdsworth, 2003). De anotar, que a chefia 3.1 relata algumas preocupações por parte da entidade empregadora, relacionadas com a ergonomia, que os leva a implementar práticas como por exemplo: “apesar de terem portáteis, não trabalham nos portáteis, tem uma *doc in station* têm o ecrã e o teclado. Em termos de procedimento interno existe mesmo uma planta onde tem que assinalar janelas, onde tem os pontos de electricidade, onde estão os pontos de luz, para o departamento correspondente aprovar todo o *Setup* em casa para o efeito.”

Perspetivas futuras

Por fim, o tema das Perspetivas futuras pretende analisar quais são, na opinião dos entrevistados, as melhorias a aplicar nesta modalidade de trabalho e qual as perspetivas dos entrevistados relativamente à sua continuidade. São várias as referências a *turnover* (7 frequências em 6 entrevistados), todas referentes a intenções de abandonar a modalidade de trabalho, mas nenhuma acerca de um abandono concretizado. O entrevistado 8.2. aponta que “(...) se me fosse permitido, mudava de local de trabalho, em que tivesse um local físico, suficientemente espaçoso (...)”. No entanto, são também várias as referências à intenção de permanecer nesta modalidade de trabalho (6 frequências em 6 entrevistados). O entrevistado 3.2 é exemplo de ambas as facetas quando narra que “Nós ponderamos sempre, depende muito das oportunidades de carreira que possam surgir. Neste momento, até por aquilo que afirmei anteriormente, não. Porque eu escolhi mesmo vir para esta empresa precisamente porque me dava a possibilidade de trabalhar a partir de casa.”. Na mesma linha de pensamento, a chefia 4.1 indica que a empresa “está a ponderar outras delegações e passar mais para o conceito de teletrabalho”.

No campo das melhorias, são dadas sugestões como a promoção do teletrabalho a tempo parcial (1 frequência por parte de uma chefia de teletrabalhadores *home-based full-time*). É também mencionada a intenção de promoção de tentativas para juntar os teletrabalhadores (5 frequências em 4 entrevistados), sendo esta lacuna mais frequentemente referida por chefias que, tal como a chefia 3.1, preconizam “Se calhar eventualmente tentava ter mais reuniões presenciais a nível de região, mas precisamente por essa satisfação de se

verem uns aos outros.”. Finalmente, são vários os entrevistados que não apontam quaisquer melhorias, como é o exemplo do entrevistado 7.2 que valoriza a evolução da comunicação: “Acho que já não mudava muito, a comunicação é fácil, quando a comunicação era mais difícil, podia ser melhorada, hoje em dia é muito fácil a comunicação.”

Conclusão

No cômputo geral, os resultados obtidos demonstram que o teletrabalho e os seus contornos necessitam de um maior aprofundamento teórico-prático.

Em resumo, conclui-se que, no que concerne aos antecedentes, são os motivos mais aliados às funções que estão na origem do teletrabalho, sendo que as funções e as tarefas já estão previamente definidas aquando do início da modalidade. Neste sentido, será necessário adequar a modalidade de trabalho aos interesses dos trabalhadores, bem como aceitar os seus *inputs* e experiência. Uma melhoria a levar a cabo na secção dos antecedentes, será a de avaliar o perfil do trabalhador, procurando perceber se este se adapta à modalidade que é o teletrabalho. Apurámos que parecem ser as características responsabilidade, capacidade de organização, autonomia e disciplina que definem aquilo que a nossa amostra considera o perfil de um trabalhador adequado para o teletrabalho. Tanto os colaboradores, como as chefias, referem a autonomia no planeamento e gestão do trabalho como uma faceta muito importante, sendo que as implicações de uma modalidade de trabalho mais isolada e autónoma poderão não ser apropriadas a todos os perfis de trabalhadores. A solução poderá passar pela formação ao futuro teletrabalhador e à sua chefia para que ambos possam desenvolver as melhores estratégias para gerir a nova modalidade de trabalho. Um dos pontos fulcrais da formação será incidir sobre os processos de teletrabalho e os seus consequentes. Embora a nossa amostra refira que existe um aumento da produtividade, o teletrabalhador terá que aprender a gerir o seu tempo, a criar barreiras contra extensas horas de trabalho, ou seja, a ter um comportamento semelhante ao que teria no seu anterior local de trabalho. Quanto à chefia terá que aprender como manter uma comunicação aberta entre teletrabalhadores e não teletrabalhadores, como manter a sinergia entre estes trabalhadores, como proporcionar feedback (Konradt, Hertel & Schmook, 2003) e a importância de disseminar toda a informação necessária para os teletrabalhadores (Morgan, 2004). Na nossa amostra, apenas a chefia que também é teletrabalhadora demonstra essa preocupação, sendo que a formação por nós sugerida poderia colmatar essas diferenças de perceção, sensibilizando também as chefias da sede para fatores como este. De anotar que embora as TICs desempenhem um papel muito importante na relação entre o teletrabalhador e os demais colaboradores, não substitui as relações *face-to-face*.

Uma das vertentes da formação, também sugerida por um dos entrevistados, é a existência de um *buddy system* (Raghuram, Wiesenfeld & Garud, 2003), em que os teletrabalhadores tem um colega já teletrabalhador que o auxilia no início da modalidade. De

relembrar que na nossa amostra são poucos os casos que referem um período de formação e adaptação. No entanto, não será apenas o perfil do trabalhador a ter impacto no sucesso do teletrabalho pois, uma cultura organizacional que fomente e suporte o teletrabalho será também um dos caminhos para o sucesso da modalidade.

Relativamente ao processo, e visto que na maioria dos casos estudados na nossa amostra não existe uma adaptação das tarefas à realidade da modalidade, terá sentido conceber ou harmonizar aquilo que são as tarefas em teletrabalho. Um *follow-up* do decorrer do processo, ao fim de algum tempo, poderá ser um bom método para compreender quais as maiores dificuldades e quais as tarefas que são mais ajustadas.

Uma outra melhoria será no campo das interações entre os trabalhadores. A existência de reuniões (quando exista uma equipa de trabalho) será uma forma de proporcionar interações *face-to-face*, bem como a criação de confiança dentro da equipa.

No campo dos consequentes do teletrabalho, algumas melhorias organizacionais ressaltam como importantes. Desde logo, a adaptação dos processos de formação e avaliação de desempenho ao teletrabalho. A ausência priva o contato, o que poderá afetar os resultados da avaliação, sendo que deve ser uma avaliação orientada para os resultados, resultante de um constante acompanhamento do trabalho, por parte da chefia. Na continuação desta perspetiva, surge a necessidade de adaptar o diálogo e a difusão de informação também aos teletrabalhadores, para que estes tenham acesso à mesma informação e recursos que os trabalhadores de escritório.

Ainda no campo organizacional, mas com uma aplicação ao nível individual, as empresas terão que criar práticas de acompanhamento dos teletrabalhadores mais ativas e permanentes. O isolamento a que estão sujeitos e as condições de trabalho existentes na sua casa devem ser monitorizados. São alguns os teletrabalhadores que referem isolamento e as chefias que afirmam não saber como diminuí-lo. Para diminuir o isolamento, poder-se-á optar por uma prática de teletrabalho em *part-time*. Muitos trabalhadores têm um trabalho a tempo inteiro, parte do qual fazem em casa e outra parte no escritório. Tal modalidade poderá ajudar a prevenir o isolamento, o *stress* e a desmotivação que pode estar associada com teletrabalho a tempo inteiro. Tais acordos parecem ser o predomínio do teletrabalho no futuro (DiMartino & Wirth, 1990).

Embora a flexibilidade de horários seja muito referida como uma vantagem, acarreta algumas consequências, como a invasão do espaço familiar. Por vezes, as chefias valorizam

esta vantagem em detrimento da invasão do espaço familiar, ao considerarem que esta vantagem colmata quaisquer outros problemas.

Em conclusão, o teletrabalho será uma modalidade com cada vez mais adeptos. A realidade da nossa amostra demonstra que são poucos os casos que concretizaram as intenções de *turnover* e que, na sua maioria, não pretendem abandonar esta modalidade de trabalho. No entanto, no campo organizacional terá que haver uma maior aceitação destes trabalhadores, tanto por parte dos colegas de escritório, como pela hierarquia que dificulta o acesso a cargos mais elevados nesta modalidade.

Um dos maiores desafios da pesquisa é a mudança, pois o que se mede num dado momento pode não ser generalizável para outro momento (Schwab, 1999). Porém, acreditamos que a nossa pesquisa servirá de base para um futuro estudo quantitativo, que empregue um questionário e que procure uma possível generalização das conclusões para a população de teletrabalhadores.

Os estudos futuros poderão contemplar a cultura organizacional – uma avaliação do tipo de cultura necessária para o sucesso da modalidade do teletrabalho ou que procure perceber se a cultura apoia ou inibe o teletrabalho (Morgan, 2004). Uma outra sugestão, e que não foi contemplada no nosso estudo, seria a inclusão no grupo de entrevistados de um colega dos teletrabalhadores cuja chefia fosse a mesma. A triangulação de informações poderá dar uma nova perspetiva à ideia de que os teletrabalhadores são vistos como privilegiados ou ajudar a perceber qual a visão que os colegas de escritório têm dos teletrabalhadores.

Estudos longitudinais poderão ser levados a cabo, por forma a avaliarem a evolução do ajuste ao teletrabalho, a satisfação, as implicações na dinâmica familiar, bem como a saúde e as intenções de *turnover*.

A ideia de que o teletrabalho está em ascensão e com mais adeptos, desperta no autor Baruch (2001) a ideia de que uma das possíveis limitações e desafios do teletrabalho, ao nível da sociedade, é a criação de uma sociedade autista constituída por indivíduos isolados das instituições sociais.

Referências

- Acordo Coletivo de Trabalho nº1/2009, Diário da República, 2.^a série – Nº188 – 28 de Setembro de 2009
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 383 – 400.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trans.) Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. (2010). Percepção dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração *home-office*: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.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.
- Bauer, M. W. (2005). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. (P. A. Guareschi, Trad.). In M. W. Bauer, & G. Gaskell (Eds.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som* (pp. 189-217). Rio de Janeiro: Editora Vozes Ltda. (Obra original publicada em 2000).
- Berg, B. L. (1998). *Qualitative research methods for social sciences* (3rd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Bryman, A. (2004). *Social Research Methods* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Brocklehurst, M. (2001). Power, Identity and New technology Homework: Implications for ‘New Forms’ of Organizing. *Organization Studies*, 22, 445-456.
- Cooper, C., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 511-532.
- Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship. *International journal of human resources development and management*, 4, 358-374.
- DiMartino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: a new way of working and living. *International Labour Review*, 129, 529-554.

- Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: Supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 181-195.
- Feldstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2002a). Opportunity to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12, 54-76.
- Feldstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). Managerial Control of Employees Working at Home. *British Journal of Industrial Relations*, 41, 241-264.
- Fitzgerald, M., & Winter, M. (2001). The intrusiveness of home-based work on family life. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(1), 75-92.
- Flick, U. (2005). Métodos qualitativos na investigação científica (A. M. Parreira, Trad.). Lisboa: Monitor. (Obra original publicada em 2002).
- Gainey, T. W., Kelley, D. E., & Hill, J. A. (1999). Telecommuting's impact on corporate culture and individual workers: examining the effect of employee isolation. *SAM Advanced Management Journal*, 64(4), 4-10.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92 (6), 1524-1541.
- Gaskell, G. (2005). Entrevistas individuais e grupais (P. A. Guareschi, Trad.). In M. W. Bauer, & G. Gaskell (Eds.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som* (64-89). Rio de Janeiro: Editora Vozes Ltda. (Obra original publicada em 2000).
- Golden, T., & Veiga, J. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31, 301-318.
- Golden, T. D. (2006a). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and *turnover* intentions. *Journal of Vocational Behaviour*, 69, 176-187.
- Golden, T. D. (2006b). The role of relationship in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 319-340.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's Differential Impact on Work-Family Conflict: Is There No Place Like Home?. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1340-1350.
- Golden, T. D. (2007). Coworkers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for coworker satisfaction and *turnover* intentions. *Human Relations*, 60, 1641-1667.

- Golden, T. D., Veiga, J. F., & 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.
- Golden, T. D., & Raghuram, S. (2010). Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1061-1085.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Haddon, L., & Lewis, A. (1994). The experience of teleworking: an annotated review. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 193-223.
- Haddon, L., & Brynin, M. (2005). The character of telework and the Characteristics of Teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 20, 34-46.
- Handy, C. (1995). Trust and virtual organizations. *Harvard Business Review*, 73(3), 40-50.
- Harrington, S. J., & Ruppel, C. P. (1999). Telecommuting: a test of trust, competing values, and relative advantage. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42, 223-239.
- Hartman, R. C., Stoner, C. R., & Arora, R. (1991). An investigation of selected variables affecting telecommuting productivity and satisfaction. *Journal of Business Psychology*, 6(2), 207-255.
- Hartman, R. C., Stoner, C. R., & Arora, R. (1992). Developing successful organizational telecommuting arrangements: Worker perceptions and managerial prescriptions. *SAM Advanced Management Journal*, 57, 35-42.
- King, N. (2004). Using interviews in qualitative research. In C. Cassel, & G. Symon (Eds.). *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 11-22). London: Sage.
- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1999). Exploring differences in employee *turnover* intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of Management Information Systems*, 16(1), 147-164.
- Kirk, J., & Miller, M. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Newbury Park: Sage Publications.

- Konradt, U., Hertel, G., & Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-tasked stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 12*(1), 61-79.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A. & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior, 68*, 347-367.
- Kowalski, K., & Swanson, J. (2005). Critical success factors in developing telework programs. *Benchmarking: An International Journal, 12*, 236-249.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis – an introduction to its methodology* (2nd ed.). Newbury Park: Sage.
- Kurland, N. B., & Egan, T. D. (1999). Telecommuting: justice and control in the virtual organization. *Organization Science, 10*, 1-31.
- Kurland, N., & Bailey, D. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics, 28*, 53-68.
- Kurland, N. B., & Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *The Journal of high technology management research, 13*, 107-126.
- Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro, Diário da República, 1.^a série – Nº 30 – 12 de Fevereiro de 2009
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1994). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas* (M. J. Reis, Trad.). Lisboa: Instituto Piaget. (Obra original publicada em 1990).
- Lewis, S., & Cooper, C. L. (1995). Balancing the work/home interface: A European perspective. *Human Resource Management Review, 5*(4), 289-305.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage.
- Lister, K. & Harnish, T. (2011). Latest telecommuting statistics. Retirado em 02 de Setembro de 2012 de <http://www.teleworkresearchnetwork.com/telecommuting-statistics>.
- Lyons, E. (2000). Qualitative data analysis: Data display model. In G. M. Breakwell, S. Hammond, & C. Fife-Schaw (Eds.), *Research methods in psychology* (pp.269-280). London: Sage.
- Lyons, E. (2007). Doing qualitative research: initial questions. In E. Lyons, & A. Coyle (Eds.). *Analysing qualitative data in psychology* (pp. 3-29). London: Sage.

- Madsen, S. R. (2003). The effects of home-based teleworking on work-family conflict. *Human Resource Development Quarterly*, 14 (1), 35-58.
- Madsen, S. R. (2011). The benefits, challenges, and implications of teleworking: a literature review. *Culture & Religion Journal*, 1, 148-158.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: *Stress, Emotion and Health. New technology, Work and Employment*, 18, 196-211.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing Qualitative Research* (3rd ed.). USA: Sage Publications.
- Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., de-Luis-Carnicer, P., & Vela-Jiménez, M. J. (2007). Telework, human resource flexibility and firm performance. *New Technology, Work & Employment*, 22 (3), 208-223.
- McCloskey, D. W., & Igarria, M. (2003). Does “out of sight” mean “out of mind”? An empirical investigation of the career advancement prospects of telecommuters. *Information Resources Management Journal*, 16(2), 19-34.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded source book*. (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications .
- Morgan, R.E. (2004). Teleworking: An assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344-357.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 26 (6), 578-595.
- Olson, M. H. (1989). Work at home for computer professionals: current attitudes and future prospects. *ACM Transactions on Office Informations Systems*, 7, 317-338.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park: Sage.
- Pearlson, K., & 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., & 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.

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5^a ed.). (J. M. Marques, M. A. Mendes & M. Carvalho, Trads.). Lisboa: Gradiva. (Obra original publicada em 1995).
- Raghuram, S., Wiesenfeld, B., & Garud, R. (2003). Technology enabled work: The role of Self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 180-198.
- Reinsch, N. L. Jr. (1997). Relationships between telecommuting workers and their managers: An exploratory study. *The Journal of Business Communication*, 34, 343-369.
- Rowe, B., & Bentley, M. (1992). The impact of the family on home-based work. *Journal of Family and Economic Issues*, 13(3), 279-297.
- Ruane, J. M. (2005). *Essentials of research methods – A guide to social science research*. UK: Blackwell Publishing.
- Schwab, D. P. (1999). *Research methods for organizational studies*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Shamir, B., & Salomon, I. (1985). Work-at-home and the quality of working life. *Academy of Management Review*, 10, 455-464.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data – methods for analyzing talk, text and interaction*. London: Sage.
- Standen, P., Daniels, K., & Lamond, D. (1999). The home as a workplace: work-family interaction and psychological well-being in telework. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 368-381.
- Stanworth, C. (1997). Telework and the information age. *New technology, Work, and Employment*, 13(1), 51-62.
- Stephens, G. K., & Szajna, B. (1998). Perceptions and expectations: Why people choose a telecommuting work style. *International Journal of Electronic Commerce*, 3, 70-85.
- Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: Perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender, Work and Organization*, 8(2), 123-145.
- Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics*, 62, 13-24.
- Taskin, L., & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in bureaucratic environment: lesson from public sector. *New technology, work and employment*, 22 (3), 195-207.

- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (13), 2503-2520.
- Tietze, S. (2005). Discourse as strategic coping resource: managing the interface between “home” and “work”. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 48-62.
- Tremblay, D.G. (2002). Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers. *Women in Management*, 17(3/4), 157-170.
- Tietze, S. (2002). When ‘work’ comes ‘home’: Coping Strategies of teleworkers and their families. *Journal of Business Ethics*, 41, 385-397.
- Vala, J. (2005). A análise de conteúdo. In A. S. Silva, & J. M. Pinto (Eds.). *Metodologia das ciências sociais* (13ª ed.) (pp. 101-128). Porto: Edições Afrontamento.
- Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis* (vol-49) (2nd ed.). Newbury Park: Sage.
- Weiss, R. S. (1994). *Learning from strangers*. NY: The Free Press.
- Welz, C., & Wolf, F. (2010). Telework in the European Union. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. EU: Eurofond.

Anexo A – Guiões de entrevistas

Guião chefia

Temas	Perguntas	Autores
Contexto organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Fale-me do seu trabalho, título? • Quando se iniciou a modalidade de teletrabalho? • Quantas pessoas se encontram em teletrabalho? 	Cooper & Kurland (2002); Kurland & Cooper (2002)
Processos de RH para o teletrabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os requisitos? • Quais as condições que lhes oferecem (em casa, recompensas, etc.) por estarem nesta modalidade? • Como decorre o delineamento do posto de trabalho para esta modalidade? <i>Como são definidas as responsabilidades, os deveres, etc. por ambas as partes?</i> 	
Visão geral do teletrabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Fale-me da sua experiência enquanto chefia de teletrabalhadores. <i>O que acha mais desafiante enquanto chefia de teletrabalhadores?</i> • Pode falar-me um pouco dos seus teletrabalhadores? <i>O que acha mais desafiante para quem teletrabalha?</i> 	
Autonomia e suporte organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Como caracteriza estes trabalhadores ao nível da autonomia? • Como descreve o suporte providenciado para quem teletrabalha? <i>Exemplos...</i> 	Wiesenfeld, Raghuram & Garud (2001)
Relação teletrabalhador e colegas	<ul style="list-style-type: none"> • Como é feita a distribuição do trabalho? <i>Qual o impacto deste tipo de trabalho no trabalho de equipa? (Promove o trabalho em grupo/em equipa ou as delega tarefas que são independentes das dos demais) Como gere a comunicação e a troca de ideias dos teletrabalhadores e dos seus colegas de escritório?</i> • Como descreveria a satisfação dos colegas de trabalho? 	Cooper & Kurland (2002); Kurland & Cooper (2002)

Temas	Perguntas	Autores
Formação	<ul style="list-style-type: none"> • Como é gerido o acesso à formação dos teletrabalhadores? 	
Desempenho e recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Como é gerido o desempenho? <i>Quais os níveis de desempenho exigidos?</i> <i>Mais orientado para os resultados?</i> <i>Mais linhas de orientação formais?</i> <i>Mais comunicação formal?</i> • Como são as oportunidades dos teletrabalhadores, em termos de recompensas profissionais? 	Cooper & Kurland (2002); Kurland & Cooper (2002)
Desafios por serem home-based e fator isolamento	<ul style="list-style-type: none"> • Como se processa a instalação dos teletrabalhadores na sua casa? • Como descreveria os desafios que eles enfrentam por estar a trabalhar em casa? <i>Na sua opinião, que impacto pode ter o teletrabalho no bem-estar psicológico destes trabalhadores? (Diria que o teletrabalho promove um maior isolamento).</i> 	
Turnover	<ul style="list-style-type: none"> • Alguma vez um dos seus teletrabalhadores ponderou deixar de teletrabalhar? Que motivos considera terem estado na origem desta decisão? 	Felstead, Jewson, Phizacklea & Walters (2002)
Considerações futuras	<ul style="list-style-type: none"> • Se pudesse mudar alguma coisa, o que mudava para melhorar a experiência de teletrabalho dos seus colaboradores? • Quais são, na sua opinião, as qualidades individuais que fazem de uma pessoa adequada para o teletrabalho? 	Baruch (2000)

Temas	Perguntas	Autores
Dados do entrevistado	<ul style="list-style-type: none">• Tempo de chefia do teletrabalhador<ul style="list-style-type: none">• Tempo na empresa• Tempo no cargo atual<ul style="list-style-type: none">• Sexo• Idade• Nível de habilitações e área de formação	

Guião colaborador

Temas	Perguntas	Autores
Contexto laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Fale-me do seu trabalho, qual o seu cargo? • Desde quando está na situação de teletrabalho? <i>Com que frequência teletrabalha?</i> 	Cooper e Kurland (2002); Kurland e Cooper (2002)
Processos de RH para o teletrabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Como se processou a decisão de teletrabalhar? <i>Participou no delineamento do seu posto de trabalho para esta modalidade?</i> • O seu trabalho mudou desde que começou a teletrabalhar? Como? 	Wiesenfeld, Raghuram & Garud (2001)
Visão geral do teletrabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Como descreveria a sua satisfação por estar em teletrabalho? <i>Descreva-me alguns benefícios que experiêcia por estar em teletrabalho.</i> <i>Descreva-me alguns dos inconvenientes do teletrabalho.</i> <i>O que acha mais desafiante no teletrabalho?</i> <i>Que impacto acha que esta forma de trabalho particular tem na sua saúde?</i> 	Cooper e Kurland (2002); Kurland e Cooper (2002)
Autonomia e suporte organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o grau de autonomia que lhe foi concedido? <i>Nesse sentido, como gere o seu tempo?</i> • Qual o suporte que recebe para teletrabalhar? É o que necessita? 	Wiesenfeld, Raghuram & Garud (2001)
Relação teletrabalhador e colegas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha em grupo/em equipa ou as suas tarefas são independentes das dos demais? <i>Acha que a sua relação com os colegas, supervisores, clientes, etc. desde que começou a teletrabalhar é diferente? Como?</i> • Tem colegas e/ou amigos com quem troque ideias? <i>Se sim, com que frequência interage com essas pessoas? Que tipo de meio de comunicação usa (e-mail; telefone; face-to-face)?</i> <i>Acha que a natureza da comunicação com os seus colegas e supervisores mudou desde que começou a teletrabalhar?</i> 	Cooper e Kurland (2002); Kurland e Cooper (2002)

Temas	Perguntas	Autores
Constrangimentos do teletrabalho e Formação	<ul style="list-style-type: none"> • O teletrabalho afeta a sua atividade intelectual ou para se criativo? <i>Se sim, como? Por exemplo, aborrece o seu pensamento porque não tem uma estimulação intelectual constante vinda dos demais.</i> • Sente que está a aprender tanto no seu trabalho quanto estaria antes de começar a teletrabalhar? <i>Como aprende coisas novas? Recebe formação contínua?</i> 	Cooper e Kurland (2002); Kurland e Cooper (2002)
Desempenho e recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Como é o seu desempenho avaliado? Mudou desde que começou a teletrabalhar? <i>Mais orientado para os resultados? Mais linhas de orientação formais? Mais comunicação formal?</i> • Acha que a sua situação de teletrabalhador tem implicações ao nível das recompensas profissionais? <i>Porque sim e porque não? As perspetivas de progressão na carreira mudaram?</i> 	Cooper e Kurland (2002); Kurland e Cooper (2002)
Mudança de perspetivas	<ul style="list-style-type: none"> • Como acha que o seu departamento ou a organização o vêem desde que começou a teletrabalhar? • Vê a organização de forma diferente agora que teletrabalha do que via antes? 	Wiesenfeld, Raghuram & Garud (2001)
Conflito trabalho-família	<ul style="list-style-type: none"> • Como foi o teletrabalho encarado no seio familiar? <i>Como é a separação do trabalho da família? Têm um local próprio para trabalhar?</i> 	
Turnover e Isolamento	<ul style="list-style-type: none"> • Sente-se mais isolado por praticar esta modalidade de trabalho? • Alguma vez ponderou deixar esta modalidade de trabalho? 	Felstead, Jewson, Phizacklea & Walters (2002)

Temas	Perguntas	Autores
Considerações futuras	<ul style="list-style-type: none"> • Se pudesse mudar alguma coisa, o que mudava para melhorar a sua experiência de teletrabalho? • Quais são, na sua opinião, as características individuais que tornam uma pessoa adequada para o teletrabalho? 	Cooper e Kurland (2002); Kurland e Cooper (2002); Baruch (2000)
Dados do entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de teletrabalho <ul style="list-style-type: none"> • Tempo na empresa • Tempo no cargo atual <ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Idade • Crianças em casa? Idades? <ul style="list-style-type: none"> • Estado civil? • Ocupação do cônjuge. Também teletrabalha? <ul style="list-style-type: none"> • Nível de habilitações e área de formação 	

Anexo B – Dicionário de Categorias
Antecedentes

Tema	Categoria	Definição	Exemplo	Origem
Motivos	Conteúdo funcional	A função/tarefas desempenhada pelo indivíduo permite o Teletrabalho	"Há um conjunto de tarefas que podem em faculdade ser desenvolvidas à distância." E2.1	(Kurland & Cooper, 2002; Olson, 1989)
	Iniciativa individual	Decisão individual de iniciar-se na modalidade de Teletrabalho	"(...) foi uma das coisas que me fez mudar da outra empresa para esta foi precisamente o facto de poder trabalhar a partir de casa." E3.2	(Sullivan & Lewis, 2001; Dimitrova, 2003)
	Fatores familiares	Fatores familiares na origem da decisão de iniciar-se na modalidade de Teletrabalho	"(...) fui insistindo com a minha chefia para trabalhar a partir de casa. Mais ainda desde que sou mãe." E2.2	(Fitzgerald & Winter, 2001)
	Supressão de deslocações	Tempo despendido em deslocações na origem do Teletrabalho	"Agradeço não ter que fazer o percurso de deslocação, não só a nível de custo como a nível de tempo." E3.1	(Golden, 2006a)
	Critério geográfico	A localização geográfica exige o Teletrabalho	"(...) ocupar uma área territorial onde a agência não tenha delegações.." E4.1	(Baruch, 2000)

Tema	Categoria	Subcategoria	Definição	Exemplo	Origem
Condições laborais	Definição das condições laborais	<i>Á priori</i>	As condições laborais da modalidade são definidas aquando da contratação	"Cada um tem o seu <i>Job description</i> que é a nível europeu, está estandardizado, tanto faz ser português como ser austríaco, todos eles têm o mesmo <i>Job description</i> ." E6.1	(Martínez-Sánchez, Pérez-Pérez, de-Luis-Carnicer & Vela-Jiménez, 2007)
		<i>Em conjunto</i>	A definição das condições laborais envolve os trabalhadores		
	Material disponibilizado pela empresa		As empresas proporcionam todos os sistemas de informação necessários para a criação de um escritório em casa	"Foi fornecido o equipamento, impressora com fax, monitor, todo o material que eu poderia ter acesso no escritório na sede, tenho em casa" E.6.2	(Pearlson & Saunders, 2001)
	Período de adaptação		Existência de período de adaptação ao Teletrabalho	"Depois a pessoa é posta à experiência, vamos conversando, procurando orientar a pessoa (...)" E1.1	(Kowalski & Swanson, 2005; Pearlson & Saunders, 2001)
	T.T. <i>home-based</i>	<i>full-time</i>	As suas atividades de trabalho são realizadas a partir de casa numa base regular	"O teletrabalho é diário, são 7h por dia (...)" E8.2	(Kurland & Bailey, 1999)
		<i>part-time</i>	As suas atividades de trabalho são realizadas a partir de casa numa base regular, com deslocações esporádicas à empresa	"Passamos, em média, dois dias por semana em casa a fazer esse tipo de trabalho os restantes estamos fora ou no centro de investigação." E3.2	(Morgan, 2004)

Tema	Categoria	Subcategoria	Definição	Exemplo	Origem
Condições laborais	Local de trabalho	<i>Apenas para o Teletrabalho</i>	Existência de um local na casa destinado apenas ao Teletrabalho	"(...) um escritório só meu em que utilizo para trabalhar (...)" E2.2	(Baruch, 2000)
		<i>Comum á família</i>	Existência de um local na casa destinado não só ao Teletrabalho	"(...) utilizo aqui o meu escritório, que já é o meu escritório de casa, que ficou ocupado, (...) com o material todo da empresa (...)" E8.2	(Tietze, 2002)
	Alteração do tipo de tarefas		Ausência de alterações no tipo de trabalho após a mudança para o Teletrabalho	"Não sofreu alterações (...)" E2.2	Emergente
	Horário de trabalho flexível		Horário de trabalho variável consoante as necessidades	"Eu não posso dizer “eu trabalho das 9 às 3 da tarde” (...)" E1.2	(Tietze, 2005)
	Compensações monetárias		Existência de compensações monetárias para os teletrabalhadores	"(...) recebem automaticamente um subsídio na ordem dos 20% sobre o salário, que corresponde a um subsídio de adaptabilidade (...)" E4.1	(Baruch, 2000)

Tema	Categoria	Definição	Exemplo	Origem
Características individuais		O recrutamento está dependente das suas características de personalidade		(Felstead, Jewson & Walters, 2003)
	Iniciativa		"(...) o nosso trabalho depende muito da nossa iniciativa (...)" E1.2	(Madsen, 2011)
	Disciplina		"A primeira tem que ser a disciplina, claramente a disciplina. Uma pessoa para trabalhar como <i>home-based</i> tem que ser muito disciplinada a nível de horários." E3.2	(Felstead, Jewson, Phizacklea & Walters, 2002)
	Responsabilidade		"(...) responsabilidade acrescida que os profissionais nestes moldes têm que suportar." E4.1	(Harrington & Ruppel, 1999)
	Honestidade		"Honestidade, já agora, porque é alguém que não é monitorizado tão de perto como outros profissionais." E1.1	(Harrington & Ruppel, 1999)

Tema	Categoria	Definição	Exemplo	Origem
Características individuais	Motivação		"É preciso haver uma motivação pessoal (...) para conseguir trabalhar nestas condições." E1.2	(Madsen, 2011)
	Autonomia		"(...) temos que aprender a ser muito autônomos." E3.2	(Kurland & Cooper, 2002).
	Capacidade de organização		"(...) uma pessoa que consiga organizar o seu trabalho sem estar no escritório (...) " E7.1	(Madsen, 2011)
	Competências profissionais	Experiência profissional como benefício para o Teletrabalho	"É de admitir que só possa fazer isto quem já consolidou um conjunto de competências profissionais (...) " E2.1	(Haddon & Brynin, 2005; Igbaria & Guimaraes, 1999; Haddon & Lewis, 1994)

Processo

Tema	Categoria	Subcategoria	Definição	Exemplo	Origem
Organização Laboral	Organização do trabalho	<i>Adequado à função</i>	O trabalho é dividido de forma adequada à função	"(...) os trabalhos são distribuídos por um critério de responsabilidade regional." E1.1	(Cooper & Kurland, 2002); (Kurland & Cooper, 2002)
		<i>Igual</i>	O trabalho é dividido de forma igual aos restantes trabalhadores	"Há todos os dias ao fim da tarde uma marcação de uma agenda (...) Normalmente a mesma agenda segue para todos em que cada um tem os serviços validados." E8.1	
	Monitorização do trabalho	<i>Inexistente</i>	Trabalho realizado sem monitorização da chefia	"Nesta empresa o que interessa é que o trabalho esteja realizado. Se os nossos projetos chegarem a um fim, e chegarem com sucesso, é isso que importa." E6.2	(Pearlson & Saunders, 2001)
		<i>Escassa</i>	Trabalho realizado com pouca monitorização da chefia	"Até porque o nosso trabalho depende muito da nossa iniciativa embora claro que tenha que ser tudo articulado a nível editorial não é?" E1.2	
		<i>Existente</i>	Trabalho realizado com monitorização da chefia	"(...) temos também um instrumento de trabalho onde são registadas as visitas, o que permite uma monitorização da minha parte sobre onde foram, quando, com quem falaram (...)" E7.1	

Tema	Categoria	Subcategoria	Definição	Exemplo	Origem
Organização Laboral	Comunicações	<i>TICs como compensação</i>	TICs como compensação da ausência do local de trabalho	"(...) e eu costumo pecar por excesso de uso do e-mail (...) faz com que eles se sintam ligados." E7.1	(Golden, 2006)
		<i>TICs como meio de comunicação</i>	TICs como meio de comunicação	"(...) um contacto telefónico permanente, ou por MSN ou por telefone a qualquer momento." E1.1	(Taskin & Devos, 2005)
		<i>Carência do face-to-face</i>	Carência de interações <i>face-to-face</i>	"Desde logo a falta de diálogo, é mais difícil o diálogo ou se processa por telefone ou por mail, o correio eletrónico, o que não permite que como quando se fala olhos nos olhos as pessoas cheguem a soluções mais rápidas e fiquemos todos mais esclarecidos." E8.2	(Mann & Holdsworth, 2003)

Tema	Categoria	Subcategoria	Definição	Exemplo	Origem
Organização Laboral	Equipas	<i>Troca de ideias</i>	Os colegas do escritório estão disponíveis para troca de ideias	"Trocamos muitas vezes ideias, e não só sobre questões profissionais" E4.2	(Cooper & Kurland, 2002)
		<i>Visão do teletrabalhador como privilegiado</i>	Os colegas do escritório têm uma visão do teletrabalhador como privilegiado	"Alguns, inicialmente, viram-me como privilegiada por trabalhar em casa (...)" E2.2	(Golden, 2007; Gajendran & Harrison, 2007)
		<i>Sem relação com colegas</i>	Inexistência de relacionamento com os colegas	"Mas é um trabalho muito agradável, que não exige o estabelecimento de relações pessoais com os outros empregados da empresa (...)" E7.2	(Kurland & Egan, 1999)
		<i>Integrado em equipa</i>	Ideia de inserção e pertença a uma equipa	"Existe trabalho em equipa. Em termos de trabalho é a equipa dele." E6.1	(Brocklehurst, 2001)
		<i>Presença nas conversas da equipa</i>	Presença do teletrabalhador nas conversas informais no local de trabalho	"Curiosamente há, de algum modo, há uma presença de todos eles na conversa diária." E1.1	(Pérez, Sánchez, & Carnicer, 2002)
		<i>Reuniões equipa</i>	Existência de reuniões de equipa	"ou às vezes pode haver reuniões presenciais. Depende da distribuição de trabalho." E3.1	

Tema	Categoria	Definição	Exemplo	Origem
Vivência individual do teletrabalho	Responsabilidade individual pelo trabalho	Teletrabalhador como responsável pelo seu trabalho	"(...) têm um grau de responsabilização sobre eventuais falhas, também muito grande, visto que são soberanos na gestão da sua agenda e nas decisões tomadas, visto que são eles que estão no terreno." E4.1	(Raghuram, Wiesenfeld & Garud, 2003)
	Autonomia no planeamento do trabalho	Teletrabalhador autónomo no planeamento e gestão do seu trabalho	"Até porque o nosso trabalho depende muito da nossa iniciativa (...) Mas digamos que grande parte deste trabalho é absolutamente autónomo, parte de nós, nós somos o mais importante." E1.2	(Barros & Gomes da Silva, 2010)
	Realização profissional	Sentimento de realização profissional	"(...) se consegue enfrentar bem o desafio acredito que lhe dê um muito maior bem-estar em termos de realização profissional." E1.1	Emergente
	Estratégias para lidar com isolamento	Desenvolvimento de estratégias para lidar com o fator isolamento	"São essas técnicas que vamos aprendendo para não cair no isolamento e ficar a olhar para uma parede deprimido (...) se estou em casa o dia todo, almoço fora, ou vou tomar um café a meio da manhã ou da tarde fora de casa." E6.2	Emergente
	Distrações	Referência a uma mais disponibilidade para trabalhar com menores distrações	"A entidade ganha porque acabo por trabalhar mais tempo em casa e mais concentrada. Não há aqui a distração dos colegas (...)" E2.2	(Golden, 2006a)

Consequentes

Tema	Categoria	Subcategoria	Definição	Exemplo	Origem
Organizacionais	Aprendizagem contínua	<i>Prejudicada</i>	Teletrabalho prejudica a aprendizagem contínua	"Eu acho que aprendo menos, os meio tecnológicos, apesar do acesso à internet e a certos sítios de internet onde está tudo descrito e mais alguma coisa, como eu tenho o vício dos livros e entendo que os livros e as pessoas nos ensinam muito mais do que está descrito só na internet (...)" E8.2	(Taskin & Edwards, 2007; Golden & Raghuram, 2010)
		<i>Não prejudicada</i>	Teletrabalho não prejudica a aprendizagem contínua	"Penso que aprendo mais porque tenho um número maior de interlocutores e porque posso seleccionar entre um grupo maior de interlocutores (...)" E7.2	
	Formação	<i>Formação igual</i>	Os teletrabalhadores têm igual acesso à formação	"Da mesma forma como são geridos os outros. Várias vezes há formação anual e regular na empresa para novas tecnologias e outras áreas afins e os teletrabalhadores são chamados a Lisboa (...)" E4.1	(Pérez, Sánchez, & Carnicer, 2002)
		<i>Formação específica</i>			(Kowalski & Swanson, 2005; Pearlson & Saunders, 2001)

Tema	Categoria	Subcategoria	Definição	Exemplo	Origem
Organizacionais	Avaliação de desempenho	<i>Igual</i>	Os teletrabalhadores são avaliados de forma igual	"O meu desempenho é avaliado da mesma forma como seria avaliado se tivesse num escritório." E3.2	(Kurland & Cooper, 2002)
		<i>Adaptada à modalidade</i>	Os teletrabalhadores têm uma avaliação adaptada à sua modalidade	"É gerido também globalmente, com os mesmos critérios para com os outros, tomando em conta as especificidades de cada realidade." E1.1	Emergente
	Oportunidades	<i>Progressão de carreira apenas na sede</i>	Possibilidade de progressão apenas na sede	"A AL só me permite uma progressão de carreira em Lisboa, em qualquer outro sítio isso não existe propriamente" E1.1	(Cooper & Kurland, 2002)
		<i>Oportunidades diferentes</i>	Os teletrabalhadores têm diferentes recompensas profissionais	"Portanto, não sei, perde-se alguma coisa com certeza, em termos de oportunidades de promoção (...)" E4.2	
		<i>Recompensas profissionais iguais</i>	Os teletrabalhadores têm iguais recompensas profissionais	"A empresa em si não distingue teletrabalhadores dos trabalhadores da sede. Admito que aí é igual para todos, não há grandes diferenças." E4.1	
	Produtividade	<i>Mais produtividade</i>	Aumento da produtividade com a modalidade de Teletrabalho	"Não almoçamos durante 1 hora ou uma hora e meia como fazemos quando estamos no escritório, nem se almoça por almoço e portanto pode-se rentabilizar muito mais todo o tempo que nós temos." E3.2	(Pérez, Sánchez, & Carnicer, 2002)

Tema	Categoria	Subcategoria	Definição	Exemplo	Origem	
Contexto profissional individual	Extensas horas de trabalho		Horário de trabalho estendido no tempo	"(...) é que uma pessoa acaba por trabalhar sempre mais" E2.2	(Dimitrova, 2003)	
	Criatividade	<i>Estimulada</i>	Teletrabalho estimula a criatividade	"E em termos criativos estou no meu espaço, na minha praia e isso ajuda." E6.2	(Cooper & Kurland, 2002); (Kurland & Cooper, 2002)	
	Troca de ideias		Comunicações face-to-face como estímulo	" (...) mesmo a troca de ideias, eu se tiver uma ideia para um projeto meu tenho que telefonar aos meus colegas e se calhar se tivéssemos a tomar café na zona comum, trocávamos ideias ou ouvia uma ideia interessante e podia focar." E6.2	(Golden & Raghuram, 2010)	
	Flexibilidade de horários		Flexibilidade das horas de trabalho	"(...) autonomia a nível da gestão do nosso próprio tempo e permite-nos efetivamente encaixar a vida pessoal de outra forma" E3.2	(Tremblay, 2002)	
	Ausência do local de trabalho	<i>Estrutura da empresa</i>		Sentimento de ausência da estrutura da empresa	"O que se perde é essa participação diária na estrutura da empresa, isso é importante e perde-se (...)" E4.2	(Brocklehurst, 2001)
		<i>Necessidade de se mostrar</i>		Necessidade de mostrar aos demais que trabalha e que pertence à empresa	"Às vezes venho para aqui para quase me mostrar " E2.2	Emergente

Tema	Categoria	Subcategoria	Valência	Definição	Exemplo	Origem
Contexto profissional individual	Isolamento	<i>Com isolamento</i>		Sentimento de isolamento profissional	"(...) porque aqui há um problema de profundo isolamento, que é grave psicologicamente, que nos afasta e nos deixa como se estivéssemos numa ilha, sozinhos" E8.2	(Cooper & Kurland, 2002; Gainey, Kelley & Hill, 1999)
		<i>Sem isolamento</i>		Ausência de sentimento de isolamento	"Claro que trabalho com consultores, mas é uma gestão entre mim e esses consultores e a chefia, portanto não me sinto isolada." E2.2	
	Satisfação		Positiva	Incremento da satisfação para com o trabalho	"Eu gosto muito de trabalhar dessa forma." E5.2	(Gajendran & Harrison, 2007; Baruch, 2000)
			Negativa	Diminuição da satisfação para com o trabalho	"Não é uma situação que me agrada de todo. No entanto, é aquela com que eu tenho que conviver." E1.2	(Olson, 1989)
	Motivação		Positiva	Sentimento de maior motivação		(DiMartino & Wirth, 1990)
			Negativa	Sentimento de menor motivação	"Às vezes gera alguma desmotivação, tenho que admitir que gera desmotivação." "Mas não acho que seja uma situação muito motivadora do ponto de vista profissional e mesmo da realização do trabalho." E1.2	

Tema	Categoria	Subcategoria	Definição	Exemplo	Origem
Individuais	Familiares	<i>TT não afeta família de solteira</i>	Teletrabalho sem impacto	"Mas no meu caso não afetou absolutamente nada. Como eu sou sozinha não tenho qualquer reflexo nesse aspeto." E1.2	(Fitzgerald & Winter, 2001)
		<i>Separação trabalho-família</i>	Dificuldade na separação do trabalho e da família	"(...) depois estendo o meu trabalho até às 20h/22h da noite e não separo o que é o meu trabalho e o que é que é vida pessoal." E6.2	(Tietze, 2002)
		<i>Separação trabalho-casa</i>	Dificuldade na separação do trabalho e das tarefas domésticas	"Inicialmente era separar a tarefas domésticas do trabalho." E2.2	(Madsen, 2011)
		<i>Criação de barreiras</i>	Criação de barreiras entre o trabalho e a família	"(...) depois é necessário fazer alguma distância e dizer “não, eu estou em casa mas não estou disponível”." E3.2	(Tietze, 2002)
		<i>Aprendizagem</i>	Referência a uma aprendizagem na separação do trabalho família com o passar do tempo	"Numa primeira fase havia uma dificuldade em fazer a separação do que era trabalho e do que era vida pessoal mas depois com apoio familiar comecei a fazer a distinção (...)" E6.2	(Raghuram, Wiesenfeld & Garud, 2003)
		<i>Benéfico para a família</i>	Teletrabalho com benefícios para a família	"Continuo a achar que é benéfico mesmo para o seio familiar, claramente." E3.2	(Reinsch,1997)

Tema	Categoria	Subcategoria	Definição	Exemplo	Origem
Individuais	Saúde	<i>Sem problemas de saúde</i>	Teletrabalho sem impacto na saúde	"Até tem é uma melhoria, pode ser um impacto positivo." E6.2	(Treblay, 2002), (Barros & Gomes da Silva, 2010)
		<i>Impacto na saúde</i>	Teletrabalho com impacto na saúde	"(...) porque só quem frequente este sítio sou eu, portanto fumo à vontade, logo isto tem um impacto muito negativo para a minha saúde. " E4.2	(Mann & Holdsworth, 2003)
		<i>Sem problemas de segurança</i>	Níveis de segurança iguais aos demais trabalhadores	"Em termos de segurança não estou sequer a ver que questões possam surgir." E1.1	Emergente
		<i>Igual aos outros trabalhadores</i>	Níveis de saúde e segurança iguais aos demais trabalhadores	"Eles aqui também pegam no carro e vão muitas vezes no seu próprio carro em serviço. (...) Eles têm as mesmas regalias em termos de seguro de trabalho que qualquer outro, estão enquadrados e salvaguardados como qualquer outro." E1.1	Emergente
		<i>Consequências ao nível mental</i>	Teletrabalho com consequências ao nível mental	"(...) obriga a um isolamento muito grande, o que no meu caso penso que nos afeta psicologicamente, é psicologicamente desgastante." E8.2	(Mann & Holdsworth, 2003)

Tema	Categoria	Definição	Exemplo	Origem
Perspetivas futuras	Vontade de continuar em teletrabalho	Recusa em voltar ao seu local de trabalho tradicional, se lhes fosse oferecida essa oportunidade	"Não, hoje já não, hoje já não me vejo de outra forma, acho que ia ser extremamente difícil adaptar-me a estar fechado numa redação um dia inteiro." E4.2	(Tremblay, 2002)
	Turnover	Vontade de deixar a modalidade de teletrabalho	"(...)estou a procurar outras saídas profissionais, que não esta." E8.2	Emergente
	Tempo parcial	Teletrabalho em tempo parcial como solução	"(...) eles poderem estar aqui a trabalhar pelo menos durante x tempo por ano (...)" E1.1	(Baruch, 2001)
	Tentativas de juntar os Teletrabalhadores	Necessidade de juntar os vários colaboradores	"Se pudesse mudar, criaria condições para haver alguma proximidade (...)" E4.1	(Cooper & Kurland, 2002)
	Tecnologia adaptada à modalidade	Adoção de tecnologia mais avançada e adaptada à modalidade	"Providenciar sempre, não só o telemóvel, mas também o <i>Skype</i> , <i>Web-based training</i> , as próprias videoconferências, nós utilizamos muito teleconferência mas acho que o próximo passo será eventualmente a videoconferência." E3.2	Emergente
	Sem melhorias a acrescentar	Modalidade de trabalho sem necessidade de melhorias	"É assim, para mudar a experiência de teletrabalho eu acho que não há muito a fazer (...)" E1.2	Emergente

Anexo C – Resultados

Antecedentes

Tema	Categoria	Total	Entrevistados	Chefias	Colaboradores	Freq. Chefias	Freq. Colaboradores	Freq. Homens	Freq. Mulheres
Motivos	Conteúdo funcional	12	9	5	4	6	6	9	3
	Iniciativa individual	7	4	2	2	2	5	5	2
	Fatores familiares	2	2	0	2	0	2	1	1
	Supressão de deslocções	7	5	2	3	2	5	3	4
	Critério geográfico	14	10	4	6	6	8	12	2

Tema	Categoria	Subcategoria	Total	Entrevistados	Chefias	Colaboradores	Freq. Chefias	Freq. Colaboradores	Freq. Homens	Freq. Mulheres	
Condições laborais	Definição das condições laborais	<i>Á priori</i>	12	11	5	6	6	6	9	3	
		<i>Em conjunto</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Material disponibilizado pela empresa		23	14	7	7	11	12	17	6	
	Período de adaptação		2	2	2	0	2	0	2	0	
	T.T. <i>home-based</i>	<i>full-time</i>		8	8	4	4	4	4	6	2
		<i>part-time</i>		8	8	4	4	4	4	5	3
	Local de trabalho	<i>Apenas para o Teletrabalho</i>		7	6	1	5	1	6	4	3
		<i>Comum á família</i>		2	2	0	2	0	2	1	1
	Alteração do tipo de tarefas		16	16	8	8	8	8	11	5	
	Horário de trabalho flexível		18	7	3	4	6	12	17	1	
	Compensações monetárias		4	4	3	1	3	1	4	0	

Tema	Categoria	Total	Entrevistados	Chefias	Colaboradores	Freq. Chefias	Freq. Colaboradores	Freq. Homens	Freq. Mulheres
Características individuais	Iniciativa	6	5	3	2	3	3	3	3
	Disciplina	9	8	4	4	5	4	6	3
	Responsabilidade	15	10	7	3	8	7	11	4
	Honestidade	2	2	2	0	2	0	2	0
	Motivação	1	1	0	1	0	1	0	1
	Autonomia	9	6	4	2	6	3	5	4
	Capacidade de organização	13	9	5	4	6	7	7	6
	Competências profissionais	5	4	4	0	5	0	3	2

Processo

Tema	Categoria	Subcategoria	Total	Entrevistados	Chefias	Colaboradores	Freq. Chefias	Freq. Colaboradores	Freq. Homens	Freq. Mulheres
Organização Laboral	Organização do trabalho	<i>Adequado à função</i>	2	2	2	0	2	0	2	0
		<i>Igual</i>	11	10	6	4	7	4	6	5
	Monitorização do trabalho	<i>Inexistente</i>	1	1	0	1	0	1	1	0
		<i>Escassa</i>	7	5	3	2	5	2	5	2
		<i>Existente</i>	12	8	6	2	8	4	10	2
	Comunicações	<i>TICs como compensação</i>	6	5	3	2	4	2	5	1
		<i>TICs como meio de comunicação</i>	26	15	8	7	14	12	16	10
		<i>Carência do face-to-face</i>	15	10	6	4	8	7	10	5

Tema	Categoria	Subcategoria	Total	Entrevistados	Chefias	Colaboradores	Freq. Chefias	Freq. Colaboradores	Freq. Homens	Freq. Mulheres
Organização Laboral	Equipas	<i>Troca de ideias</i>	6	6	1	5	1	5	4	2
		<i>Visão do teletrabalhador como privilegiado</i>	2	2	0	2	0	2	1	1
		<i>Sem relação com colegas</i>	3	3	1	2	1	2	3	0
		<i>Integrado em equipa</i>	13	11	5	6	6	7	10	3
		<i>Presença nas conversas da equipa</i>	1	1	1	0	1	0	1	0
		<i>Reuniões equipa</i>	6	4	3	1	5	1	3	3

Tema	Categoria	Total	Entrevistados	Chefias	Colaboradores	Freq. Chefias	Freq. Colaboradores	Freq. Homens	Freq. Mulheres
Vivência individual do teletrabalho	Responsabilidade individual pelo trabalho	13	8	5	3	9	4	11	2
	Autonomia no planeamento do trabalho	34	15	7	8	13	21	24	10
	Realização profissional	1	1	1	0	1	0	1	0
	Estratégias para lidar com isolamento	3	3	0	3	0	3	2	1
	Distrações	3	2	1	1	1	2	1	2

Consequentes

Tema	Categoria	Subcategoria	Total	Entrevistados	Chefias	Colaboradores	Freq. Chefias	Freq. Colaboradores	Freq. Homens	Freq. Mulheres
Organizacionais	Aprendizagem contínua	<i>Prejudicada</i>	2	2	0	2	0	2	2	0
		<i>Não prejudicada</i>	4	4	0	4	0	4	1	3
	Formação	<i>Formação igual</i>	10	10	7	3	7	3	8	2
		<i>Formação específica</i>		0	0	0	0	0		
	Avaliação de desempenho	<i>Igual</i>	12	12	5	7	5	7	8	4
		<i>Adaptada à modalidade</i>	3	3	2	1	2	1	3	0
	Oportunidades	<i>Progressão de carreira apenas na sede</i>	3	3	1	2	1	2	3	0
		<i>Oportunidades diferentes</i>	2	2	0	2	0	2	2	0
		<i>Recompensas profissionais iguais</i>	13	12	5	7	6	7	10	3
	Produtividade	<i>Mais produtividade</i>	7	4	2	2	4	3	5	2

Tema	Categoria	Subcategoria	Total	Entrevistados	Chefias	Colaboradores	Freq. Chefias	Freq. Colaboradores	Freq. Homens	Freq. Mulheres
Contexto profissional individual	Extensas horas de trabalho		3	3	2	1	2	1	2	1
	Criatividade	<i>Estimulada</i>	6	6	0	6	0	6	3	3
	Troca de ideias		2	1	0	1	0	2	0	2
	Flexibilidade de horários		14	11	5	6	6	8	10	4
	Ausência do local de trabalho	<i>Estrutura da empresa</i>	5	4	1	3	1	4	5	0
		<i>Necessidade de se mostrar</i>	5	4	1	3	1	4	3	2
	Isolamento	<i>Com isolamento</i>	11	5	2	3	3	8	7	4
		<i>Sem isolamento</i>	5	5	1	4	1	4	4	1
	Satisfação	<i>Positiva</i>	8	8	1	7	1	7	4	4
		<i>Negativa</i>	4	4	1	3	1	3	3	1
	Motivação	<i>Positiva</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
		<i>Negativa</i>	2	1	0	1	0	2	0	2

Tema	Categoria	Subcategoria	Total	Entrevistados	Chefias	Colaboradores	Freq. Chefias	Freq. Colaboradores	Freq. Homens	Freq. Mulheres
Individuais	Familiares	<i>TT não afeta família de solteira</i>	1	1	0	1	0	1	0	1
		<i>Separação trabalho-família</i>	12	10	3	7	3	9	10	2
		<i>Separação trabalho-casa</i>	1	1	0	1	0	1	0	1
		<i>Criação de barreiras</i>	6	4	0	4	0	6	3	3
		<i>Aprendizagem</i>	4	3	0	3	0	4		
		<i>Benéfico para a família</i>	9	6	2	4	2	7	8	1
	Saúde	<i>Sem problemas de saúde</i>	7	6	4	2	4	3	6	1
		<i>Impacto na saúde</i>	3	3	1	2	1	2	3	0
		<i>Sem problemas de segurança</i>	1	1	1	0	1	0	1	0
		<i>Igual aos outros trabalhadores</i>	2	2	2	0	2	0	2	0
		<i>Consequências ao nível mental</i>	4	2	0	2	0	4	3	1

Tema	Categoria	Total	Entrevistados	Chefias	Colaboradores	Freq. Chefias	Freq. Colaboradores	Freq. Homens	Freq. Mulheres
Perspetivas futuras	Vontade de continuar em Teletrabalho	6	6	1	5	1	5	4	2
	Turnover	7	6	3	3	3	4	6	1
	Tempo parcial	1	1	1	0	1	0	1	0
	Tentativas de juntar os Teletrabalhadores	5	4	3	1	4	1	4	1
	Tecnologia adaptada à modalidade	2	2	0	2	0	2	1	1
	Sem melhorias a acrescentar	6	6	2	4	2	4	4	2

