



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**Será o teletrabalho o futuro?
Estudo de caso na Auchan Retail Portugal**

Joana França

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadores:

Professora Doutora Inês Carneiro e Sousa, investigadora
integrada

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Professora Doutora Sara Ramos, investigadora
integrada

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

julho, 2021

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Será o teletrabalho o futuro?
Estudo de caso na Auchan Retail Portugal

Joana França

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadores:

Professora Doutora Inês Carneiro e Sousa, investigadora integrada

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Professora Doutora Sara Ramos, investigadora integrada

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

julho, 2021

Agradecimentos

O presente agradecimento pretende reconhecer todos aqueles que contribuíram para a realização desta dissertação de mestrado, agradecer a todos aqueles que apoiaram, que ouviram, que leram, que perguntaram “como vai a tua tese” e que fizeram com que este caminho não fosse tão difícil e solitário.

Em primeiro lugar agradecer aos meus pais e irmãos, Cristina e Martinho, Catarina e João, por no fundo me apoiarem em todas as minhas decisões, por me darem força e por terem acompanharem todo o processo. Espero ter-vos deixado orgulhosos!

Ao Filipe, por me ter dado a mão em todos os momentos de desespero, por me apoiar sempre em tudo e por ser a pessoa inspiradora que é na minha vida.

À Carolina, uma irmã de outra mãe, que mesmo longe está sempre perto, sempre pronta para dar uma palavra de apoio, sinceridade e carinho.

Às minhas colegas Rita, Raquel, Rita, Diana e Catarina pelas partilhas de ideias neste processo que é tão solitário.

Não podia deixar de agradecer à prof. Inês e à prof. Sara, duas mulheres muito inspiradoras, com um conhecimento incrível, que me ajudaram a fazer este estudo com muito carinho, com ideias inovadoras, e com dicas preciosas. Estiveram sempre presentes e disponíveis para ajudar, muito obrigada!

Por fim, mas não menos importante, a todos os colaboradores da Auchan Retail Portugal que fizeram com que este estudo fosse possível, e auxiliaram em todo o processo para que fosse mais fácil, nomeadamente à Inês Alvorão, ao Tomás Corte-Real, e ao Dr. Jorge Filipe.

Obrigada a todos por fazerem com que esta dissertação fosse um projeto especial!

Resumo

A pandemia COVID-19 veio sem avisar e trouxe com ela inúmeros desafios, tanto para as organizações como para as pessoas. A fim de controlar a pandemia, Portugal viu-se obrigado a recorrer ao confinamento geral, onde implicou que a população trabalhasse a partir de casa, ao mesmo tempo que as crianças e adolescentes tivessem aulas online.

A fim de responder a questões fundamentais para o futuro da Auchan, este estudo tem como principal objetivo ajudar a empresa a tomar decisões para o futuro do teletrabalho. Através de questionários e entrevistas exploramos como é que os colaboradores se adaptaram ao teletrabalho, que fatores relacionados com o trabalho e com a vida pessoal se alteraram devido a este novo regime, e o mais importante, qual é a ambição dos colaboradores para o futuro.

Através da recolha de dados junto de 140 colaboradores da Auchan que estiveram em teletrabalho conseguimos perceber que a adaptação foi positiva, apesar de repentina, o desempenho manteve-se igual e em alguns casos aumentou, o trabalho foi mais exigente, a comunicação e as relações extratrabalho foram afetadas pelo distanciamento social e no geral, os colaboradores conseguiram equilibrar as duas esferas da sua vida através de inúmeras estratégias que eles mesmos foram construindo.

Por fim, a grande maioria dos colaboradores gostaria de ter a possibilidade de recorrer ao regime do teletrabalho futuro, num regime de dois a três dias na sede e os restantes em casa, dependendo da função de cada colaborador, das condições de trabalho que cada pessoa tem em casa e do seio familiar.

Palavras-Chave: Teletrabalho; Estudo de Caso; Equilíbrio Trabalho-Família.

Códigos de classificação APA: 3670 Condições de trabalho e segurança industrial; 3660 Comportamento organizacional.

Abstract

The COVID-19 pandemic came unannounced and brought with it numerous challenges, both for organizations and for people. To control the pandemic, Portugal was forced to resort to general confinement, which required the population to work from home, while children and teenagers had online classes.

In order to answer fundamental questions for Auchan's future, this study aims to help Auchan make decisions for the future of telecommuting. Through questionnaires and interviews we explore how they have adapted to telework, what factors related to work and personal life have changed due to this new regime, and most importantly, what is the ambition of employees for the future.

Through the collection of data from 140 Auchan employees who were in telework we were able to understand that the adaptation was good, although sudden, the performance remained the same and, in some cases, increased, the work was more demanding, communication and extra work relationships were affected by social distancing and, in general, the employees managed to balance the two spheres of their life through numerous strategies that they themselves built.

Finally, most employees would like to be able to use the future telework regime, in a regime of two to three days at headquarters and the rest at home, depending on the function of each employee, the working conditions that each person have at home and within the family.

Keywords: Teleworking; Case Study; Work-Family Balance.

APA'S classification codes: 3670 Working Conditions & Industrial Safety; 3660 Organizational Behavior.

Índice

Introdução	1
Capítulo I - Enquadramento teórico.....	4
1.1 O que se sabe do teletrabalho do passado	4
1.1.1 Fatores relacionados com o trabalho	5
Exigências do trabalho	5
Desempenho percebido	6
Satisfação e <i>engagement</i> com o trabalho.....	7
Isolamento social	8
1.1.2 Fatores relacionados com a vida pessoal.....	9
Equilíbrio trabalho família	9
Exaustão emocional.....	10
1.2 Enquadramento legal em Portugal	12
1.3 O teletrabalho do futuro	14
1.3.1 Objetivo do estudo e relevância do estudo para a organização	14
Capítulo II - Enquadramento da empresa	16
2.1 Grupo Auchan	16
2.2 Auchan Retail Portugal	16
Capítulo III – Metodologia de investigação	18
3.1 Metodologia	18
3.2 Procedimento.....	18
3.2.1 Procedimento de recolha de dados	18
3.2.2 Procedimento e estratégia de análise de dados.....	20
3.3 Instrumentos.....	21
3.3.1 Questionário	21
3.3.2. Guião de entrevista	22
3.4 Participantes	23
3.4.1 Participantes do questionário.....	23
3.4.2 Participantes das entrevistas	24
Capítulo IV – Resultados e discussão.....	26
4.1 Perceções do teletrabalho.....	27
4.1.1 Adaptação	27
4.1.2 Preferências	28
4.1.3 Medidas	29

4.2 Fatores relacionados com o trabalho.....	30
4.2.1 Alteração de horários.....	31
4.2.2 Desempenho percebido	31
4.2.3 Exigências do trabalho	33
4.2.4 Comunicação	34
4.2.5 Condições de trabalho	35
4.2.6 Relações interpessoais extra-trabalho.....	36
4.2.7 Liderança	37
4.3 Fatores relacionados com a vida pessoal	38
4.3.1 Saúde física.....	38
4.3.2 Bem-estar psicológico	39
4.3.3 Articulação vida familiar e profissional	40
4.3.4 Estratégias.....	41
4.4 Vantagens e desvantagens gerais do teletrabalho	42
Capítulo V – Proposta de Intervenção	45
Capítulo VI – Conclusão.....	49
Capítulo VII - Limitações	51
7.1 Limitações do estudo e investigação futura	51
Referências.....	54
Anexos	65

Índice de Quadros

Quadro 3.1 - Descrição biográfica dos participantes	24
Quadro 4.1 - N.º total de ocorrências por categorias e subcategorias	26

Introdução

Em março de 2020, foi declarada pela Organização Mundial da Saúde (WHO, 2020) uma emergência de saúde pública. Esta pandemia internacional constituiu uma calamidade pública, causada pelo coronavírus, conhecido comumente por Covid-19, que teve início em Wuhan, China em dezembro de 2019.

Em Portugal a pandemia fez-se sentir a 2 de março de 2020, quando os dois primeiros casos foram registados, no Norte de Portugal, de acordo com a Direção Geral da Saúde (DGS, 2020). Este contexto pandémico obrigou Portugal, e a maioria dos países do mundo, a adotarem medidas mais severas relativamente ao controlo da propagação do vírus.

A 18 de março de 2020, O Governo da República viu-se obrigado a declarar o estado de emergência, adotando um confinamento obrigatória para toda a população portuguesa que se prolongou até ao dia 4 de maio de 2020. Este primeiro confinamento implicou a suspensão das atividades letivas presenciais de todas as escolas e de todos os graus de ensino (incluindo creches e infantários) de 12 de março passando para um regime de telescola, a 18 de maio de 2020 abriam exclusivamente creches, o ensino profissional e superior, os restantes níveis de ensino continuaram no ensino à distância. Paralelamente, a 2 de Março de 2020, segundo o Diário da República (Despacho n.º 2836-A/2020), o teletrabalho passou a ser preferencial sempre que possível (República Portuguesa, 2021).

Já no ano de 2021, o mesmo cenário voltou a repetir-se quando se impôs novamente, um segundo confinamento. Este confinamento teve início a 15 de janeiro de 2021 e teve fim a 5 de abril de 2021. Por sua vez as atividades letivas foram novamente suspensas de 22 de janeiro a 15 de março (onde abriram as creches, pré-escolar, 1.º ciclo do ensino básico, bem como das creches), a 5 de abril (2.º e 3º ciclos) e por fim a 19 de abril (ensino secundário e o ensino superior) (República Portuguesa, 2021). Paralelamente como já dito anteriormente, o teletrabalho continuava a ser obrigatório.

Toda esta situação pandémica obrigou muitas empresas a adaptarem a sua atividade para que fosse possível os seus colaboradores trabalharem a partir de casa, ou seja, a teletrabalhar em casa. Esta transição transformou por completo o trabalho tradicional que era conhecido até então, como sendo estável e previsível (Leighton, 2016). Devido às circunstâncias excecionais da disseminação da Covid-19, podemos considerar que o processo de transição para o teletrabalho foi forçado pelas circunstâncias. Se esta pandemia não existisse, a maioria das empresas não teria implementado práticas de teletrabalho de forma massiva e tão rapidamente.

A grande maioria das organizações, devido à rara probabilidade de ocorrência, nunca teve a necessidade de planear uma resposta de emergência resultante de uma pandemia deste tipo (Belzunegui-Eras & Erro-Garcés, 2020). Isto fez com que as organizações mudassem o regime presencial para o regime de teletrabalho, sem uma preparação prévia.

Quando o cenário do teletrabalho é em casa, no seio familiar e habitacional, é importante que sejam mantidos alguns aspetos fundamentais para garantir o desempenho no trabalho tais como aspetos físicos, psicológicos e ergonómicos necessários (Tavares et al., 2020). No entanto, existe um grande desafio em separar a vida profissional da vida pessoal, devido ao espaço físico, a própria casa, ser o mesmo. Outro fator que tornou esta separação difícil foi o facto das escolas e creches estarem fechadas, e as crianças serem obrigadas a ficar em casa com os pais, contribuindo para a dificuldade de separar a fronteira entre o trabalho e a família (Carnevale & Hatak, 2020).

Segundo o Eurofound (2020), é provável que a experiência de trabalho em casa durante a crise da Covid-19 conduza a um aumento do teletrabalho futuramente, quando a crise diminuir. Acredita-se que esta nova forma de trabalhar dá ao colaborador um maior controlo quanto ao horário de trabalho e fomenta a gestão do seu equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Para além disto, teletrabalhar pode reduzir o tempo e os custos de deslocação, a poluição ambiental e dá ao colaborador oportunidade de realizar tarefas familiares que antes não eram possíveis (Kotera & Vione, 2020).

Deste modo, devido à situação de adaptação das organizações, à situação pandémica e às previsões futuras de que o teletrabalho poderá ser uma nova forma de trabalhar, este trabalho de projeto tem como objetivo contribuir para a identificação de boas práticas de gestão de recursos humanos no regime de teletrabalho para que as empresas consigam manter os seus colaboradores com o desempenho pretendido, de forma saudável e equilibrada.

Em particular, este trabalho de projeto tem como objetivos explorar a experiência geral dos colaboradores no novo regime de teletrabalho na Auchan Retail Portugal, uma empresa do setor do retalho, um dos setores que manteve a sua atividade durante a pandemia e no qual coexistiram os regimes de trabalho presencial e de teletrabalho. Mais concretamente, pretendemos analisar como foi a adaptação dos colaboradores ao teletrabalho, que fatores relacionados com o trabalho se alteraram devido a estarem a trabalhar em casa, como as condições de trabalho, a comunicação com os colegas, o desempenho e a exigência do trabalho, e por fim perceber que

fatores relacionados com a vida pessoal dos colaboradores se alteraram, nomeadamente como fizeram a articulação entre a vida profissional e a vida pessoal em casa.

Como resultado deste estudo pretendemos dar pistas de intervenção à empresa para que esta possa tomar decisões futuras com base em factos e tendo em vista o bem estar e produtividade dos colaboradores.

Capítulo I - Enquadramento teórico

1.1 O que se sabe do teletrabalho do passado

“O trabalho não é um local onde se vai, mas sim algo que se faz” (Morgan, 2004)

O teletrabalho é hoje uma temática de grande interesse por parte das empresas e debatida por vários estudiosos, em grande parte fruto da evolução das novas tecnologias da informação e comunicação (TIC) e da globalização do trabalho.

Acredita-se que o teletrabalho se tornou popular devido à crise do petróleo dos anos 70 nos EUA, onde começou a haver preocupações com o consumo da gasolina, as longas horas de viagem de trabalho e o congestionamento de tráfego nas grandes cidades (Bailey & Kurland, 2002).

Este conceito foi definido, pela primeira vez por Nilles, em 1994 (citado por Bailey & Kurland, 2002), onde teoriza que teletrabalhar é trabalhar fora do local de trabalho convencional e onde existe uma comunicação que é feita através da tecnologia (Bailey & Kurland, 2002), mais tarde Fitzner (1997) define o teletrabalho como um arranjo no qual os colaboradores desempenham o seu trabalho num local diferente do habitual, através da tecnologia.

O teletrabalho surge assim, como um novo modelo de trabalho que consiste numa prática de trabalho descentralizada que, sendo efetuada à distância, depende do uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC), em que os colaboradores realizam regularmente o seu trabalho fora do ambiente tradicional, podendo ser realizado em sua casa ou noutro local em que seja possível aceder à internet e à rede da empresa (Baruch, 2000; Rebelo, 2002; Tietze & Musson, 2002).

Até à data, (i.e. antes da pandemia) o teletrabalho era visto como uma forma de atrair e reter colaboradores em especial os colaboradores com elevadas qualificações ou distantes fisicamente ou para atrair pessoas para funções com pouca adesão (Kurland & Bailey, 1999; Peters et al., 2009), quer isto dizer que só os profissionais qualificados e as pessoas ligadas às tecnologias, como por exemplo os *developers*, é que eram reconhecidos para terem um regime de teletrabalho.

Atualmente o teletrabalho já é mais comum no mundo empresarial, e já vai sendo também adotado esporadicamente por pessoas que têm funções que requerem elevada concentração.

Para as organizações, o teletrabalho pode efetivamente trazer algumas vantagens como uma redução de custos de manutenção do escritório pelo facto dos colaboradores estarem nas suas

casas (Shin et al., 2000), pode promover um sentimento de confiança nos colaboradores, o que se traduz numa vantagem competitiva (Beauregard et al., 2019; Ollo-López et al., 2020)

Por sua vez, para os trabalhadores, o teletrabalho possibilita uma poupança de tempo que seria gasto em deslocações e a possibilidade de gestão do tempo de forma autónoma, aumentando assim a sua produtividade, aumentando os índices de satisfação e reduzindo a taxa de rotatividade (Rebelo, 2002; Shepherdson, 2009).

Contribui para a economia, no sentido em que cria novos postos de trabalho, contribui para a flexibilização do mercado de emprego, contribui para a gestão de novas competências e atitudes perante o trabalho e contribui para o sucesso das estratégias de descongestionamento urbano (Fiolhais, 2007). Também ao nível do impacto ambiental, o teletrabalho constitui uma mais valia. Esta forma de trabalhar contribui para uma redução do tráfego rodoviário e consequentemente redução de acidentes rodoviários, diminuição do consumo de combustíveis, redução da emissão de gases poluentes e redução da sobrecarga dos transportes públicos (Fiolhais, 2007; Leite et al., 2019; Ollo-López et al., 2020). Embora o impacto ambiental possa não ser o principal ponto decisivo para a generalidade das organizações, é, sem dúvida, uma vantagem competitiva para as empresas que decidirem adotar medidas que demonstrem a sua responsabilidade ambiental e que adotem medidas de impacto ambiental reduzido como o teletrabalho (Martin & MacDonnell, 2012).

1.1.1 Fatores relacionados com o trabalho

Exigências do trabalho

A distância física dos colaboradores de uma empresa e a ausência das deslocações diárias (casa-trabalho) alteram a experiência de trabalho e a natureza das exigências e dos recursos do trabalho, segundo Sardeshmukh, et al. (2012).

O modelo das exigências e dos recursos do trabalho (JD-R) prevê várias causas que podem estar na origem do bem-estar do colaborador (Bakker & Demerouti, 2007). Este modelo classifica os preditores do bem estar em duas categorias (as exigências do trabalho e os recursos do trabalho).

As exigências do trabalho definem-se enquanto fatores que reduzem a energia e a saúde dos colaboradores, causando problemas graves de saúde mental ao longo do tempo, o que, consequentemente irá contribuir para um baixo desempenho (Demerouti & Bakker, 2011).

Já os recursos do trabalho dizem respeito a diferentes aspetos (físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais) que motivam os colaboradores a lidarem com exigências do trabalho mais elevadas, ajudam no cumprimento de metas e tarefas organizacionais e estimulam o crescimento, aprendizagem e desenvolvimento pessoal (Demerouti & Bakker, 2011). Tais aspetos podem ser o apoio organizacional, o feedback dos colegas e chefias, a autonomia no trabalho, os recursos informáticos disponíveis, entre outros.

Os colaboradores que não tenham recursos para lidarem com as elevadas exigências do trabalho tendem a investir cada vez mais o seu tempo no trabalho, aumentando o seu esforço mental e físico, o que origina o desequilíbrio entre as esferas pessoal e profissional, a degradação da saúde mental do indivíduo, o que pode levar ao esgotamento e ao *burnout* (Adil & Baig, 2018).

É importante ressaltar que as exigências do trabalho não têm necessariamente uma conotação negativa. Como referido, as exigências são requisitos do trabalho que, na ausência de recursos adequados, estão na origem de *stress*, *burnout* e implicações na saúde mental e no bem-estar dos colaboradores (Meijman & Mulder, 1998 citado por Adil & Baig, 2018) .

Neste sentido, num contexto de teletrabalho, se o colaborador experienciar exigências elevadas e não tiver recursos que lhe permitam responder a essas exigências, este poderá experienciar *stress* ou *burnout*, sobretudo se a envolvente do teletrabalho se apresentar particularmente mais exigente do que a sua situação normal de trabalho.

Desempenho percebido

Para definirmos o desempenho percebido utilizámos como base a teoria da autoeficácia de Bandura (1978). A autoeficácia é definida como um julgamento que o próprio faz da sua capacidade de executar um determinado comportamento ou tarefa. Este julgamento tem um papel fundamental no processo regulatório da motivação, no esforço e no tempo que o indivíduo decide dispensar para executar um determinado comportamento (Bandura, 1978; Wood & Bandura, 1989). Segundo esta teoria, (Bandura, 1977) existem quatro fontes de informação que determinam o julgamento de autoeficácia do indivíduo: 1) o desempenho, que diz respeito a informações de avaliação pessoal que se baseiam em experiências semelhantes anteriores; 2) a experiência vicária (ou moldagem), obtida através da observação de outros a realizar o comportamento com sucesso; 3) a persuasão social, que diz respeito à opinião social que os outros exercem sobre o indivíduo e 4) os estados fisiológicos e emocionais que o indivíduo está

a sentir que influenciam o julgamento de autoeficácia em relação à tarefa específica (ex: nervosismo). Neste sentido, a autoeficácia é um bom indicador do desempenho dos colaboradores que estão a trabalhar remotamente (Bandura 1978, Gist e Mitchell 1992).

Se o indivíduo fizer um julgamento de autoeficácia positivo, irá ter um melhor desempenho na sua tarefa, o que consequentemente levará a um maior nível de produtividade percebida. Adicionalmente, o facto de o colaborador estar em teletrabalho, reduz o número de distrações que ocorrem tipicamente no escritório, o que pode contribuir para um aumento da concentração com consequências positivas no desempenho (Pratt, 1984; Pérez et al., 2002; Fiolhais, 2007).

Satisfação e *engagement* com o trabalho

Teletrabalhar em casa pressupõe que haja uma distância física entre o colaborador e a organização. Para a organização ter os seus colaboradores com sucesso em regime de teletrabalho é necessário que haja confiança por parte da organização e *engagement* por parte do colaborador.

Os indivíduos tendem a tornar-se mais comprometidos com o seu trabalho à medida que percebem que a organização mostra ter confiança no seu trabalho, desenvolvido a partir de casa (Igbaria & Guimarães, 1999). O *engagement* foi definido por Schaufeli et al. (2006) como um construto motivacional caracterizado por sentimentos positivos em relação ao trabalho, incluindo vigor, dedicação e absorção. Se os colaboradores sentirem que a sua organização se preocupa com eles, e que confia neles para trabalharem em casa, estes irão retribuir com atitudes e comportamentos positivos (Kooij et al., 2013), quer isto dizer que, estes colaboradores tendem a ter um maior *engagement* com a organização e com o seu trabalho (Bakker & Schaufeli, 2008; Masuda et al., 2017).

Contrariamente a esta ideia de que o teletrabalho é uma vantagem ao nível de *engagement* dos colaboradores, outros autores defendem que o teletrabalho pode ser considerado uma desvantagem, pois muitos colaboradores podem experienciar menos *engagement* com a organização por estarem isolados em casa e receber menos feedback, menos apoio por parte das chefias e por perceberem uma maior ambiguidade de papel (Sardeshmukh et al., 2012). Adicionalmente, se o colaborador experienciar sentimentos de exaustão e esgotamento emocional o seu nível de *engagement* com o trabalho será reduzido (Chambel, et al., 2017).

No que diz respeito à satisfação com o trabalho, segundo alguns autores (Guimarães & Dallow, 1999; Gajendran & Harrison, 2007) existe uma relação linear entre esta e o teletrabalho,

o que sugere que os colaboradores que estão em teletrabalho estão mais satisfeitos com o seu trabalho. É evidente que ainda não há um consenso na literatura sobre a satisfação no trabalho em contexto de teletrabalho. O conceito de satisfação no trabalho foi definido por Locke (1976, citado por Bentley et al. 2016) como um estado emocional prazeroso, que resulta de avaliação de experiências relacionadas com o trabalho. Quer isto dizer que a relação entre o teletrabalho e a satisfação no trabalho tem por base o pressuposto que o teletrabalho oferece aos colaboradores mais flexibilidade, mais autonomia na forma como estes desempenham o seu papel e dá a possibilidade ao colaborador de gerir as suas necessidades profissionais e pessoais com sucesso (Golden & Veiga, 2005; Virick et al., 2010).

Isolamento social

Em grande parte, um dos aspetos mais importantes para o sucesso do trabalho é o seu carácter social, ou seja, é a possibilidade que os colaboradores têm de interagir com os seus colegas e chefias, de desenvolverem laços interpessoais, de promoverem a aprendizagem mútua, de receberem e darem feedback e apoio social (Eurofound, 2020). Muitas vezes esta dimensão é ignorada pelas empresas o que contribui para o insucesso das experiências de teletrabalho (Fiolhais, 2007).

Dada a natureza do teletrabalho, trabalhar em casa, sozinho e sem interações sociais pode conduzir a sentimentos de solidão, de isolamento e de menor desempenho individual no trabalho (Bailey & Kurland, 2002; Mann & Holdsworth, 2003; Gajendran & Harrison, 2007; Golden et al., 2008; Sparrowe et al. 2001), pois o teletrabalho enfraquece os vínculos interpessoais entre colegas e chefias (Golden, 2006b). Posto isto, o isolamento social é, claramente, uma desvantagem assinalada por vários autores no que diz respeito ao teletrabalho (Golden et al., 2008; Montreuil & Lippel, 2003). Trabalhar junto dos colegas, no mesmo espaço, onde há proximidade física facilita o desenvolvimento individual e grupal e promove a criação e manutenção de laços interpessoais fortes e positivos (Monge et al., 1985). A redução das interações sociais face a face em regime de teletrabalho, diminui a frequência e a riqueza de comunicações formais e informais (Daft & Lengel, 1986), enfraquecendo os laços interpessoais (Golden, 2006b).

Em teletrabalho, os colaboradores enfrentam maiores desafios na comunicação, como já referido acima, pois esta deixa de ser feita face a face e passa a ser feita através das tecnologias (via e-mail, vídeo chamadas, áudios de voz, etc). Este tipo de comunicação contém menos pistas

e indicadores contextuais (Rice & Gattiker, 2001) o que pode levar a uma despersonalização (Kiesler et al., 1984), redução da confiança entre colegas de trabalho (Hill et al., 2009) e maior conflito de processos e relacionamentos (Hobman et al., 2002), tornando as interações com os colegas de trabalho menos agradáveis (Leiter & Maslach, 1988). Tais dificuldades provocam aos teletrabalhadores efeitos negativos como a interação social limitada, o isolamento social e a diminuição de produtividade o que pode prejudicar a saúde mental (Campione, 2008), por sua vez um menor apoio social pode levar também a consequências graves como o *stress* psicológico e fisiológico resultando numa maior exaustão emocional (Maslach et. al, 2001).

Por outro lado, o teletrabalho fomenta e recompensa o individualismo, pelo facto dos colaboradores terem menos interação social o que pode traduzir-se numa vantagem para a produtividade de algumas pessoas em certas funções (Windeler et al., 2017).

1.1.2 Fatores relacionados com a vida pessoal

Equilíbrio trabalho família

Embora o teletrabalho tenha sido uma condição obrigatória devido à pandemia mundial, houve algumas dificuldades e adaptações que os indivíduos em teletrabalho tiveram de fazer para conseguirem gerir o conflito entre a sua vida familiar e o seu trabalho (Eurofound, 2020).

O equilíbrio trabalho-família é considerado um dos principais motores para o sucesso do teletrabalho (Haddad et al., 2009; Mokhtarian & Salomon, 1997). Este conceito foi definido por Greenhaus e Allen (2011) como uma avaliação global, em que a eficácia e a satisfação do indivíduo com o trabalho e com os papéis familiares são consistentes com os seus valores e objetivos de vida num dado momento. No entanto, o teletrabalho pode ser uma fonte de desequilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal do colaborador, uma vez que o teletrabalho implica trabalhar em casa, os limites físicos e psicológicos tradicionais entre o trabalho e a casa tornam-se menos claros e mais permeáveis (Stande et al., 1999; Hartig et al., 2007; Marsh & Musson, 2008; Golden, 2021), potenciando o conflito entre o trabalho e a família (Greenhaus & Beutell, 1985; Russell et al., 2009; Golden, 2021).

O conflito trabalho-família e família-trabalho é definido como uma forma de conflito em que as pressões de papeis entre os domínios do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis em alguns aspetos (Greenhaus & Beutell, 1985), ou seja, quando o trabalho interfere nas responsabilidades familiares, ou vice-versa (Golden et al., 2006).

Segundo a literatura, não existe um consenso no que diz respeito ao equilíbrio trabalho família no teletrabalho, muitos autores defendem que o teletrabalho é uma vantagem quanto ao equilíbrio entre as duas esferas da vida do indivíduo, mas muitos outros defendem que o mesmo se pode traduzir num conflito trabalho-família e vice-versa, sendo apontado como uma desvantagem.

Por um lado, teletrabalhar em casa pode trazer um impacto positivo na vida do colaborador, na medida em que oferece flexibilidade e a possibilidade de organização do tempo e do seu espaço de trabalho, conciliando as responsabilidades familiares e o seu estilo de vida (Fiolhais, 2007), permite cumprir algumas tarefas domésticas, fortalece os laços familiares (Hilbrecht et al., 2008; Hill et al., 1998), economiza energia e tempo evitando as deslocações diárias de carro ou de transportes (de casa para o trabalho e vice-versa) o que pode ser redirecionado para atividades de lazer (Greenhaus & Beutell, 1985; Guimarães & Dallow, 1999). Este equilíbrio entre as duas esferas da vida de um indivíduo está associado a uma maior satisfação com a vida e com o trabalho (Bailey & Kurland, 2002). Quanto ao nível do trabalho, teletrabalhar em casa está associado a uma maior perceção de autonomia e a um melhor desempenho auto-percebido no trabalho devido à ausência de interrupções que aconteciam no escritório (Gajendran & Harrison, 2007; Leite et al., 2019).

Contrariamente, outros estudos indicam que teletrabalhar em casa aumenta o conflito trabalho família e família trabalho, devido ao facto dos colaboradores tendencialmente trabalharem mais horas, uma vez que já estão em casa, (Golden, 2012; Greer & Payne, 2014; Hill et al., 1998), os membros da família tendem a interromper o colaborador devido à sua presença física em casa, as tarefas domésticas e familiares podem criar tensão e desconcentração prejudiciais ao trabalho do indivíduo (Golden, 2021) e pode haver uma dificuldade em “desligar” do trabalho trazendo problemas de saúde ao colaborador, como *stress* e depressões (Hartig et al., 2007; Kompier, Taris, & Van Veldhoven, 2012).

Exaustão emocional

O *stress* é uma resposta emocional a uma pressão sofrida no contexto em que a pessoa vive ou trabalha e sobre o qual não percebe um controlo suficiente. O teletrabalho em casa gera *stress* ao colaborador devido ao excesso de trabalho, prazos apertados, horas de trabalho extra e intensas, incapacidade de “desligar” e menos tempo para a família e para descansar (Mann &

Holdsworth, 2003, Hartig et al., 2007). Por sua vez, o *stress* está relacionado com problemas de saúde mental e com a exaustão emocional (Sardeshmukh et al., 2012).

A exaustão emocional, ou *burnout*, é definida como uma resposta prolongada no tempo a stressores interpessoais crônicos no trabalho (Maslach, 1993), ou seja, é um esgotamento de energia emocional e mental necessária para atender às exigências do trabalho (Moore 2000a, 2000b). O conflito entre o trabalho e a família pode igualmente contribuir para esgotar os recursos mentais e físicos dos trabalhadores, levando o colaborador à exaustão (Schaufeli & Bakker, 2004).

Como referido anteriormente, a exaustão emocional pode ser provocada por inúmeras situações relacionadas com o teletrabalho, nomeadamente as exigências do trabalho, derivado das altas pressões sentidas Sardeshmukh et al., 2012) e o isolamento social, derivado da falta de interação social com os colegas (Maslach et al., 2001).

Por outro lado, segundo um estudo de Golden (2006a) o teletrabalho pode diminuir a sensação de exaustão emocional dos colaboradores. Com base na teoria da conservação de recursos de Hobfoll (1989), este estudo sugeriu que os teletrabalhadores podem armazenar os seus recursos emocionais, evitando as deslocações para o trabalho, tendo mais flexibilidade para responder às necessidades familiares e reduzindo assim o desgaste emocional proveniente dos dias de trabalho tradicionais no escritório, o que reduz a exaustão emocional.

1.2 Enquadramento legal em Portugal

Segundo o Código do Trabalho do Diário da República, na Lei nº 7/2009, no artigo 165.º é esclarecida a noção de teletrabalho, onde é considerado uma “prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação”, definindo-se no artigo 166.º, ponto 4, alínea c) e e), que deve haver “indicação do período normal de trabalho” e “propriedade (por parte das empresas) dos instrumentos de trabalho bem como ser o responsável pela respetiva instalação e manutenção e pelo pagamento das inerentes despesas de consumo e de utilização”.

Quanto à igualdade de tratamento dos colaboradores em regime de teletrabalho, no artigo 169.º, ponto 1 diz 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.”, no ponto 2 é mencionado 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” e no ponto 3 “o empregador deve evitar o isolamento do trabalhador, nomeadamente através de contactos regulares com a empresa e os demais trabalhadores.”

No que diz respeito à privacidade do trabalhador em regime de teletrabalho, no artigo 170.º, ponto 1 é referido 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”.

Não obstante, e como referido anteriormente, segundo o Decreto-Lei n.º 6-A/2021, de 14 de janeiro de 2021, “a situação epidemiológica em Portugal originada pela doença COVID-19 tem vindo a exigir do Governo a implementação de medidas extraordinárias com vista à prevenção da sua transmissão, (...)”, originando o artigo 4.º estipulando que “durante o estado de emergência e sempre que a respetiva regulamentação assim o determinou, é obrigatória a adoção do regime de teletrabalho, independentemente do vínculo laboral, da modalidade ou da natureza da relação jurídica, sempre que este seja compatível com a atividade desempenhada e o trabalhador disponha de condições para as exercer, sem necessidade de acordo das partes, bem como o cumprimento do respetivo regime.”.

Neste momento, após o teletrabalho ter sido imposto às organizações como obrigatório até 13 de junho de 2021, uma nova legislação está a ser discutida pela assembleia da república para serem delineadas novas regras para o futuro o teletrabalho, pós pandemia (Caetano, 2021).

1.3 O teletrabalho do futuro

Atualmente, a situação pandémica que o mundo enfrenta transformou significativamente o ambiente de trabalho para muitas pessoas, fazendo com que estas começassem a trabalhar a partir de casa (Tavares, et al., 2020), com o objetivo de minimizar o risco de contágio e de controlar a pandemia mundial. Esta nova forma de trabalho é ainda mais enfatizada pelo fato de poder tornar-se, no futuro, uma forma tradicional de trabalhar em muitos setores económicos, ao invés de uma forma de trabalho não convencional (Bonacini, et al., 2021).

Do ponto de vista das organizações, estas tiveram de se adaptar muito rapidamente às indicações impostas pelo governo, para que houvesse um controlo eficaz da pandemia. Como resultado dessas orientações, as organizações tiveram de colocar todos os seus colaboradores em teletrabalho de um dia para outro (Carnevale & Hatak, 2020), o que mudou as condições de trabalho dos colaboradores drasticamente, obrigou-os a mudar as suas rotinas, a mudar de local de trabalho e a mudar a sua forma de trabalhar (Carnevale & Hatak, 2020; Tavares et al., 2020).

1.3.1 Objetivo do estudo e relevância do estudo para a organização

Este estudo tem como principal objetivo compreender, de forma exploratória, três grandes tópicos, a perceção geral dos colaboradores relativamente ao teletrabalho, que fatores relacionados com o trabalho se alteraram e se mantiveram e por fim, ao nível dos fatores relacionados com a vida pessoal que estratégias utilizaram para manter o equilíbrio entre as duas esferas, a vida profissional e a vida pessoal.

Mais concretamente, ao nível da perceção geral dos colaboradores relativamente ao teletrabalho pretendemos explorar como decorreu a adaptação a este regime, as principais vantagens e dificuldades sentidas, que preferências têm os colaboradores para o futuro relativamente a continuar em teletrabalho e que medidas foram implementadas e quais as que os mesmos gostariam de ver implementadas no futuro. No que concerne aos fatores relacionados com o trabalho queremos analisar se os colaboradores sentiram alterações ao nível dos horários, do desempenho, das exigências do trabalho, o que sentiram relativamente à comunicação e às relações extratrabalho, se as condições de trabalho em casa foram adequadas e, por fim, salientar alguns aspetos relevantes da liderança online. Por fim, ao nível dos fatores relacionados com a vida pessoal, pretendemos explorar eventuais impactos na saúde física e no bem-estar

psicológico dos colaboradores em teletrabalho, como é que estes fizeram a articulação entre a vida familiar e a vida profissional estando em casa e, por fim, explorar que estratégias foram utilizadas e quais as que resultaram efetivamente.

Pretende-se como resultado deste estudo dar pistas de intervenção à empresa enquanto contributo para delinear uma estratégia futura de teletrabalho eficaz, rentável, que vise o bemestar dos colaboradores e a sua satisfação.

Capítulo II - Enquadramento da empresa

2.1 Grupo Auchan

O grupo francês Auchan foi fundado por Gérard Mulliez em 1961 no norte de França, em Roubaix. É representado pela imagem de um passado, o Pisco de Peito Ruivo e detém três empresas autónomas: a Auchan Retail que inclui todos os formatos de retalho, a Oney uma empresa financeira que oferece crédito pessoal e seguros e a Cetrus, uma empresa imobiliária.

Este grupo familiar e mundial vem para Portugal em 1996, quando decide comprar a empresa Pão de Açúcar. Esta empresa brasileira veio para Portugal em 1969, cuja primeira loja abriu em 1970 na Avenida Estados Unidos da América. Pode contar com um avanço histórico em Portugal, pois foi o primeiro hipermercado português, totalmente informatizado, com leitura ótica e códigos de barras.

Segundo os dados mais recentes (Auchan Retail Portugal, 2021), o grupo Francês Auchan é o 11.º distribuidor alimentar mundial, o 35.º empregador no mundo contando com 355 mil trabalhadores e está presente em 14 países (três continentes), com uma presença mais acentuada na Europa, em nove países (Auchan Retail Portugal, 2021)

2.2 Auchan Retail Portugal

A Auchan Retail Portugal é uma empresa de Retalho que conta com 8643 colaboradores, dos quais 36% são homens e 64% são mulheres. (Auchan Retail Portugal, 2018 e 2021).

Em 2018, a empresa apresentou um volume de negócios de 1458 Milhões de euros e conta com várias certificações, entre elas: responsabilidade social (SA8000), certificação ambiental e certificação em segurança no retalho (Auchan Retail Portugal, 2018).

Em Portugal a marca está presente em 78 lojas espalhadas por todo o país, através de quatro formatos, cerca de 30 lojas pequenas, as My Auchan, 4 lojas médias, os Supermercados, 31 lojas de grande dimensão, os Hipermercados e por fim 29 gasolinhas. (Auchan Retail Portugal, 2021).

A Auchan Retail Portugal tem como missão cuidar dos seus colaboradores como dos seus clientes, colocando-os no centro de todas as nossas ações da empresa (Auchan Retail Portugal, 2018). Quanto à sua visão, a marca acredita que vivemos num mundo em mudança e em constante evolução, e a necessidade de poupar o nosso planeta é contante, posto isto é esperado que a empresa tenha novas práticas de comércio sustentável, que permitam que cada pessoa viva

melhor, surgindo a visão: “Auchan muda a vida, dos seus clientes, dos seus colaboradores e dos seus parceiros. Queremos mudar, ativamente, a vida de oito mil milhões de habitantes até 2025, dando o mote para um comércio de nova geração”. Quanto aos Valores da Auchan são três: i) Confiança – “A chave de uma eficaz, positiva e com sentido para todos. A confiança leva-nos a construir, todos os dias, relações ricas e duradouras.”; ii) Abertura – “É um estado de espírito que torna possível a mudança. Curiosidade, entusiasmo, capacidade de se questionar para reinventar o comércio de amanhã, aquele que irá mudar a vida dos oito mil milhões de habitantes do planeta.”; e por fim iii) Excelência – “A excelência guia-nos: não nos contentamos em fazer melhor, temos a ambição de oferecer o melhor a cada um e a todos.” (Auchan Retail Portugal, 2018).

Quanto às instalações da empresa, a sede da Auchan Retail Portugal, localizam-se em Paço D’Arcos. Esta unidade conta com 590 colaborador, onde 53% são mulheres, e 47% são homens com uma média total de idade de 43,57 e tem como objetivo dar apoio a todas as lojas distribuídas nacionalmente. Na sede estão centralizadas dez direções, a da Performance, Experiência Cliente e Digital, Produto, Finanças, Desenvolvimento, Recursos Humanos, Logística e Supply Chain, Sistemas de Informação, Marca e Transformação e por fim a área de Operações e Vendas. Os diretores de cada direção reportam diretamente ao Diretor Geral, constituindo assim a Direção Geral (Auchan Retail Portugal, 2018).

Por fim, quanto à distribuição das lojas no território nacional, estas estão organizadas em nove zonas de vida, compostas por duas a cinco lojas Auchan - uma zona de vida é um território à volta do qual se organiza o dia a dia dos habitantes, entre a sua casa, trabalho, comércio, educação, saúde, segurança e lazer (Auchan Retail Portugal, 2018). Cada zona de vida é constituída por um Diretor de Loja, um Responsável Técnico Cliente, um Responsável de Recursos Humanos, um Responsável de Performance e um Responsável Técnico de Supply Chain que reportam diretamente ao Líder de Zona de Vida, que está na Sede.

Capítulo III – Metodologia de investigação

3.1 Metodologia

Neste trabalho de projeto foi adotada uma abordagem metodológica mista, pela complexidade e sensibilidade do tema estudado. A abordagem mista combina diferentes tipos de métodos, qualitativos e quantitativos, com o objetivo de fornecer uma compreensão mais elaborada do fenómeno de interesse em estudo (Johnson et al., 2007). O uso do método misto é uma abordagem para investigar o mundo social que envolve mais de uma forma de conhecer. Acredita-se que os números e palavras poder ser usados juntos de várias formas para produzir análises mais ricas de fenómenos sociais complexos do que usados exclusivamente sozinhos (Rossman & Wilson, 1985).

Este tipo de metodologia é uma forma de pesquisa criativa, complementar e pluralista. Esta combinação metodológica tem como principal ponto forte oferecer uma maior consistência ao estudo o que irá permitir retirar conclusões mais robustas e fazer uma maior generalização dos resultados ao contexto em análise (Johnson & Onwuegbuzie, 2004).

Neste sentido, primeiramente, foi realizada uma recolha de dados quantitativa (um questionário) e, posteriormente, uma recolha de dados qualitativa (entrevistas semiestruturadas). Era nosso objetivo, com esta estratégia, obter dados qualitativos mais ricos através das entrevistas, explorando em maior detalhe alguns dos dados quantitativos mais relevantes obtidos previamente nos questionários.

3.2 Procedimento

3.2.1 Procedimento de recolha de dados

A recolha de dados ocorreu em dois momentos: a primeira recolha consistiu num questionário e a segunda recolha de dados consistiu numa entrevista semiestruturada.

Na primeira recolha de dados, optámos por um método de recolha quantitativo, através de um questionário (anexo 1). Este questionário foi distribuído entre 14 de janeiro e 7 de fevereiro de 2021, de forma online através do *qualtrics* e teve como único critério de participação os colaboradores já terem tido, até à data, uma experiência de teletrabalho. Por esta razão o questionário foi direcionado exclusivamente aos colaboradores da sede da Auchan. O questionário foi partilhado na rede interna da Auchan através de uma publicação feita pelo

responsável de recursos humanos da sede, com uma breve descrição do objetivo do estudo, o critério necessário para a participação no mesmo e o respetivo *link* de acesso. Importa referir ainda que este questionário foi respondido entre 14 de janeiro e 7 de fevereiro, período de tempo que corresponde, em parte, ao 2.º confinamento obrigatório (a partir de 15 de janeiro com encerramento das escolas a 22 de janeiro).

Num segundo momento optámos por utilizar uma metodologia qualitativa, sob a forma de entrevista semiestruturada (anexo 2 e 3), a fim de complementar os dados quantitativos obtidos num primeiro momento.

As entrevistas semiestruturadas decorreram de 15 de fevereiro a 26 de março de 2021 em formato *on-line* via *Hangouts*, dada a situação pandémica do momento. A escolha dos participantes para as entrevistas foi feita através do contacto com o responsável de recursos humanos da sede da empresa que ajudou e agilizou todo o processo, desde o contacto por email como a marcação das entrevistas e a criação de um *link* via *Hangouts* para a realização das mesmas. A amostra de participantes foi por conveniência, pois foram escolhidos os colaboradores com base em quatro critérios, para garantir o princípio da diversidade e, consequente representatividade da amostra. Este princípio diz que as entrevistas devem ter em conta a heterogeneidade dos participantes e o fenómeno em estudo (Guerra, 2006). Nestas entrevistas os participantes cumpriam assim diferentes critérios como i) pertença a diferentes direções da Auchan, ii) género, iii) diversidade na antiguidade na empresa e iv) possuir cargos de liderança na empresa e outras que não assumiam estes cargos.

No início de cada entrevista foi lembrado aos participantes o objetivo geral do estudo e o seu carácter anónimo e voluntário. Foi ainda apresentado o consentimento informado para que os participantes tivessem conhecimento do cariz confidencial da mesma e para que autorizassem a gravação áudio da entrevista, exclusivamente para fins de tratamento dos dados, posteriormente destruída.

O número de entrevistas realizado teve como base o princípio da saturação teórica. Este princípio refere que a saturação teórica é atingida quando “dados adicionais não levam a nenhum novo tema emergente” segundo Given (2016, citado por: Saunders et al., 2018), e a decisão sobre quando a recolha de dados deve terminar é apoiada no grau de expertise do investigador, pois quando nas entrevistas o investigador percebe que nenhuma nova perspetiva ou informação é acrescentada, termina a recolha de dados (Saunders et al., 2018), sendo este número suficientes para que seja feita uma análise compreensiva da realidade da empresa.

3.2.2 Procedimento e estratégia de análise de dados

Após recolhermos todos os dados, quer dos 124 questionários, quer das 16 entrevistas realizadas, procedemos à análise dos mesmos.

Para a análise dos questionários recorreu-se ao programa estatístico *IBM Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS versão 25.0). Primeiramente foi feita a caracterização da amostra e a análise de qualidade psicométrica dos instrumentos utilizados para medir as variáveis (consistência interna e análise dos componentes principais). Posteriormente, foi feita uma regressão simples para analisar se o *burnout* influenciava o desempenho percebido, seguida de uma regressão múltipla para examinar se o conflito família-trabalho e trabalho-família eram preditores do *burnout*. Por fim, foi realizada uma *one-way* ANOVA para analisar se existem diferenças nos níveis de conflito família-trabalho e trabalho-família entre pessoas com e sem dependentes.

Relativamente às entrevistas, estas foram gravadas, inteiramente transcritas e realizou-se a análise de conteúdo, “um método analítico para revelar conteúdo comunicativo sob a forma de conteúdo verbal e simbólico” segundo Kassirjian (1977). Esta análise tem como objetivo compreender o significado do contexto onde os itens estudados apareceram e quantificar o conteúdo qualitativo, obtido nas entrevistas.

O primeiro passo para a análise de conteúdo é a realização de um dicionário de categorias (anexo 3), que agrega elementos do discurso que partilhem indicadores e representam um conceito teórico (Vala, 2005). O dicionário de categorias foi elaborado com base nas categorias definidas *à priori*, através dos objetivos do estudo e da revisão de literatura, e *à posteriori*, através da emergência de nova informação no discurso dos participantes (Vala, 2005; Duarte, 2004). Na análise de conteúdo recorreu-se ao software MAXQDA. A codificação do texto é um processo que envolve reconhecer um excerto de texto importante que capta a riqueza qualitativa dum fenómeno (Boyatzis, 1998 citado por Fereday & Muir-Cochrane, 2006). Foi utilizada a análise temática para a codificação do texto, uma forma de reconhecimento de temas emergentes através de padrões existentes nos dados qualitativos (Fereday & Muir-Cochrane, 2006). Já a unidade de registo utilizada na codificação do texto foi a frase (Weber, 1990 citado por: Duriau, Reger & Pfarrer, 2007).

Quanto à fiabilidade, para a análise de conteúdo ser feita corretamente, implica a especificação de critérios de categoria para os controlos de fiabilidade do estudo que fomentam à criação de uma base de dados replicável (Lissack, 1998). Para assegurarmos a fiabilidade

recorremos ao acordo inter-juízes, tendo-se obtido 80% de correspondência entre categorias, a partir de 28% do material das entrevistas.

Uma vez realizados todos estes passos segue-se a interpretação dos dados qualitativos.

3.3 Instrumentos

3.3.1 Questionário

O instrumento quantitativo utilizado primeiramente foi um questionário de autorrelato, que incluiu quatro escalas previamente existentes na literatura. O questionário incluía uma breve descrição inicial do objetivo do estudo e a apresentação do consentimento informado, onde os participantes foram informados da confidencialidade e da participação voluntária no estudo.

Conflito trabalho-família e família-trabalho. A escala de Work-Family Conflict and Family-Work Conflict, desenvolvida por Netemeyer et al. (1996) e adaptada para a população portuguesa por Simões et al. (2019), é uma escala com 10 itens que pretende medir como o trabalho interfere na família e vice-versa. Os itens foram avaliados numa escala *Likert* de 7 pontos (1 - Discordo totalmente a 7 - Concordo totalmente).

Esta escala inclui itens como “As exigências do meu trabalho interferem na minha vida familiar” e “As tarefas familiares interferem no meu desempenho profissional”. A escala de conflito trabalho-família ($\alpha = 0,858$) e a escala de conflito família trabalho ($\alpha = 0,818$) apresenta uma boa fiabilidade interna.

Desempenho percebido. A escala de desempenho percebido utilizada foi desenvolvida por Staples et al. (1999) e adaptada por Rego (2009). Esta escala é constituída por quatro itens e pretende medir o grau de concordância de cada indivíduo com as frases. Os participantes responderam numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos (1 – A afirmação não se aplica a 7 - A afirmação aplica-se completamente). Esta escala é composta por itens como

“Considero-me um trabalhador eficaz” e “Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho”.

Esta escala apresenta uma boa fiabilidade interna ($\alpha = 0,784$).

Exaustão emocional. O inventário Maslach Burnout desenvolvido por Maslach e Jackson (1981) é constituído por 16 itens, organizados em três subdimensões: exaustão, cinismo, e eficácia profissional. Neste estudo foi apenas utilizada a dimensão de exaustão emocional constituída por cinco itens, como: “Sinto-me emocionalmente esgotado pelo meu trabalho” e “Sinto-me desgastado no fim do dia de trabalho”. Os itens foram medidos através de uma escala

de frequência que variava entre 1 - Nunca e 7 - Sempre. Esta escala apresenta uma boa fiabilidade interna ($\alpha = 0,831$). Uma vez que a escala original foi desenvolvida na língua inglesa, foi usado um processo de tradução e retro-tradução. Este processo consiste na tradução da escala original para a língua que se pretende, neste caso de inglês para português, e na retradução do português para o inglês, para garantir que o significado original da escala se mantém (Brislin, 1970).

Exigências do trabalho. O *Job Content questionnaire* foi desenvolvido por Karasek et al. (1998), e adaptado para português por Carvalho e Chambel (2014). Esta escala é constituída por sete itens que medem a carga de trabalho e pressão de tempo e quatro itens que medem a autonomia. Neste estudo foram utilizados apenas os sete itens que medem a carga de trabalho e pressão de tempo. Estes itens foram medidos através de uma escala *Likert* de 5 pontos de 1 - Discordo totalmente a 5 - Concordo totalmente. “O meu trabalho exige que eu trabalhe depressa” e “Sinto que não tenho tempo para terminar o meu trabalho” são exemplos dos itens medidos. Esta escala apresenta uma boa fiabilidade interna ($\alpha = 0,880$).

3.3.2. Guião de entrevista

O instrumento qualitativo utilizado neste estudo foi o guião da entrevista semi-estruturada. Estas entrevistas tiveram como principal objetivo complementar os resultados dos questionários e explorar as experiências pessoais dos colaboradores da Auchan acerca do teletrabalho. A elaboração deste guião exigiu a revisão de literatura sobre o tema que resultou de uma compilação de perguntas que melhor se adequavam à situação e contou também com algumas perguntas adicionais feitas para o caso específico da Auchan.

A entrevista começou com uma breve apresentação do estudo e do âmbito do mesmo, e do objetivo concreto com as entrevistas. Após a introdução, foi apresentado aos participantes o consentimento informado, o qual referia o cariz voluntário e confidencial da entrevista bem como a autorização de gravação áudio da entrevista, posteriormente destruída, servindo exclusivamente para o tratamento dos dados. Depois da parte inicial, e da autorização consentida dos participantes, a entrevista teve início com os dados sociodemográficos.

A entrevista foi estruturada em seis dimensões:

- i. o contexto organizacional, onde foi explorado o percurso, antiguidade e como é o dia a dia do participante na empresa;

- ii. a visão geral do teletrabalho, que pretende esclarecer como é que o participante vê o teletrabalho no geral no seu dia a dia, as vantagens e desvantagens que tem para si e o impacto do teletrabalho na sua vida profissional;
- iii. equilíbrio trabalho-família, onde se explorou o impacto do teletrabalho na esfera da vida pessoal dos participantes, e que estratégias utilizam nessa gestão;
- iv. liderança no teletrabalho e equipa de trabalho, realizada apenas para líderes de equipa onde foi questionado como a equipa em questão se adaptou ao teletrabalho e como é que o líder mantém a sua equipa motivada e produtiva à distância;
- v. relações interpessoais, que pretendia perceber se os participantes se sentem isolados socialmente dos seus colegas e como ultrapassam essa distância no seu dia a dia de trabalho;
- vi. por fim considerações futuras sobre o teletrabalho, que pretendeu explorar a preferência dos entrevistados sobre o teletrabalho no futuro, que regime seria mais conveniente e que estratégias/apoios seriam úteis por parte da empresa.

No final de cada entrevista era dado um tempo ao participante para que este contribuísse com alguma ideia, dica ou curiosidade que tivesse sobre o tema.

3.4 Participantes

3.4.1 Participantes do questionário

Os questionários tiveram um total de 124 respostas válidas, onde 86 dos respondentes são mulheres (69,4%) e 38 são homens (30,65%). A idade dos participantes varia entre os 24 e os 62 anos, com uma média de 42,47 anos ($DP = 9,39$). No que diz respeito ao nível de educação, a maioria dos participantes possui uma Licenciatura (48,39%), de seguida o Ensino Secundário (25,00%) e um Mestrado (21,77%). Relativamente à antiguidade dos inquiridos na empresa, a média é de 16,19 anos ($DP = 10,80$) e varia de 1 ano a 41 anos e 63,71% dos inquiridos não assumem cargos de liderança. No que diz respeito a ter filhos e/ou dependentes 65,29% dos respondentes respondeu que tem e por sua vez 34,71% afirma que não tem.

Adicionalmente, 33,70% dos participantes são da direção de Produto, de seguida da direção Financeira (14,50%), Performance (13,70%), Recursos Humanos (8,90%), Sistemas de Informação (4,80%), Marca e a Fundação Pão de açúcar (2,40%) e, por fim, Desenvolvimento e Logística (0,80%).

Por fim, na temática do teletrabalho, do total de 124 respondentes, 79,84% diz que esta foi a sua primeira experiência em teletrabalho. Relativamente à percentagem de tempo que o indivíduo está em teletrabalho, 79,84% diz que trabalha mais de 51% do tempo em teletrabalho e 18,55% dos participantes diz que trabalha menos de 50% do tempo. Quanto ao espaço de trabalho em casa, 76,16% dos inquiridos diz ter um espaço de trabalho exclusivo em casa para trabalhar.

3.4.2 Participantes das entrevistas

A amostragem da entrevista é constituída por 16 participantes (quadro 1), 58,82% do sexo masculino e 41,18% do sexo feminino. As idades dos participantes são compreendidas entre os 26 e os 62, com uma média de 43,44 anos ($DP = 11,11$). Quanto à antiguidade na empresa, esta varia entre 3 e 41 anos, com uma média de 16,44 anos ($DP = 10,98$). Por fim, 47,06% dos participantes possui um mestrado, 41,18% uma licenciatura e 11,76% o ensino secundário.

Quadro 3.1 - Descrição biográfica dos participantes

Participantes	Idade	Género	Direção	Antiguidade na empresa	Habilitações
1	40	M	DSI	20 anos	S
2	45	F	Desenvolvimento	16 anos	M
3	31	M	Experiência Cliente	14 anos	M
4	62	F	Finanças	41 anos	L
5	30	F	Marca	3 anos	M
6	55	M	Produto	29 anos	M
7	56	F	Marca	32 anos	M
8	26	M	Recursos Humanos	3 anos	L
9	40	M	Produto	20 anos	S
10	46	M	Performance	20 anos	L
11	42	F	Finanças	16 anos	L

SERÁ O TELETRABALHO O FUTURO?

12	47	M	Performance	14 anos	L
13	62	M	Desenvolvimento	16 anos	M
14	45	F	Experiência Cliente	14 anos	L
15	35	F	DSI	2 anos	M
16	33	M	Recursos Humanos	3 anos	M

Nota. Género: M = Masculino; F = Feminino; S = Secundário; L = Licenciatura; M = Mestrado

Capítulo IV – Resultados e discussão

Os resultados quantitativos e qualitativos são apresentados, de forma integrada, de acordo com os temas definidos na análise de conteúdo. Para procedermos à análise dos resultados das entrevistas utilizamos a análise de conteúdo, com um critério misto (i.e., *à priori* e *à posteriori*), como referido anteriormente. A tabela de frequências absolutas apresentada abaixo (quadro 2) mostra o total de ocorrências de cada categoria e subcategoria. No final do capítulo será apresentado um resumo geral das vantagens e desvantagens que todos os participantes, tanto dos questionários como das entrevistas, acreditam estar associadas ao teletrabalho.

Quadro 4.1 - N.º total de ocorrências por categorias e subcategorias

Dimensão	Categorias	Subcategorias	Frequência absoluta
Percepções do Teletrabalho	Adaptação	Positivo	15
		Negativo	6
	Preferências		37
	Medidas	Desejadas	29
		Implementadas	12
Trabalho	Alteração de Horários	Sim	16
		Não	3
	Desempenho percebido	C/ impacto positivo	17
		S/ impacto	3
		C/ impacto negativo	7
	Exigências do Trabalho		11
	Comunicação	C/ impacto positivo	2
		S/ impacto	8
		C/ impacto negativo	22
	Condições de Trabalho	Aspetos positivos	12
		Aspetos negativos	13
	Relações interpessoais extra-trabalho	Aspetos positivos	4
		Aspetos negativos	21

Vida Pessoal	Liderança	C/ impacto positivo	6
		S/ impacto	4
		C/ impacto negativo	4
	Saúde Física	Aspetos positivos	5
		Aspetos negativos	1
	Bem-estar Psicológico (Saúde Mental)	Aspetos positivos	5
		Aspetos negativos	23
	Articulação entre vida familiar e profissional	Facilitadores	15
		Dificuldades	14
	Estratégias		26

4.1 Perceções do teletrabalho

Nesta dimensão iremos descrever a perceção geral dos colaboradores relativamente ao teletrabalho. Esta dimensão está dividida em três categorias: avaliação sobre a adaptação ao regime de teletrabalho, quais as suas preferências para o futuro do teletrabalho e, por fim, quanto às medidas, quais foram implementadas pela empresa e que outras medidas o colaborador gostaria que fossem implementadas no futuro.

4.1.1 Adaptação

Como podemos ver no quadro 2, a adaptação foi referida como positiva 15 vezes, por sete do total de 16 entrevistados, como podemos ver nos seguintes exemplos: “Eu acho que me adaptei bem, ao facto de trabalhar em casa” (P 10).

Quanto aos participantes que consideraram que a sua adaptação foi negativa, seis dos 16 participantes, o participante 3 atribui a causa ao seu *mindset*: “Para mim o trabalho sempre foi para ser feito na empresa, porque a casa para mim tem de ser um espaço que é um santuário da família, não entra nada do que é profissional.”. Outro participante referiu que a difícil adaptação foi devido ao espaço físico: “Numa fase inicial houve alguma dificuldade devido ao espaço de coabitar duas pessoas em teletrabalho.” (P9). Por fim o participante 16 refere que o sistema informático não ajudou na adaptação: “(...) o problema foi a nível de informática, nós não estávamos preparados para ter toda a gente em casa.”.

Por sua vez, nos questionários realizados foi inquirido aos participantes o que mudariam na sua adaptação ao teletrabalho. Das 93 respostas obtidas nesta questão aberta, 40,86% dos participantes referiu que não mudava nada, 16,13% dos participantes referiu que mudava os seus horários de trabalho, estabelecendo limites de horários para trabalhar para promover um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, por exemplo: “definição clara de limites de horas de trabalho.”- Por fim, 5,38% dos participantes revelou que teria promovido condições de trabalho melhores, isto é, “criaria um mini escritório em casa.” e “ter um posto de trabalho e equipamentos ergonomicamente adaptados.”.

De acordo com as entrevistas, uma das possíveis razões pela qual a adaptação dos colaboradores tenha sido negativa e consequentemente estes colaboradores não querem ou ainda estão a ponderar se gostariam de continuar em teletrabalho deve-se ao facto de ter sido uma mudança repentina e forçada. Os trabalhadores portugueses foram forçados a alterar um conjunto de rotinas e tiveram de, em pouco tempo e mesmo que com poucas condições, montar um local de trabalho nas suas casas (Tavares et al. 2020). Esta adaptação menos positiva pode dever-se, em alguns casos, à dificuldade de separar as duas esferas, profissional e pessoal, e às distrações que acontecem em casa, desde coabitar com outras pessoas também em teletrabalho a ter crianças (Golden et al., 2006). A dificuldade em desligar do trabalho pelo facto do colaborador estar sempre no mesmo ambiente por ser a origem de uma má adaptação ao teletrabalho (Hartig et al., 2007).

4.1.2 Preferências

No que diz respeito às preferências dos colaboradores para o futuro do teletrabalho, podemos verificar que 12 dos 16 participantes referiram que gostariam de ter a possibilidade de continuar em teletrabalho no futuro: “Eu gostava de continuar em teletrabalho.” (P15). Os restantes entrevistados (4) referem que não gostariam de estar em teletrabalho e referem que preferem trabalhar na sede.

É de destacar que, se o teletrabalho for uma possibilidade futura, o regime que 12 dos 16 entrevistados preferem, é o misto. Este regime misto pressupõe três a quatro dias de trabalho presencial, na sede, e um a dois dias de teletrabalho, em casa. “Diria que dois a três dias na sede e os restantes dias em casa.” (P1), “o ideal seria metade/metade, dois dias em casa três dias na sede e na semana seguinte dois dias na sede e três dias em casa.” (P9), “diria um sistema misto flexível, três dias no escritório dois dias em casa.” (P15). Tal preferência é consistente com as respostas obtidas nos questionários, já que 76,61% dos inquiridos respondeu que gostaria de

considerar a possibilidade de teletrabalho no futuro, onde 69,92% respondeu que gostaria de ter um regime misto, de dois a três dias de teletrabalho e os restantes dias em casa. Apenas 16,85% dos participantes referiram que gostariam de um regime total em teletrabalho. Dos 12,10% que respondeu que não gostaria de continuar e teletrabalho, as justificações enquadram-se nas seguintes categorias: falta de interação social ($N=6$), preferência por trabalhar na sede ($N=6$) e difícil conciliação entre as duas esperas pessoal e profissional ($N=3$). Já os indivíduos que responderam que não sabiam se gostariam ou não de continuar em teletrabalho (9,68%), as justificações enquadram-se nas seguintes categorias: difícil ponderar entre vantagens e desvantagens ($N=3$), falta de interação social ($N=2$) e difícil conciliação entre as duas esperas pessoal e profissional ($N=1$).

4.1.3 Medidas

A categoria das Medidas foi dividida em duas subcategorias, as medidas implementadas e as medidas desejadas. As medidas implementadas dizem respeito às medidas que a Auchan realizou durante o teletrabalho e as medidas desejadas dizem respeito às medidas que os colaboradores gostariam que fossem tomadas se o teletrabalho se mantiver ou se for uma possibilidade futura.

Nas medidas implementadas pelas empresas destacam-se três das medidas mencionadas. A primeira foi a contribuição monetária. Nas palavras de um entrevistado: “(...) continuam a receber o subsídio de alimentação e houve distribuição dos lucros das ações da empresa, em dinheiro (antigamente era feita essa distribuição em ações).” (P16). A segunda medida implementada a destacar é o suporte e acompanhamento percebido pelos colaboradores:

“acompanhamento e preocupação dos diretores.” (P4), “preocupação constante com os seus colaboradores.” (P9) e “houve uma preocupação verdadeira da Auchan com os colaboradores e agregados familiares.” (P5). Por fim, a terceira medida trata-se do apoio da Auchan relativamente aos meios para trabalhar, nomeadamente ferramentas, computadores, servidor da rede interna da Auchan: “providenciou logo computadores para todos, (...) verificou se estávamos a conseguir fazer as ligações à rede. Ficamos com ferramentas necessárias para trabalhar (...) disponibilizaram os meios de trabalho, ofereceram ajuda informática para conseguiremos trabalhar.” (P4), “nós já tínhamos as ferramentas para trabalhar (ex: *Hangouts*, videochamadas) (...) comunicação muito transparente da empresa connosco.” (P5).

Por outro lado, quanto às medidas desejadas referidas pelos entrevistados destacam-se seguintes medidas:

1. Estudar caso a caso – no sentido em que a empresa, dentro de cada direção, deve analisar função a função e pessoa a pessoa para que seja tomada uma decisão mais adequada a cada colaborador: “dentro de cada direção ou dentro de cada equipa, encontrar a maneira mais confortável de trabalhar - mas acho que devia ser averiguado caso a caso.” (P4), “o teletrabalho deve ser ajustado à personalidade e características de cada elemento da equipa.” (P11).

2. Gestão de tempo – Esta foi uma medida sugerida por seis entrevistados para facilitar a forma como cada indivíduo gere o seu tempo, fazendo um planeamento da sua agenda para a semana/dia. Nas palavras dos entrevistados: “gestão de tempo e definição de prioridades e ter um plano de trabalho.” (P11), e “criar o seu próprio tempo e a sua própria organização.” (P13) e “que não aceitassem reuniões antes das 9h da manhã e depois das 18h da tarde.” (P13).

3. Condições de trabalho - Segundo quatro participantes, a Auchan Retail Portugal deverá, no futuro, certificar-se que os colaboradores em teletrabalho reúnem as condições necessárias para trabalhar em casa. De acordo com o participante 9, a empresa pode “garantir que todos os colaboradores tenham reunidas todas as condições para teletrabalhar em conforto.”, nomeadamente: “A empresa pode é dar dicas (...), a forma como nós estamos sentados, a luz, há uma serie de coisas que nós estamos no escritório nós não damos por isso, mas alguém garantiu por nós, luminosidade adequada, cadeira que adequadas, em casa estamos entregues a nós próprios.” (P10) e “dar uma contribuição, a nível material para melhorar o espaço de trabalho dos colaboradores.” (P3).

4.2 Fatores relacionados com o trabalho

A dimensão do trabalho diz respeito aos aspetos que afetam o desempenho de determinada função em teletrabalho, nomeadamente quanto à alteração de horários, ao desempenho percebido pelos entrevistados, às exigências do teletrabalho, às dificuldades sentidas na comunicação com colegas e chefias, as condições de trabalho, as relações interpessoais extratrabalho e, por fim, aspetos relacionados com a liderança online.

4.2.1 Alteração de horários

No que concerne à alteração de horários devido ao colaborador estar em teletrabalho foram criadas duas subcategorias: sim, caso se tenham verificado alterações de horário, e não, quando este horário não registou alterações.

A subcategoria ‘Sim’ foi referida por 13 dos 16 entrevistados: “houve dias que trabalhavam 10, 12h por semana e tinha reuniões ao sábado.” (P7), “ligo o computador de manhã e não sei qual é o momento que vou deixar de trabalhar (...) sim, eu trabalho mais.” (P10), “Acabamos por ficamos a trabalhar até mais tarde porque já estamos em casa.” (P15). Adicionalmente, nos questionários, 59,70% dos inquiridos considera que trabalha mais de 41 horas semanais, ou seja, consideram que o seu horário de trabalho mais extenso desde que está em teletrabalho. Segundo Hartig et al., (2007), a dificuldade de “desligar” do trabalho e o facto do colaborador tender a trabalhar mais horas, uma vez que já estão em casa e existe a economia do tempo de deslocação (Golden, 2012), podem ser as causas principais do horário de trabalho se prolongar mais do que o habitual. Outra das causas pode dever-se às distrações contínuas que existem em casa como os filhos, animais de estimação, ou ter tarefas domésticas para fazer (Golden et al., 2006).

Na subcategoria ‘Não’, apenas três entrevistados referiram: “não tenho tendência para trabalhar mais não, consigo controlar e desligar.” (P8), “criei a rotina de horário de trabalho normal (das 9h as 18h).” (P1). Resultados dos questionários indicam que 40,30% dos inquiridos considera que trabalha menos de 40 horas semanais. Por sua vez, estando colaborador em teletrabalho, o número de distrações que ocorrem na sede podem ser reduzidas, como falar com os colegas ou ir tomar café, entre outras distrações que em casa não acontecem, o que irá gerar um aumento na concentração do colaborador (Pérez, et al., 2002). Esta pode ser a razão pela qual o colaborador consegue gerir melhor o seu tempo e ser mais produtivo em teletrabalho, conseguindo trabalhar em menos horas.

4.2.2 Desempenho percebido

Esta categoria foi dividida em três subcategorias de acordo com a forma como o desempenho individual foi afetado, na opinião dos participantes, pelo regime de teletrabalho: desempenho percebido com impacto positivo, sem impacto e com impacto negativo.

A primeira subcategoria teve um total de 17 ocorrências, referida por 10 participantes.

Nesta subcategoria foi proferido o facto dos entrevistados se sentirem mais produtivos e concentrados em casa: “Consigo fazer trabalho que têm de ser feitos com muita calma (...) nada me tira a produtividade.” (P4), “Sinto que trabalho o que trabalhava antes, mas em menos tempo,

ou seja, a minha sobra-me tempo.” (P13). Adicionalmente, os resultados dos questionários sugerem que o desempenho auto percebido sentido pelos colaboradores é, em média, alto ($M = 6,13$; $DP = 0,594$) numa escala de 1 a 8 pontos, estando os colaboradores a trabalhar a partir de casa, o seu desempenho vai depender fortemente da autoeficácia, da sua própria motivação e do esforço e tempo que estes dedicam a uma tarefa (Staples et al., 1999). Posto que o colaborador está a trabalhar em casa, poderá diminuir o número de distrações que ocorriam no escritório, como menos interações com os colegas e o tempo de deslocações é aplicado noutras tarefas uma vez que já estamos em casa (Fiolhais, 2007; Pratt, 1984).

A segunda subcategoria, ‘sem impacto’, foi referida por apenas dois participantes, dizendo: “eu acho que não sou menos produtiva por estar em casa (...). A nível de produtividade e qualidade de trabalho (...) não sinto impacto negativo.” (P10) e “Não sinto que o facto de estarmos afastados tenha influenciado negativamente o nosso trabalho.” (P9).

Por fim na terceira subcategoria, ‘com impacto negativo’ existem sete ocorrências, referidas por seis participantes. Estes participantes referem essencialmente que o impacto negativo no desempenho se deve à presença dos filhos ou outras pessoas em casa, a distrações, ou por se sentirem mais produtivos na sede. Nas palavras dos entrevistados:

“Quando tenho as miúdas em casa sou menos produtiva.” (P2)

“Tenho algumas distrações pontuais, por exemplo se tocarem à porta, ou quando está cá a minha empregada e quer limpar o meu quarto, portanto há aquele momento que tenho de parar o que estou a fazer.” (P10)

“Sinto que não sou tão produtivo, sinto que no escritório sou mais produtivo.” (P9).

Embora as distrações encontradas no escritório sejam evitadas no regime de teletrabalho, outras distrações podem ser sentidas em casa devido ao seio e dinâmica familiar do colaborador. Como referido pelos participantes, distrações pontuais fazem quebrar o ritmo de trabalho o que faz com que o colaborador demore mais tempo a voltar a concentrar-se na tarefa (Golden, 2021).

É ainda importante destacar que através da análise dos questionários, concluímos que o *burnout* influencia negativamente o desempenho percebido ($B = -0,29$, $t = -3,27$, $p = 0,001$), o que significa que quanto maior é o nível de *burnout* sentido pelos colaboradores, menor é o desempenho auto-percebido. O *burnout* explica 7,9% da variância do desempenho. Vários autores atribuem algumas causas ao *burnout* no teletrabalho, como as elevadas exigências no trabalho (Sardeshmukh et al., 2012) ou até mesmo o isolamento social (Maslach et al., 2001),

pelo que é importante explorar junto de cada colaborador quais as causas específicas que estão na base deste estado afetivo.

4.2.3 Exigências do trabalho

Esta categoria inclui total de 11 ocorrências, mencionada por quatro participantes. Estes participantes identificaram a existência de um impacto negativo quanto às exigências do trabalho em teletrabalho.

Dos 16 participantes, quatro referiram que sentiram uma grande exigência devido ao número de reuniões e e-mails excessivos e longas horas em reuniões virtuais. De acordo com os entrevistados:

“Tou farta de *Hangouts* porque às vezes ligo a câmara às 9h da manhã e só a desligo às 8h da noite (...) imensas reuniões.” (P5)

“Noto, hoje em dia, que tenho muito mais e-mail, quase que não consigo gerir a caixa de e-mail.” (P6)

“Eu acho que agora estão a existir mais reuniões (...) em casa, não conseguimos resolver um assunto com um encontro de circunstância, temos de fazer uma reunião em *Hangouts* (...) isso é uma sobrecarga muito grande de agenda.” (P10).

Apesar de apenas quatro participantes terem mencionado as exigências no trabalho, os resultados estatísticos corroboram esta perspetiva. As exigências do trabalho sentidas pelos colaboradores encontram-se ligeiramente acima do ponto médio da escala ($M = 3,58$; $DP = 0,71$), numa escala de 1 a 5 pontos.

A distância física entre os colaboradores altera inevitavelmente a experiência de trabalho. Posto que os colaboradores necessitem de utilizar meios eletrónicos como e-mail e reuniões via *Hangouts* para falarem com os seus colegas e chefias, pois não é possível conversar com o colega mais próximo para resolver o problema, leva a que os indivíduos tenham de estar sempre muito atentos e a olhar para o computador o que origina um desgaste dos recursos cognitivos muito superior ao normal (Sardeshmukh et al., 2012).

Outro fator que deve ter sido em conta, segundo o modelo das exigências e dos recursos do trabalho (JD-R), se o colaborador não tiver recursos de trabalho suficientes para dar resposta às exigências do trabalho, poderá experienciar *burnout* e *stress* (Adil & Baig, 2018). Podemos considerar que alguns dos colaboradores entrevistados já sentem que as exigências do trabalho

estão a ser demasiado elevadas para os recursos de trabalho que os mesmos têm disponíveis para lidar com as inúmeras situações de trabalho.

4.2.4 Comunicação

A categoria da comunicação foi dividida entre três subcategorias: comunicação no teletrabalho com impacto positivo, sem impacto e com impacto negativo.

No que concerne à subcategoria que teve um total de duas ocorrências, o impacto positivo, foi referida por dois participantes. Estes apontaram que a comunicação no teletrabalho tem os seus pontos positivos, tais como: “as pessoas obrigam-se a ser mais eficazes nas reuniões, (...) são mais pragmáticas.” (P13), e “a comunicação via mensagem ou e-mail obriga-nos a formalizar, escrever algumas coisas, e ao lermos percebermos se estamos a ser claros e objetivos.” (P14).

A subcategoria ‘sem impacto’ teve um total de oito ocorrências, referidas por sete participantes. Nesta subcategoria foi referido que a comunicação flui da mesma forma, eficazmente. De acordo com os entrevistados:

“No geral não tenho sentido que a comunicação demore mais. Sempre que preciso de ajuda e ligo às pessoas.” (P4),

“Não sinto que a comunicação seja mais difícil, temos videochamadas, chamadas, mensagens.” (P5)

“O canal é que é outro, mas acho que a comunicação não fica afetada.” (P11)

Por fim, a subcategoria mais referida pelos entrevistados (12) tem um total de 22 ocorrências, a subcategoria ‘com impacto negativo’. Os participantes revelaram que a comunicação em teletrabalho é, por vezes, demorada: “ligo-lhe ele não atende porque está ocupado, e não volta a ligar porque se esquece. (...) há a barreira da comunicação que é chata e nos faz perder algum tempo.” (P2), “A comunicação não é tão eficaz/ágil às vezes, para certas coisas atrapalha.” (P14) e “Há assuntos que são logo desbloqueados se estivermos juntos e em teletrabalho demoram muito mais tempo a serem resolvidos. (...) a comunicação flui muito bem (...) naturalmente não é a mesma coisa do que presencialmente.” (P15). Muitos colaboradores sentem que a comunicação não flui de forma tão natural e rápida devido ao fator da distância. Comumente, enquanto trabalham no escritório os podem dirigir-se à secretária do colega para esclarecer algum assunto ou terem reuniões numa sala com várias pessoas, onde haja troca de linguagem corporal e pistas contextuais. Uma vez que esta forma tradicional de comunicar mudou, os colaboradores sentem que é mais demorada e não é tão eficaz (Rice & Gattiker,

2001). As dificuldades de obtenção de feedback, pois em teletrabalho não conseguimos ver se o colega está disponível para falar connosco ou não, podem ser a causa da atribuição negativa à comunicação pelos colaboradores (Fiolhais, 2007). Este tipo de comunicação contém menos pistas e indicadores contextuais.

4.2.5 Condições de trabalho

Relativamente às condições de trabalho que os entrevistados têm em casa, existem duas subcategorias: os aspetos positivos e os aspetos negativos.

Dois dos aspetos positivos referidos por um total de oito participantes foi o espaço de trabalho exclusivo e dois outros focaram o aspeto do conforto: “em casa estou mais confortável.” (P14). Os seis participantes que se focaram no espaço de trabalho exclusivo apontaram que em casa conseguem ter um espaço de trabalho isolado, criado e desenhado pelos próprios, o que o torna mais adequado às suas necessidades: “criei o meu espaço próprio para trabalhar (...) tenho duas janelas que consigo ver a rua (o céu, plantas, nuvens), porque acho importante quando levantar os olhos do ecrã ver a natureza.” (P4) e “preparei uma divisão da casa como escritório, pus lá uma secretária, ecrã, teclado, uma boa cadeira, então tenho uma zona bastante agradável para trabalhar e isso facilita imenso.” (P11).

Nos aspetos negativos foram destacam-se três referidos:

1. Espaço de trabalho partilhado, ou seja, mais do que uma pessoa a teletrabalhar no mesmo espaço. “Em termos de condições estão um bocado péssimo (...) tive de vir ter reuniões para a cama.” (P5) e “não é compatível ter duas pessoas no mesmo espaço a trabalhar, porque é uma confusão.” (P13).
2. Conforto, isto é, não ter os meios necessários para estar confortável a trabalhar em casa: “eu acho a sede mais confortável do que em casa. Desde o espaço, a luz, a climatização, as salas em open space.” (P10), “sem condições, sem uma cadeira apropriada, sem uma mesa de trabalho, então trabalhava na sala de jantar.” (P11).
3. Falhas no sistema informático: “o próprio sistema informático é mais rápido na sede do que em casa.” (P12), “foi insuportável, não conseguia trabalhar, a VPN não estava preparada para estar toda a gente em casa.” (P13).

Para que as condições de trabalho sejam as adequadas, o teletrabalhador deve ter acesso a condições que permitam que o mesmo desempenhe a sua função da melhor forma possível, nomeadamente, deve ter um espaço físico que atenda às normas de saúde, de ergonomia e de

segurança e deve ter facilidade de comunicação com os colegas e chefias (internet e ferramentas necessárias) (Gajendran & Harrison, 2007; Beauregard et al., 2019; Kotera & Vione, 2020).

O colaborador deve ter acesso a condições de trabalho físicas, onde todos os elementos do espaço de trabalho que influenciam a sua atividade vão de encontro às suas necessidades. Nomeadamente, fatores como:

1. O ambiente térmico (frio ou calor), como referido pelo participante nove: “Houve umas semanas que houve uma vaga de frio então tivemos necessidade de ter dois aquecedores o tempo inteiro ligado.”;
2. A iluminação, pois pode não ser a mais adequada em casa, ilustrado pelo participante dez “Há uma serie de coisas que quando estamos no escritório não damos por isso, mas alguém garantiu por nós, como a luminosidade adequada.”;
3. As condições espaço-geográficas, alertado pelo participante oito “É muito importante por questões de privacidade, quando quero fazer uma chamada, reuniões. Se tivermos todos no mesmo espaço acaba por não ser exequível.”;
4. A disposição do posto de trabalho, revela o participante 11 “Sem uma cadeira apropriada, sem uma mesa de trabalho.”;
5. As condições técnicas, ou seja, a forma como o trabalho é definido, processado e supervisionado, no que diz respeito aos horários de trabalho e respetivas pausas, objetivos de trabalho e por fim as exigências do trabalho.

Todas estas condições de trabalho terão de ser revistas e reformuladas tendo em conta que o colaborador está a trabalhar em casa, para que a organização não tenha consequências que, no futuro terão mais custos. Nomeadamente custos com a deterioração da saúde física e psicológica dos colaboradores, o que pode resultar em doenças físicas (fadiga muscular) e doenças crónicas (*burnout* e exaustão emocional) e consequentemente diminuição de produtividade e aumento de absentismo e turnover (Guérin, et al, 2006).

4.2.6 Relações interpessoais extra-trabalho

No que diz respeito à categoria das relações interpessoais extra-trabalho, dividiu-se em duas subcategorias, os aspetos positivos e os aspetos negativos.

Nos aspetos positivos, é importante destacar a união e a confiança, que foram referidos por quatro participantes. Nas palavras dos entrevistados: “continuamos unidos.” (P4), “O teletrabalho obriga-nos de alguma forma a termos maior confiança nas pessoas que nos

rodeiam.” (P9). O mesmo não é consistente com algumas ideias presentes na literatura, em que alguns autores sugerem que o teletrabalho enfraquece os vínculos interpessoais, reduz a confiança entre colegas de trabalho e pode gerar mais conflitos a nível do relacionamento entre colegas (Bailey & Kurland, 2002; Hill et al., 2009; Hobman et al., 2002). No entanto os entrevistados podem ter identificado estes sentimentos pela interdependência que caracteriza o seu trabalho e pela distância física, o que exige confiança na equipa para concretizar os objetivos.

No que diz respeito aos aspetos negativos, apenas um foi referido por 12 participantes, com um total de 21 ocorrências: a distância física que leva a falta de contacto social e, consequentemente, isolamento social: “Sinto claro falta do café que ia tomar com os meus colegas, essa parte social sim, tenho falta.” (P2), “a Auchan é uma empresa muito de relações e isso perde-se no teletrabalho, a parte do convívio acaba.” (P5), e “Foi difícil combater o isolamento social porque estamos sem contacto com outros colegas e de socializarmos. (...) acaba por haver o tal afastamento.” (P9). Golden et al. (2008) consideram que dada a distância física que o teletrabalho origina, é muito possível que os colaboradores se sintam mais sozinhos, experienciem menos interações e que estes sentimentos de solidão provoquem o isolamento social. Tendo em vista o longo prazo, os autores alertam para uma possível degradação na saúde mental dos colaboradores se este sentimento se prolongar no tempo (Campione, 2008).

4.2.7 Liderança

Nesta categoria é importante ter em conta que apenas oito dos entrevistados responderam por serem líderes ou chefias de equipas. A presente categoria foi dividida em três subcategorias: os aspetos do teletrabalho com impacto positivo na liderança, aqueles em que o impacto foi nulo e os aspetos com impacto negativo.

Começando pelos impactos positivos, duas chefias referiram que perceberam um aumento da equipa produtividade durante o teletrabalho: “Houve pessoas que surpreenderam, a sua produtividade claramente subiu.” (P11), e “A minha equipa está coesíssima, mantemos foco, mantemos os objetivos, temos tido imenso trabalho.” (P1). Tal constatação sobre o aumento de produtividade, pode dever-se à natureza do teletrabalho que, vimos anteriormente, pode incluir menos interrupções e distrações que habitualmente existem no escritório, e a ausência das deslocações casa-trabalho (Pérez, et al., 2002). Outros dois líderes referiram ainda que a equipa se adaptou muito bem ao teletrabalho sem nada a apontar.

Os aspetos sem impacto tiveram um total de quatro ocorrências, onde se refere que a relação chefia-equipa não se alterou devido ao teletrabalho e que o ritmo de trabalho se manteve o mesmo. Nas palavras dos entrevistados:

Aa minha relação com eles e o contacto com eles não era mais próxima por estar no escritório (...) os desafios a nível da relação foram e são exatamente os mesmos.” (P10),

“Não acho nada que o nível de trabalho tenha ficado para trás por causa do teletrabalho.” (P13).

Por fim, os aspetos com impacto negativo tiveram também um total de quatro ocorrências onde se destacou uma equipa em particular que revelou maior dificuldade em realizar o trabalho à distância. Esta equipa não tinha ferramentas nem conhecimentos necessários para desempenhar o seu trabalho à distância: “havia pessoas que não tinham PC, que não sabiam ligar-se a uma reunião, não sabiam utilizar uma agenda virtual, não sabiam ligar-se à VPN em casa, então tivemos que as formar no bê-á-bá de tudo, para podermos estar sempre em contacto.” (P11).

Para que o colaborador tenha uma maior satisfação com o trabalho, a liderança tem de estar alinhada com aspetos específicos do teletrabalho. Tais fatores como uma maior flexibilidade no trabalho, maior autonomia nas tarefas e a medição do desempenho por objetivos irá fazer com que o colaborador desempenhe a sua tarefa profissional com maior sucesso em teletrabalho (Virick et al., 2010).

4.3 Fatores relacionados com a vida pessoal

Nesta dimensão questionámos os entrevistados sobre a sua vida pessoal, nomeadamente quanto à sua saúde física e bem-estar psicológico por estar a teletrabalhar em casa, que facilitadores e dificuldades encontraram na articulação entre a sua vida familiar e profissional e, por fim, que estratégias utilizaram durante o teletrabalho para o equilíbrio das duas esferas pessoal e profissional.

4.3.1 Saúde física

Esta categoria diz respeito à saúde física dos entrevistados no desempenho da sua função em casa. Aqui foram criadas duas subcategorias, a primeira diz respeito aos aspetos destacados como positivos e a segunda aos aspetos negativos.

Os aspetos destacados como positivos por quatro participantes foram o facto de, em casa, poderem acordar mais tarde já que não têm que se deslocar até ao local de trabalho: “não tenho de acordar 2 horas antes para vir trabalhar.” (P11) e “ligo o pc às 8h30 então levanto-me às 8h.” (P13).

O único aspeto negativo referido por apenas um participante foi as dores nas costas devido às condições ergonómicas dos equipamentos: “trabalho na mesa de jantar, com as cadeiras da sala, não é confortável e ao fim de algum tempo é muito maçador, dói-me as costas.” (P15).

Note-se que, apesar de poucos aspetos referidos pelos colaboradores como fatores prejudiciais para a sua saúde física, estes podem ainda não ter associado o efeito à causa, o que deve despertar a atenção da empresa.

4.3.2 Bem-estar psicológico

A categoria do bem-estar psicológico foi também dividida em duas subcategorias, os aspetos positivos e os aspetos negativos.

Quanto aos aspetos positivos, foi mencionado, por 3 participantes, que por estarem a trabalhar em casa sentiam menos *stress*. Uns referem que não terem de deslocar-se para o trabalho e passar tempo no trânsito representa menos *stress* “não haver o *stress* do trânsito” (P3), outros referem-se à organização das refeições “não tenho de estar stressada porque ainda tenho de ir fazer o jantar, (...) ganho enorme de qualidade de vida.” (P10). A possibilidade de o colaborador poder trabalhar num ambiente mais calmo e menos agitado do que o escritório e o tempo que este consegue economizar nas deslocações é efetivamente uma forma destes sentirem menos *stress*, o que se poderá traduzir em inúmeros resultados positivos para a empresa a longo prazo (Golden, 2006a).

Quanto aos aspetos negativos, destaca-se um, referido por 11 participantes, com um total de 23 ocorrências, que é exatamente o oposto do referido acima. O *stress* provocado pelo teletrabalho e uma perceção de maior cansaço. Nas palavras dos participantes:

“Estava exausta, porque trabalhava até às 21h quase todos os dias.” (Participante 14),

“há uma coisa que me esgota imenso que é estar o dia inteiro em zoom e ao telefone então chego ao final do dia cansada.” (P11).

Como confirma a literatura, vários autores defendem que o trabalhar em casa pode gerar *stress* devido à dificuldade em “desligar” do trabalho, horas de trabalho extra e intensas e

consequentemente menos tempo para descansar e para passar com a família (Mann & Holdsworth, 2003; Hartig et al., 2007).

4.3.3 Articulação vida familiar e profissional

Esta categoria foi dividida em duas sub-categorias: os facilitadores da articulação entre vida familiar e profissional e os aspetos que dificultaram esse processo.

Começando pelos facilitadores, houve 15 ocorrências totais e destaca-se:

1. A gestão de tempo e organização familiar: “O facto de estar em casa 3 dias por semana tenho a minha vida de casa mais organizada, oriento a roupa, faço o planeamento da cozinha.” (P7) e “até agora a minha vida pessoal saiu beneficiada por estar em teletrabalho, faço coisas que não fazia. Sem dúvida, ganhei qualidade de vida por estar em teletrabalho.” (P13).

2. A proximidade com a família: “Estando em teletrabalho consigo despachar as miúdas de manhã com mais calma, ir levá-las à escola e no final do dia também consigo ir buscá-las, o que não acontece quando estou a trabalhar na sede.” (P2).

Tais aspetos positivos associados ao equilíbrio trabalho-família são referidos por vários autores na literatura pois o teletrabalho pode oferecer flexibilidade ao colaborador, organização e gestão do tempo da forma como melhor se adequa às necessidades familiares, maior facilidade na conciliação entre as responsabilidades familiares e do trabalho. Estas vantagens permitem cumprir com algumas tarefas domésticas, fortalecer os laços familiares e direccionar o tempo para atividades de lazer com a família (Fiolhais, 2007; Hilbrecht et al., 2008; Greenhaus & Beutell, 1985).

Por fim, com um total de 14 ocorrências, os aspetos que os participantes referiram como dificuldades na articulação entre a vida familiar e profissional estando em teletrabalho foram:

1. a dificuldade em separar vida pessoal e profissional, referida por cinco participantes, onde revelam que é difícil separar as duas esferas estando a trabalhar e a viver no mesmo espaço: “o facto de estarmos em casa e de não conseguirmos separar o local de trabalho do local de lazer. Acho que o desafio principal é estarmos fechados no mesmo sítio e não conseguirmos desligar, ou limpar um pouco a mente, durante o dia todo.” (P8) e “pensavam que como eu estava em casa, achavam que eu estava sempre disponível para ajudar em tarefas ou para falar, e que podia parar o trabalho a qualquer hora.” (P3).

2. a distrações que acontecem em casa, vindas de outras pessoas do agregado familiar: “Depois tínhamos a questão dos espaços, o que me perturbava era quando estava em *call* na cozinha o meu filho fazia barulho quando ia lanchar.” (Participante 14)

Tal como referido acima, o teletrabalho traz, de acordo com alguns autores (Fiolhais, 2007; Hilbrecht et al., 2008; Greenhaus & Beutell, 1985), algumas vantagens, mas outros salientam os aspetos negativos que o teletrabalho pode acarretar na conciliação entre vida pessoal e profissional. Entre os aspetos negativos, destacam-se a grande dificuldade em “desligar” do trabalho e transferir a atenção para um ambiente familiar, o excesso de horas extra que o teletrabalho tende a provocar pelo facto do indivíduo conseguir economizar o tempo das deslocações casa-trabalho. Adicionalmente, outros autores defendem que, apesar das distrações que acontecem em casa serem diferentes das que acontecem no escritório, nomeadamente distrações associadas às tarefas domésticas, auxílio da família, animais de estimação entre outras, provocam um conflito entre o trabalho e a família uma vez que é mais difícil para o colaborador voltar a concentrar-se no seu trabalho (Greer & Payne, 2014; Golden, 2012 e 2021). Estas ideias são também consistentes com os resultados dos questionários em que os colaboradores com dependentes (filhos ou outros) reportam mais conflito família-trabalho ($F(1,119) = 4,579$; $p = 0,034$) do que as pessoas sem filhos ou dependentes.

No geral, através dos resultados dos questionários, concluímos que, em média, o conflito trabalho-família ($M = 3,52$; $DP = 1,27$), o conflito família-trabalho ($M = 2,00$; $DP = 0,84$) e o *burnout* ($M = 3,41$; $DP = 0,90$) percecionados pelos colaboradores da Auchan são baixos numa escala de 1 a 7 pontos.

É importante estar atento ao conflito trabalho-família e família-trabalho, uma vez que estes conflitos, se prolongados no tempo, podem trazer ao colaborador alguns problemas de saúde, como *stress*, depressões e até mesmo levar à exaustão emocional (Kompier et al., 2012). Tal como na literatura, os resultados estatísticos confirmam que o conflito trabalho-família tem uma influência significativa e positiva no *burnout* ($B = 0,55$, $t = 6,570$, $p < 0,001$), mas o mesmo não acontece com o conflito família-trabalho ($B = 0,057$, $t = 0,678$, $p = 0,499$) nos colaboradores da Auchan. Os dois tipos de conflito explicam 32,3% da variância do *burnout*.

4.3.4 Estratégias

Nesta dimensão pretendeu-se explorar quais as estratégias que os entrevistados utilizaram ou adotaram para equilibrar a sua vida pessoal e profissional com sucesso. Esta dimensão teve um total de 24 ocorrências, destacando-se 3 estratégias:

1. Organização familiar, que inclui um planeamento semanal, criação regras internas da família e cumprimento do horário de trabalho, referida por seis entrevistados “quando tenho a porta fechada estou em reunião ou a tratar de alguma importante, por isso não entram nem fazem barulho.” (P10), “Nós tentávamos organizar a semana e alinhar todos.” (P14) “Eu tento cumprir horários (..) acordar à hora para entrar às nove e não começar a trabalhar mais tarde.” (P15).

2. Saber desligar do trabalho, estratégia referida por cinco participantes e implica afastamento físico dos equipamentos de trabalho como o computador: “Quando acabo o trabalho à tarde, desligo o PC e não volto a ligar. Vou fazer outras coisas, lavar a roupa, falar com alguém.” (P4) e “Quando acabo, acabo, fecho o PC e vou para as outras divisões da casa, ou seja, há essa separação de sair do meu local de trabalho.” (P11).

3. Ter uma rotina, estratégia referida também por cinco participantes, que dizem que ter uma rotina normal como se fossem trabalhar, o que ajuda a separar as duas esferas: “todos os dias de manhã arranjamo-nos, penteamo-nos e tomamos o pequeno-almoço, para às 8h (à hora das aulas e do meu trabalho) estamos prontos para começar o dia, tal como se fossemos para a escola ou se fossemos trabalhar.” (P1) e “eu tomo o meu banho, o pequeno-almoço e maquilho-me, visto-me como se fosse trabalhar, claro que um pouco mais confortável.” (P11).

4.4 Vantagens e desvantagens gerais do teletrabalho

Nesta última secção iremos rever, de uma forma geral, as vantagens e as desvantagens apontadas pelos colaboradores da Auchan Retail Portugal relativamente ao teletrabalho. É importante referir que estas respostas foram obtidas através da análise das entrevistas e dos questionários, no entanto serão dados apenas exemplos das respostas aos questionários.

No que diz respeito às principais vantagens do teletrabalho, as mais apontadas pelos participantes nos fatores relacionados com o trabalho são:

a) um melhor desempenho, com um total de 47 ocorrências - Os colaboradores percebem que são mais produtivos em casa, “Maior concentração, menos distrações, mais produtividade.”;

b) uma melhor e mais eficaz gestão do tempo de trabalho, com um total de 28 ocorrências - “Autonomia, autogestão e organização pessoal.” e “Conciliação de horários, maior flexibilidade.”;

c) o conforto de casa e a possibilidade de ter um espaço de trabalho personalizado, com um total de 14 ocorrências - “Consigo adaptar o meu espaço de trabalho, o meu escritório, à minha pessoa, melhor servindo quem está do outro lado porque estou muito mais descansado e confortável.”;

Quanto aos fatores relacionados com a vida pessoal destacam-se as seguintes vantagens:

a) um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, com um total de 31 ocorrências – “A vida familiar e o trabalho são mais facilmente conciliáveis pois cada um gere da forma que lhe é mais eficaz as suas necessidades profissionais e pessoais.”;

b) melhor qualidade de vida associada à redução de *stress* e estilo de vida mais saudável, com um total de 26 ocorrências – “Melhoria na alimentação, disponibilidade para práticas saudáveis (como caminhadas e outras atividades desportivas).” e “puder levantar-me mais tarde de manhã.”;

c) proximidade familiar existente no teletrabalho, com um total de 18 ocorrências – “Maior tempo familiar devido à redução das deslocações.”;

d) a poupança associada à redução das deslocações casa para o trabalho e do trabalho para casa, com um total de 13 ocorrências – “poupança de tempo e dinheiro nas deslocações”;

e) uma melhor gestão do tempo no que diz respeito às atividades pessoais e familiares, com um total de 12 ocorrências – “Permite ter mais tempo para outras coisas de carácter pessoal.”;

No que diz respeito às principais desvantagens apontadas pelos colaboradores, as mais relevantes foram as seguintes, começando pelos fatores relacionados com o trabalho:

a) o isolamento social e a falta de interação social, com um total de 53 ocorrências – “O distanciamento físico muito prolongado corta um pouco os laços de aproximação entre pessoas.”;

b) a ausência de condições de trabalho adequadas, no sentido em que o conforto e condições de trabalho são melhores e mais adequadas na sede, com um total de 19 ocorrências – “Não tenho os equipamentos adequados para trabalhar de forma contínua nestes moldes (cadeira, mesa).”;

- c) o sistema informático ser mais lento a partir de casa, com um total de 15 ocorrências – “Falhas de internet ou lentidão do sistema.”;
- d) o número excessivo de reuniões online, com um total de 14 ocorrências – “E mentalmente é esgotante estar sempre em reunião por *Hangouts* ou a receber constantemente telefonemas.”;

Já nos fatores relacionados com a vida pessoal, destacam-se as seguintes desvantagens:

- a) o conflito trabalho-família, mais concretamente a difícil conciliação entre as duas esferas, com um total de 46 ocorrências – “O facto de estarmos num ambiente familiar, que está normalmente associado a descontração e descanso, em que no teletrabalho temos de adotar um *mindset* mais profissional e rigor.”;
- b) mais cansaço e *stress* associado ao número de horas de trabalho e à exigência cognitiva das tarefas, com um total de 10 ocorrências – “esgota-me imenso estar o dia inteiro em zoom e ao telefone.”.

Capítulo V – Proposta de Intervenção

Considerando os resultados dos questionários e das entrevistas, o presente capítulo tem como objetivo sugerir propostas de intervenção para que o teletrabalho seja um regime de sucesso.

Esta proposta integra duas perspetivas: por um lado, a perspetiva dos colaboradores, ou seja, as medidas desejadas que vão de encontro ao objetivo deste projeto e, por outro lado, propostas pensadas tendo em conta a análise dos resultados obtidos. Divide-se ainda em 1) mudanças ao nível do trabalho e 2) propostas de facilitação do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Antes de mais, é importante ter presente que colaboradores saudáveis e motivados têm um melhor desempenho no trabalho e que, de uma forma consistente, contribuem para o cumprimento de metas organizacionais desejadas (Adil & Baig, 2018). Quer isto dizer que, os gestores das organizações devem ter sempre presente o fator humano em todas as decisões tomadas na empresa.

No que diz respeito às pistas de intervenção que irão promover mudanças ao nível do trabalho, iremos dar sugestões que contemplam as seguintes categorias: a) alteração de horários; b) desempenho percebido; c) exigências do trabalho; d) comunicação; e) condições de trabalho; f) relações interpessoais extra-trabalho e g) liderança.

A primeira sugestão de intervenção foca-se na alteração de horários, nas exigências do trabalho sentida pelos colaboradores e na questão da comunicação. Notou-se que os colaboradores trabalham mais horas, sentem que o trabalho foi mais exigente devido à sobrecarga de reuniões e horas passadas em vídeo- chamadas. A fim de prevenir *stress*, *burnout* e outras perturbações na saúde mental e no bem-estar dos colaboradores (Adil & Baig, 2018), o que importará à organização a longo prazo, a Auchan pode estabelecer algumas regras ou indicações que guiem os colaboradores no seu trabalho. Tais indicações podem ser as seguintes: 1) manter o horário de trabalho (e.g., das 9h às 18h) à exceção de situações urgentes; 2) utilizar uma estratégia de rentabilidade das reuniões, ou seja, definir um plano claro do tópicos que irão ser abordados nas reuniões, estabelecer um limite de tempo máximo para a reunião (e.g., 30 minutos, 1 hora ou 2 horas com pausas de 15 minutos); 3) preferir o *Hangouts* em vez das reuniões vídeo de 15 minutos; 4) privilegiar os contactos com os colegas em horários chave, por exemplo no final da manhã ou no início da tarde, salvo algumas tarefas em que o contacto com os colegas é necessário para concluir a mesma. Por fim, 5) sugerimos que sejam implementadas *morning meetings*, reuniões de curta duração (exemplo: cada colaborador diz o que fez no dia anterior, o que irá fazer naquele dia e se existe alguma barreira que impeça o

desenvolvimento das tarefas para o dia, três minutos por pessoa). Estas reuniões que tem como objetivo criar pontos de situação com as equipas de trabalho, para que todos estejam a par do que os colegas estarão a fazer durante aquele dia e, para que não haja a necessidade de possíveis interrupções. Visto a carga de reuniões referida por alguns colaboradores, estas *morning meetings* podem ser implementadas de dois em dois dias.

Ainda dentro do mesmo tópico, uma das categorias mais importantes para os colaboradores e para a organização são as condições de trabalho e a sua saúde física. Nesta categoria as opiniões estiveram divididas, sendo que uma parte dos colaboradores se sente mais confortável em casa, onde pode personalizar o espaço de trabalho e, em contrapartida, muitos outros colaboradores referiram que em casa não tinham as condições necessárias para desempenhar as suas funções. Este é um ponto em que a Auchan terá de intervir no futuro, se o teletrabalho fizer parte da equação. A fim de dar recursos adequados aos colaboradores para que estes consigam desempenhar o seu trabalho da melhor forma, é importante garantir que: 1) todos os colaboradores têm em casa uma mesa e cadeira adequada para trabalhar. Por exemplo trabalhar na mesa da sala pode ser uma boa solução temporária, mas não será a mais adequada para 8h de trabalho, já que, ao fim de algum tempo, a postura do individuo não irá ser a mais correta. A fim dos colaboradores terem os recursos necessários para responder às exigências do trabalho (Demerouti & Bakker, 2011), 2) a Auchan deve garantir que todos têm recursos tecnológicos e hardware, como ter um bom acesso à internet e à VPN da empresa (*Virtual Private Network*), teclado, rato, ecrã, suporte ergonómico para computador, fones para cancelar o barulho, entre outros recursos necessários. No caso de os colaboradores não terem acesso a essas mesmas condições a Auchan poderá oferecer um voucher para os colaboradores comprarem o necessário, ou emprestar aos colaboradores os recursos que os mesmos têm nos seus escritórios. 3) Dar a conhecer aos colaboradores que condições físicas, ergonómicas e de luminosidade são necessárias terem em casa para trabalhar (Guérin, et al, 2006). Uma forma de dar a conhecer estas indicações poderá ser a criação de um conteúdo de e-learning em formato de *webinar* ou *workshop*, onde especialistas da área explicariam e ajudariam os colaboradores a adequarem as condições da sua casa para o ambiente de trabalho.

Na categoria das relações interpessoais extra-trabalho e nas questões do isolamento social, com o objetivo de manter o desempenho no trabalho (Bailey & Kurland, 2002), a sugestão que se segue prende-se essencialmente com os momentos de socialização que outrora existiam na sede, momentos de convívio, conversas de café, pausas para tomar café e/ou fumar, que não acontecem da mesma forma em casa. Tendo em conta o distanciamento físico que os

colaboradores enfrentam em teletrabalho, a Auchan poderá organizar eventos online que possibilite aos colaboradores um convívio mais descontraído. Estes eventos online podem ser, por exemplo, *escape rooms*, um evento de prova de vinhos, aulas de yoga, cárdeo e pilates, um workshop de como fazer cocktails em casa, entre outras iniciativas que permitam um contacto social entre os trabalhadores para além dos assuntos profissionais.

Na categoria da liderança, é sabido que a liderança online acarreta o desafio da distância física, que pode enviesar a perceção que a chefia tem acerca do ritmo e desempenho no trabalho do colaborador. Como visto nos resultados, a maioria das equipas de trabalho continuou motivada e o seu desempenho manteve-se ou aumentou em teletrabalho, mas uma equipa em particular teve uma experiência diferente, pois pode ser uma questão que se levante no futuro com outras equipas. A nossa sugestão é que a Auchan deve garantir dentro de cada equipa, e conjuntamente com a chefia, que todos os colaboradores conseguem teletrabalhar em casa, desde a ação mais simples de mandar uma mensagem via *hangout*, às ações mais complexas de partilhar o ecrã numa *google meets*, ou aceder à rede da empresa (VPN). Desta forma, se a empresa preparar todos os colaboradores para o teletrabalho, poderá minimizar potenciais problemas que afetem a produtividade e desempenho dos colaboradores. Outro ponto muito importante que deve ser assegurado na liderança online, para prevenir sentimentos de isolamento social e *burnout* é o acompanhamento permanente das chefias. Uma pista de intervenção pode ser a realização de breves reuniões quinzenais ou mensais entre a chefia e cada colaborador, onde se faz um balanço de como está a correr o teletrabalho, a fim de intervir ou ajustar aspetos importantes quando necessário.

Por último, o desempenho percebido pelos colaboradores no geral foi positivo. Muitos colaboradores revelaram sentir-se mais produtivos em casa do que no escritório, devido à inexistência de distrações habituais (Pérez, et al., 2002), no entanto é sempre necessário monitorizar esta categoria. Vimos anteriormente que, colaboradores que revelam satisfação no trabalho são colaboradores que experienciam níveis mais elevados de *engagement* com a organização e, consequentemente têm um desempenho mais alto (Bakker & Schaufeli, 2008). Outro fator muito importante no teletrabalho é o facto do colaborador sentir que a organização confia no mesmo, dando-lhe espaço para que este seja autónomo e tenha flexibilidade para desenvolver o seu trabalho (Virick et al., 2010). Uma das sugestões para que o colaborador continue a sentir-se conectado com a empresa e querer retribuir com atitudes positivas relacionadas com o trabalho é 1) ter metas estabelecidas com base em objetivo e não em horas

de trabalho e 2) dar ao colaborador ferramentas para que este saiba como organizar a sua agenda para a semana, de forma a sentir-se mais produtivo e organizado.

Relativamente às pistas de intervenção que irão promover a facilitação do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, surgem pistas que agregam as seguintes categorias: a) Bem-estar psicológico e b) articulação entre vida familiar e profissional.

Em suma, podemos dizer que a fim de prevenir o bem-estar psicológico dos colaboradores, como já referido anteriormente, algumas medidas que podem prevenir e intervir quando necessário neste ponto são: 1) eventos de *teambuilding* e de convívio entre colegas de trabalho; 2) condições e recursos de trabalho asseguradas; 3) organização de agenda e 4) as reuniões quinzenais entre chefia e colaborador. Outra medida importante para a prevenção de situações mais graves ao nível da saúde psicológica e para o tratamento das situações de doença já estabelecida pode ser o acompanhamento mais próximo da medicina no trabalho. Os colaboradores devem ter acesso a médicos e psicólogos que possam contactar para expressar algum problema que estes estejam a sentir relacionado com a sua saúde e bem-estar.

Quanto à articulação entre a vida familiar e profissional, é importante que a Auchan contribua para o equilíbrio das duas esferas. Algumas pistas de intervenção podem ser dicas, em formato *webinar* por exemplo, onde seja lembrado ao colaborador 1) a importância de saber “desligar” do trabalho; 2) a importância de nos vestirmos como se fôssemos trabalhar presencialmente e ser pontual e 3) a importância de consciencializar os restantes membros da família que mesmo estando fisicamente em casa o colaborador está a trabalhar. Outras atividades que podem ser proporcionadas pela empresa podem ser estratégias de concentração como um *workshop* de *yoga*, meditação e exercícios de *stretching*. No entanto, é importante referir que tais sugestões só fazem sentido serem implementadas se a empresa colocar um nível e exigência ao colaborador adequado e suportável, ou seja, é importante haver articulação entre estas medidas e um nível adequado de pedidos de trabalho ao colaborador.

Concluindo, no que diz respeito à perspetiva geral dos colaboradores relativamente ao teletrabalho, sabe-se que muitos gostariam de permanecer neste regime. Neste caso, a Auchan deve, juntamente com os diretores de cada departamento, analisar cada pessoa e cada função a fim de perceber que regime será compatível com cada caso particular, e se é possível e necessário o colaborador em questão estar em regime de teletrabalho.

Capítulo VI – Conclusão

Face aos objetivos inicialmente propostos para este estudo, com recurso a entrevistas e questionários foram recolhidos dados sobre a vivência dos colaboradores em teletrabalho.

Os resultados mostraram que existem muitos fatores que condicionam e que interferem na experiência de teletrabalho. Entre estes fatores destacam-se a envolvente familiar do colaborador em casa, ou seja, se o colaborador tem dependentes e quantos, se o colaborador tem uma casa que permite ter condições adequadas de trabalho (e.g., espaço de trabalho exclusivo vs. espaço partilhado) e se consegue manter a concentração num local onde partilha as duas esferas, vida pessoal e profissional.

No que concerne ao primeiro objetivo do estudo, a grande maioria das pessoas desempenhou as suas funções em teletrabalho com sucesso. Os resultados mostram que a adaptação ao teletrabalho ocorreu de forma positiva, quanto às preferências futuras a grande maioria dos colaboradores revela que gostaria de ter um regime misto, em teletrabalho durante dois a três dias e os restantes na sede. Ainda dentro do mesmo tópico, os resultados mostram que os colaboradores reconhecem o esforço que a empresa fez para o seu bem-estar através das medidas mencionadas como a contribuição monetária, o suporte e acompanhamento percebido e a disponibilização de meios para trabalhar (ecrãs e cadeiras).

No âmbito dos fatores relacionados com o trabalho, no que toca à alteração de horários, os resultados mostram que os colaboradores sentem que trabalham mais horas em teletrabalho, no entanto no geral os colaboradores sentem-se mais produtivos em casa. No que diz respeito às exigências do trabalho, embora não tenha sido uma categoria mencionada pela maioria dos participantes, alguns sentem que o trabalho foi mais exigente, o que merece alguma atenção pois, os resultados mostraram quanto maior é o nível de *burnout* sentido pelos colaboradores, menor é o desempenho auto-percebido.

Na categoria da comunicação, a maioria dos colaboradores revela que foi difícil e mais demorada em teletrabalho devido à distância física. Relativamente às condições de trabalho, surgem duas perspetivas, em que alguns colaboradores consideram que tiveram as condições adequadas em casa e outros não. Os colaboradores consideram, no geral, que as relações interpessoais extra-trabalho pioraram em teletrabalho pois juntam-se à equação a distância física, a falta do contacto social e o consequente isolamento social. Por fim, quanto à liderança online quase todas as equipas mantiveram-se com um bom ritmo de trabalho, à exceção de uma equipa que teve de regressar à sede pela inadaptação ao teletrabalho, fator que merece atenção.

Relativamente aos fatores relacionados com a vida pessoal, os participantes não identificam consequências graves do teletrabalho na saúde física, no entanto é um fator importante pois muitos colaboradores podem ainda não ter percebido a causa real do problema físico. Os resultados espelham também que a maioria dos colaboradores sentem um impacto negativo no seu bem-estar psicológico enquanto estão a teletrabalhar, nomeadamente, mais *stress*, mais cansaço e mais sobrecarga. No que diz respeito à articulação entre a vida familiar e profissional, os resultados são ambíguos pois muitos colaboradores mostram que conseguiram fazer um equilíbrio entre as esferas, mas muitos também referem não terem conseguido, embora, em média, o resultado dos questionários mostra que o conflito trabalho família e família trabalho se mantém baixo.

Por fim, as estratégias mais utilizadas pelos colaboradores para manterem um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal de forma saudável foram: a) adotar e seguir uma rotina, já que os colaboradores revelam que se preparam de manhã para trabalhar como se fossem sair de casa; b) saber “desligar” do trabalho, onde os colaboradores recordam que é muito importante, por uma questão de saúde mental, desligar definitivamente o computador quando terminam o seu trabalho e c) ter uma boa organização familiar, pois é crucial que no seio familiar as pessoas entendam quando os indivíduos poderão ser interrompidos ou não consoante o período de trabalho. Estas três estratégias assinaladas pelos colaboradores fazem com que os mesmos consigam delinear o tempo em que estão a trabalhar e o tempo que podem estar com a família, sentem-se mais produtivos e com um melhor desempenho e revelam sentir-se melhor com eles próprios.

Para responder ao último objetivo inicialmente proposto, foi desenvolvida uma proposta de intervenção que tem por base algumas medidas referidas pelos colaboradores, e medidas que surgem da análise dos resultados dos questionários e entrevistas. Esta proposta contempla pistas de intervenção associadas a mudanças ao nível do trabalho e mudanças ao nível da vida pessoal e do bem-estar do colaborador.

Em suma, o teletrabalho, no pronto de vista dos colaboradores, é um passo que deve ser dado no futuro, com a participação e decisão de todos. Sendo assim a Auchan tem de estudar pessoa a pessoa, função a função e equipa a equipa, para perceber que tipo de regime se adequa em cada caso particular, e se aquela determinada função é possível ser executada em regime de teletrabalho.

Capítulo VII - Limitações

7.1 Limitações do estudo e investigação futura

No presente estudo, é possível encontrar algumas limitações, nomeadamente a metodologia e ao período em que foram recolhidos os dados. No que diz respeito à primeira limitação, a metodologia utilizada para realizar este estudo foi uma metodologia mista, quantitativa e qualitativa. Outro fator que pode ser limitante neste estudo é a amostra ter sido obtida por conveniência, ou seja, foram selecionados apenas colaboradores que se mostraram disponíveis para participar no estudo, não tendo acesso a possíveis colaboradores desanimados, desiludidos, que podem apontar problemas à organização.

No que diz respeito ao período de realização das entrevistas, estas estenderam-se durante o mês de fevereiro e março de 2021. Ora durante este período as escolas que estavam fechadas desde o dia 22 de janeiro, abriram, que isto dizer que algumas entrevistas foram realizadas num contexto onde as crianças estavam em casa com os pais, e outras entrevistas já foram realizadas com as crianças na escola e os pais em casa sozinhos. Esta diferença de contextos no decorrer das entrevistas pode originar enviesamento das respostas por fatores contextuais.

Por fim, esta dissertação teve como principal objetivo a exploração e análise de um tema emergente dada a situação pandémica. Embora o teletrabalho já fizesse parte da vida de algumas empresas no passado, esta dissertação acompanhou de perto o processo de transformação do trabalho presencial para o trabalho online de uma empresa de retalho. Esta transformação permitiu perceber que o tema é muito mais complexo do que parece, pois, inúmeras variáveis interferem com o sucesso do teletrabalho,

Para estudos futuros na Auchan Retal Portugal seria interessante aprofundar quatro variáveis:

1. As razões pelas quais alguns colaboradores consideram que conseguem conciliar bem o trabalho-família e outros não – se têm apoios diferentes (sejam familiares ou monetários), se fazem uma gestão familiar diferente, entre outras possibilidades;
2. Explorar efetivamente que condições de trabalho tem cada pessoa nas suas casas;
3. Aprofundar mais concretamente a saúde física dos colaboradores em teletrabalho, se revelam ter dores nas costas por causa das cadeiras onde trabalham ou se sentem os olhos cansados por estarem a trabalhar com um ecrã pequeno.

4. E por fim, perceber, dentro de cada função se é completamente possível realizar teletrabalho sem que, as tarefas, a equipa e o desempenhar da função em si sejam minimamente penalizadas ou dificultadas.

Referências

- Auchan Retail Portugal (2018). Relatório de Sustentabilidade [PDF].
- Auchan Retail Portugal (2021, março). *Quem somos?*
<https://www.auchanretail.pt/quemsomos/>
- Bailey, D. E., Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 3, 309-328.
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147–154.
<https://doi.org/10.1002/job.515>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psych. Rev.* 84, 2, 191–215.
- Bandura, A. (1978). Reflections on self-efficacy. *Adv. in Behavioral Res. and Therapy*, 1 (4), 237–269.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New technology, Work and Employment*, 15, 34-49.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canónico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. In R. N. Landers (Ed.), *The Cambridge handbook of technology and employee behavior* (511-543). Cambridge: Cambridge University Press.
<https://eprints.bbk.ac.uk/id/eprint/28079>
- Bell, E., Bryman, A., Harley, B., 2019. *Business Research Methods*, fifth ed. Oxford University Press, Oxford, UK.
- Belzunegui-Eras, A., Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(3662). <http://dx.doi.org/10.3390/su12093662>
- Bentley, T.A., Teo, S.T.T., McLeod, L., Tan, F., Bosua R. & Gloet, M. (2016). The role of organizational support in teleworker wellbeing: A socio- technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215. <http://dx.doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Bonacini, L., Gallo, G. & Scicchitano, S. (2021). Working from home and income inequality: risks of a ‘new normal’ with COVID-19. *Journal of Population Economics*, 34, 303–360.
<https://doi.org/10.1007/s00148-020-00800-7>

- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 1(3), 185-216.
- Caetano, M. (2021, 27 março). Teletrabalho continua a ser obrigatório até 13 de junho. Diário de Notícias. <https://www.dn.pt/dinheiro/teletrabalho-continua-a-ser-obrigatorio-ate-13de-junho-13776921.html> (Consultado dia 02/06/2021)
- Campione, W. (2008). Employed women's well-being: the global and daily impact of work. *Journal of Family and Economic Issues*, 29, 346-61.
- Carnevale, J.B, Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183187.
- Carvalho, V.S., Chambel, M.J. (2014). Work-to-Family Enrichment and Employees' WellBeing: High Performance Work System and Job Characteristics. *Social Indicators Research*, 119, 373-387. <http://dx.doi.org/10.1007/s11205-013-0475-8>
- Chambel, M. J., Carvalho, V. S., Cesário, F., & Lopes, S. (2017). The work-to-life conflict mediation between job characteristics and well-being at work: Part-time vs full-time employees. *The Career Development International*, 22, 142-164. <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-06-2016-0096>
- Cooper, C., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 511-532.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32, 554–571.
- Decreto-Lei n.º 6-a/2021, de 14 de janeiro. Diário da República n.º9, 1ª Série. *Presidência do Conselho de Ministros*. Lisboa.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The Job DemandsResources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology* 86, 499–512.
- Despacho n.º 2836-A/2020, de 2 de março. Diário da República, nº 3, 2ª Série. *Gabinetes das Ministras da Modernização do Estado e da Administração Pública, do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social e da Saúde*. Lisboa.
- Diário da República n.º 30/2009, Lei n.º 7/2009 – Série I de 2009-02-12. Artigo 165. *Código do Trabalho*. Lisboa.
- Diário da República n.º 30/2009, Lei nº7/2009. Série I de 2009-02-12. Artigo 166. *Código do Trabalho*. Lisboa.

- Diário da República n.º 30/2009, Lei n.º 7/2009. Série I de 2009-02-12. Artigo 169. *Código do Trabalho*. Lisboa.
- Diário da República n.º 30/2009, Lei n.º 7/2009. Série I de 2009-02-12. Artigo 170. *Código do Trabalho*. Lisboa.
- Direção Geral de Saúde, (2020), “Covid-19”, retirado de: <https://covid19.min-saude.pt> Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em Revista*, 24, 213- 225.
- Duriau, V. J., Reger, R. K., Pfarrer, M. D. (2007). A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements. *Organizational Research Methods*, 10 (1), 5-34. <https://doi.org/10.1177/1094428106289252>
- Eurofound. (2020). Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://doi.org/10.2806/467608>
- Fereday, J. & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal o Qualitative Methods*, 5(1), 80–92.
- Fiolhais, R. (2007). Teletrabalho e Gestão de Recursos Humanos. In Caetano, A. & Vala, J. (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos Contextos, Procesos e Técnicas* (pp. 235-261). Lisboa: Editora RH.
- Fitzer, M. M. (1997). Managing from afar: Performance and rewards in a telecommuting environment. *Compensation and Benefits Review*, 29, 65-73. <https://doi.org/10.1177/088636879702900110>
- 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, 1524-1541. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gálvez, A., Tirado, F., Alcaraz J. M. (2019) “Oh! Teleworking!” Regimes of engagement and the lived experience of female Spanish teleworkers. *Business Ethics: A Eur Rev*, 29, 180–192. <https://doi.org/10.1111/beer.12240>
- Gist, M. E. & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Acad. Management Revision*, 17 (2), 183–211.
- Golden, D. T. (2021). Telework and the Navigation of Work-Home Boundaries. *Organizational Dynamics*, 50, 1—10. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100822>

- 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 Behavior*, 69, 176–187
- Golden, T. D. (2006b). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 319-340. <https://doi.org/10.1002/job.369>
- Golden, T. D. (2012). Altering the effects of work and family conflict on exhaustion: Telework during traditional and non-traditional work hours. *Journal of Business and Psychology*, 27 (3), 255–269. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9247-0>.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on workfamily conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91, 1340–1350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>
- Golden, T.D. & Veiga, J.F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31, 301-18.
- Golden, T.D., J.F. Veiga & R.N. Dino (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intention: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-To-Face, or Having Access to Communication- Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1412–1421.
- Greenhaus, J. H. & Allen, T. D. (2011). Work-Family Balance: A Review and Extension of the Literature. In Quick, C. J., Tetrick, E. L. (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (2nd ed., pp.165-183). American Psychological Association. https://www.researchgate.net/publication/259280583_Work-Family_Balance_A_Review_and_Extension_of_the_Literature
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10, 76–88. <https://doi.org/10.2307/258214>.
- Greer, T., & Payne, S. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17 (2), 87–111. <https://doi.org/10.1037/mgr0000014>
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. & Kerguelen, A. (2006). *Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia* (1st ed). Edgard Blücher.
- Guerra, I.C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncipe Editora, Lda

- Guimarães, T., & Dallow, P. (1999). Empirically testing the benefits, problems, and success factors for telecommuting programmes. *European Journal of Information Systems*, 8, 40-54. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000317>
- Haddad, H., Lyons, G., Chatterjee, K., (2009). An examination of determinants influencing the desire for and frequency of part-day and whole-day homeworking. *Journal of Transport Geography*, 17 (2), 124–133. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2008.11.008>.
- Hartig, T., Kylin, C., Johansson, G. (2007). The telework tradeoff: stress mitigation vs. constrained restoration. *Appl. Psychology* 56, 231e253.
- Hilbrecht, M., Shaw, S.M., Johnson, L.C. & Andrey, J. (2008). I 'm home for the kids': contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers. *Gender, Work, & Organization*, 5, pp. 454-76.
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P. & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51, 667–83.
- Hill, N.S., Bartol K.M., Tesluk P.E., & Langa G.A. (2009). Organizational Context and FaceTo-Face Interaction: Influences on the Development of Trust and Collaborative Behaviors in Computer-Mediated Groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, 187–201
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44, 513–524.
- Hobman, E.V., Bordia, P., Irmer, B., & Chang, A. (2002). The Expression of Conflict in Computer- Mediated and Face-To-Face Groups. *Small Group Research*, 33 (4), 439–465. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940710733115>
- 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. <https://doi.org/10.1080/07421222.1999.11518237>
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a Definition of
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The job content questionnaire: An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 322–355. <http://dx.doi.org/10.1037//1076-8998.3.4.322>.
- Kassarjian, H.H. (1977). Content analysis in consumer research. *J. Consum. Res.* 4 (1), 8–18.

- Kiesler, S., Siegel J., & McGuire, T.W. (1984). Social Psychological Aspects of Computer-Mediated Communication. *American Psychologist*, 39, 1123–1134
- Kompier, M. A., Taris, T. W., & Van Veldhoven, M. (2012). Tossing and turning-insomnia in relation to occupational stress, rumination, fatigue, and well-being. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 38 (3), 238–246. <http://dx.doi.org/10.5271/sjweh.3263>
- Kooij, D. T. A. M., Langeb, A. H., Jansenc, P. G.W., & Dikkers, J. S. E. (2013). Beyond chronological age: Examining perceived future time and subjective health as age-related mediators in relation to work-related motivations and well-being. *Work & Stress*, 27 (1), 88– 105.
- Kotera, Y. & Vione, K.C. (2020). Psychological Impacts of the NewWays of Working: A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (14), 5080. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph17145080>
- Kurland, N. & Bailey, D. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28 (2), 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.
- Leighton, P. (2016). Professional self-employment, new power and the sharing economy: Some cautionary tales from Uber. *Journal of Management & Organization*, 22, 859- 874
- Leite, A.L., Lemos, D.D.C. & Schneider, W.A. (2019). Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17 (3), 187-210.
- Leiter, M.P. & C. Maslach (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297–308
- Lissack, M. R. (1998). Concept sampling: A new twist for content analysis. *Organizational Research Methods*, 1, 484–504.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, Emotion and Health. *New technology, Work and Employment*, 18, 196-211.
- Marsh, K. & Musson, G. (2008). Men at work and at home: managing emotion in telework. *Gender, Work, & Organization*, 15, 31-48.
- Martin, H. B., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A metaanalysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes.

- Management Research Review*, 35(7), 602–616.
<https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional burnout, recent developments in theory and research*. Philadelphia, PA: Taylor & Francis.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99- 113.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory manual* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422
- Masuda, A., D., Holtschlag, C., & Nicklin, J., M. (2017). Why the availability of telecommuting matters: The effects of telecommuting on engagement via goal pursuit. *Career Development International*, 22 (2), 200–219. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2016-0064>
- Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1, 112-133
- Mokhtarian, P.L., Salomon, I. (1997). Modeling the desire to telecommuting: the importance of attitudinal factors in behavioral models. *Transportation Research*, 31, 35–50.
- Monge, P., Rothman, L. W., Eisenberg, E. M., Miller, K. I., & Kirstie, K. K. (1985). The dynamics of organizational proximity. *Management Science*, 31, 1129–1142.
- Montreuil, S. & K. Lippel (2003). Telework and Occupational Health: A Quebec Empirical Study and Regulatory Implications. *Safety Science*, 41, 4, 339–358.
- Moore, J. E. (2000a). One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *Management Information Systems Quarterly*, 21(1), 141–168.
- Moore, J. E. (2000b). Why is this happening? A causal attribution approach to work exhaustion consequences. *Academy of Management Review*, 25(2), 335–349.
- Morgan, R. E. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges, *European Business Review*, 16 (4), 344-357. <http://dx.doi.org/0.1108/09555340410699613>
- Netemeyer, R., Boles, J.S. & McMurrian, R. (1996). Development and validation of workfamily conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Ollo-López, A., Goñi-Legaz, S. & Erro-Garcés, A. (2020). Home-based telework: usefulness and facilitators. *Home-based telework*. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0062>

- Pérez, M. P., Sanchez, A. M., & Carnicer, L. M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: Perception differences of human resources managers according to company's orientations strategy. *Technovation*, 22, 775-783
- Peters, P., den Dulk, L. & van der Lippe, T. (2009). The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work-life balance: The Dutch case. *Community Work & Family*, 12, 279-297. <https://doi.org/10.1080/13668800902968907>
- Pratt, J.H. (1984). Home teleworking: a study of its pioneers. *Technological Forecasting and Social Change*, 25 (1), 1-14.
- Raghuram, S., Wiesenfeld, B., & Garud, R. (2003). Technology enabled work: The role of Selfefficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 180-198
- Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.
- Rebelo, G. (2002). Trabalho e Igualdade – Mulheres, Teletrabalho e Tempo Parcial. Oeiras: Celta Editora.
- Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos? Revista de Estudos Politécnicos, VII (12), 215-233.
- República Portuguesa (2021) retirado de: <https://covid19estamoson.gov.pt/>
- Rice, R. & Gattiker, U. (2001). New Media and Organizational Structuring', in F. Jablin and L. Putnam (eds), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (Newbury Park, CA: Sage), 544-581
- Rossmann, G. B., & Wilson, B. L. (1985). Numbers and words: Combining quantitative and qualitative methods in a single large-scale evaluation study. *Evaluation Review*, 9, 627-643.
- Russell, H., O'Connell, J., & McGinnity, F. (2009). The impact of flexible working arrangements on work-life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work and Organization*, 16(1), 73-97
- Sardeshmukh, S. Sharma, D., Golden, T. (2012) Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27:3, 193-207.
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Qual Quant*, 52, 1893-1907. <https://doi.org/10.1007/s111350170574>

- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). The MBI-General Survey. In C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter (Eds.), *Maslach Burnout Inventory manual*. Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Shepherdson, B.D. (2009). Hyper-Geographic Office: How the clouds activate public space (master thesis). Rice University, Houston, Texas.
- Shin, B., Sawy, O. A., Liu Sheng, O., Higa, K. (2000). Telework: existing research and future directions. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 10 (2), 85–101. https://doi.org/10.1207/S15327744JOCE1002_2
- Simões, C., McIntyre, S., & McIntyre, T. (2019). Adaptation and Validation of the WorkFamily Conflict and Family-Work Conflict Scales in Portuguese Nurses: 10-Item Version. In P. M. Arezes, J. S. Baptista, M. P. Barroso, P. Carneiro, P. Cordeiro, N. Costa, R. B. Melo, A. S. Miguel, & G. Perestrelo (Eds.), *Occupational and Environmental Safety and Health* (pp. 611-620). Springer International Publishing.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 316–325.
- 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.
- Staples, D. S., Hulland, J. S., Higgins, C. A. (1999) A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Organization Science*, 10(6), 758-776. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.10.6.758>
- Tavares, F.; Santos, E., Diogo, A. & Ratten, V. (2020) Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. <http://dx.doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>

- Tietze, S. & Musson, G. (2002). When ‘work’ meets ‘home’: temporal flexibility as lived experience. *Time & Society*, 11 (2/3), 315-34.
- Vala, J. (2005). A análise de conteúdo. In A.S. Silva & J.M. Pinto. Metodologia das ciências sociais (13ª ed) (pp. 101-128). Porto: Edições Afrontamento
- Virick, M., DaSilva, N., & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, 63, 137–154. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726709349198>.
- Windeler, J., Chudoba, K., & Sundrup, R. (2017). Getting away from them all: Managing exhaustion from social interaction with telework. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (7), 977–995. <https://doi.org/10.1002/job.2176>
- Wood, R., Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Acad. Management Rev.* 14, 3, 361–384.
- World Health Organization (2020), “Coronavirus disease (COVID-19) pandemic”, available at: <https://www.who.int/>

Anexos

Anexos 1 – Questionário online

Olá, eu sou a Joana França e tive a oportunidade de realizar o meu Estágio Curricular na Auchan, no âmbito do meu Mestrado, em Psicologia Social e das Organizações do ISCTE. Realizei o meu estágio no departamento de Desenvolvimento Humano, entre os meses de outubro e dezembro, com a orientação da Inês Alvorão.

No decorrer desta experiência, e pelo facto deste ano ter de realizar a minha tese de mestrado, pensei que poderia juntar o útil ao agradável e realizar a minha tese com a Auchan.

O objetivo deste estudo será analisar o teletrabalho na Auchan em contexto de pandemia, percebendo o que correu bem, o que correu menos bem, o que pode ser melhorado e como. Este estudo terá a orientação de duas professoras do Iscte, Inês Carneiro e Sousa e Sara Ramos.

Deste modo, se está ou esteve em regime de teletrabalho (total ou parcial), pedimos a sua colaboração, que será muito valorizada, através do preenchimento de um breve questionário com duração aproximada de 7 minutos.

A participação neste estudo é estritamente voluntária, anónima e confidencial, podendo escolher participar ou não participar. Se escolher participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação, as suas respostas não serão gravadas. Os dados destinam-se apenas a tratamento estatístico e nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente.

Obrigada pela sua participação, e pelo tempo dispensado.

Qualquer dúvida não hesite em contactar:

Joana França (jfnfa@iscte-iul.pt)

Dados Sociodemográficas:

Está ou esteve em teletrabalho?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Idade: ____

Em média quantas horas por semana trabalha: ____

No último mês qual a percentagem de tempo que esteve em regime de teletrabalho: ____

A sua primeira experiência em teletrabalho foi durante a pandemia?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Departamento em que trabalha na empresa? ____

Antiguidade na empresa? (em anos) ____

Último nível de Educação Completo:

- ☐ Ensino básico (9.º ano) ou inferior
- ☐ Ensino Secundário (12.º ano)

SERÁ O TELETRABALHO O FUTURO?

- ☐ Licenciatura/Bacharelato
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

Tem filhos ou outros dependentes?

- ☐ Não
- ☐ Sim

Quantos: _____ Idades: _____

Tem um espaço de trabalho em casa só para si ?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Indique, por favor, o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta as suas experiências em casa e no trabalho durante o regime de teletrabalho.

1. As exigências do meu trabalho interferem na minha vida familiar.
2. O tempo que ocupo com o meu trabalho dificulta o cumprimento das minhas responsabilidades familiares.
3. Algumas tarefas que gostaria de realizar em casa não aparecem feitas devido às minhas exigências profissionais.
4. O meu trabalho não permite ausências por motivos familiares.
5. Para cumprir adequadamente os deveres profissionais, tenho de fazer alterações nas minhas atividades familiares.
6. As minhas obrigações familiares interferem com as atividades do meu trabalho.
7. Prescindo de realizar as tarefas profissionais pelos compromissos familiares em casa.
8. Algumas das tarefas que quero realizar no trabalho não aparecem feitas devido às obrigações familiares.
9. A minha vida familiar interfere com as minhas responsabilidades profissionais, nomeadamente na pontualidade, no cumprimento das tarefas diárias e nas horas extraordinárias.
10. As tarefas familiares interferem no meu desempenho profissional.

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Tendo em conta o seu trabalho, indique se as seguintes afirmações se aplicam completamente a si ou não se aplicam.

1. Considero-me um trabalhador eficaz;
2. Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho;
3. O meu superior vê-me como um trabalhador eficaz;
4. Os meus colegas consideram que sou um trabalhador bastante produtivo.

SERÁ O TELETRABALHO O FUTURO?

a afirmação não se aplica						a afirmação aplica-se completamente
1	2	3	4	5	6	7

Considerando os seus sentimentos em relação ao regime de teletrabalho, avalie a frequência de cada um dos seguintes sentimentos, utilizando a escala que se segue:

1. Sinto-me emocionalmente esgotado pelo meu trabalho.
2. Sinto-me desgastado no fim do dia de trabalho.
3. Sinto-me fatigado quando acordo de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho.
4. Trabalhar durante todo o dia é realmente uma pressão para mim.
5. Sou capaz de resolver eficazmente os problemas que surgem no meu trabalho.
6. Sinto-me esgotado pelo meu trabalho.

Nunca	Quase Nunca	Algumas Vezes	Regularmente	Bastantes Vezes	Quase Sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

Considerando as suas tarefas profissionais durante o regime de teletrabalho, indique por favor o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem.

1. O meu trabalho exige que eu trabalhe depressa.
2. O meu trabalho exige que eu trabalhe intensamente.
3. No meu trabalho, tenho uma grande quantidade de coisas para fazer.
4. Não tenho tempo para fazer todo o meu trabalho.
5. Tenho demasiado trabalho para fazer.
6. Sinto que não tenho tempo para terminar o meu trabalho.
7. Tenho de lidar com exigências contraditórias no meu trabalho.

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Para si, quais considera terem sido as principais dificuldades no teletrabalho?

Para si, quais as vantagens que identifica no teletrabalho?

O que mudaria na sua transição/adaptação ao teletrabalho?

Muito obrigada pela sua participação neste estudo.

Anexo 2 - Guião da Entrevista para os colaboradores

Tema	Perguntas	Autores
Dados Sociodemográficos	Que idade tem? Qual o seu nível de habilitações e qual é a sua área de formação? Esta foi a sua primeira experiência de teletrabalho? É o único a teletrabalhar em casa? / tele escola Qual é a composição do seu agregado familiar (Filhos? Quantos? Idades) Tem um espaço individual de trabalho em casa? Quão importante para si é ter um espaço em casa onde trabalha exclusivamente?	
Contexto organizacional	Fale-me do seu percurso na Auchan? (Há quanto tempo está na Auchan (Antiguidade), o que faz hoje na Auchan)	Cooper & Kurland (2002)
Visão geral do teletrabalho	Como é que tem sido a sua experiência em teletrabalho? (Benefícios e desafios) Que impacto acha que esta forma de trabalho tem na sua vida pessoal e profissional?	Kurland & Cooper (2002) Gálvez et al. (2019)
Work Life Balance	Como é que a passagem para teletrabalho foi encarada pela sua família? Em teletrabalho como tem sido o seu horário de trabalho (Sente que trabalha mais em casa comparando quando estava no escritório? Que atividades considera que afetam a sua produtividade durante o teletrabalho? (Tarefas domésticas; Cuidar de crianças, Redes sociais, passear o cão, Ler / Música /YouTube, Atividade Física, Chamadas telefônicas) Que estratégias usa para manter o equilíbrio entre a sua vida pessoal e a sua vida profissional? (Sente que é difícil definir uma barreira entre o tempo que está a trabalhar e o tempo que está com a família? Porquê?) (Sente que a família interfere no seu trabalho? Ou sente que o trabalho acaba por interferir na sua vida pessoal?)	Cooper & Kurland (2002) (Tavares et al., 2020) Gálvez et al. (2019)
Liderança no teletrabalho e equipa de trabalho	Que impacto teve o teletrabalho na sua equipa? O que acha mais desafiante na liderança à distância? Como mantém a sua equipa motivada? Como é que gere o desempenho da sua equipa? Como é o estilo de trabalho da sua equipa? (Por objetivos?)	Eurofound (2020); Cooper & Kurland (2002)

SERÁ O TELETRABALHO O FUTURO?

	Houve algum grupo de teletrabalhadores que que identifica terem mais dificuldade em estar em teletrabalho, e porquê?	
Relações Interpessoais extratrabalho	O que sente mais falta da relação presencial com os seus colegas? Acha que a sua relação com os colegas mudou? Porquê? Como? Trabalha em equipa ou as suas tarefas são independentes das dos restantes colegas? Como descreve a comunicação em teletrabalho? Que impacto pode ter o teletrabalho no bem-estar psicológico dos colaboradores?	Cooper & Kurland (2002); Kurland & Cooper (2002)
Considerações futuras sobre o teletrabalho	Consideraria se lhe oferecessem a possibilidade de teletrabalho? Em que regime? Se pudesse mudar alguma coisa, o que mudava para melhorar a experiência de teletrabalho dos colaboradores Auchan? Que medidas acha que as empresas deveriam adotar para promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional de seus colaboradores?	Baruch (2000)

Anexo 3 - Dicionário de Categorias

Dimensão	Categorias	Sub Categoria	Definição	Exemplo (Entrevistas)
Percepções do Teletrabalho	Adaptação	Positivo	Adaptação do colaborador à transição do trabalho presencial, na sede, para o teletrabalho, em casa.	“acho que a adaptação foi muito boa” (P2)
		Negativo		
	Preferências		Possibilidade de permanecer em teletrabalho no futuro e que regime gostariam de seguir.	“Eu gostava de continuar em teletrabalho” (P15) “Diria que 2 a 3 dias na sede e os restantes dias em casa” (P1)
	Medidas	Desejadas	Percepções dos colaboradores sobre práticas ou estratégias que a empresa podia implementar se o teletrabalho for uma opção futura.	“Acho que empresa podia ajudar, dar uma contribuição, a nível material para melhorar o espaço de trabalho dos colaboradores” (P3)
		Implementadas	Práticas que foram implementadas pela empresa durante o teletrabalho.	“providenciou logo computadores para todos, verificou se estávamos a conseguir fazer as ligações à rede. Ficamos com ferramentas necessárias para trabalhar” (P4)
Trabalho	Alteração de Horários	Sim	Se houve alteração do horário de trabalho dos colaboradores por estes estarem em teletrabalho, em casa.	“Sim, sinto que o meu horário se prolonga mais” (P9)
		Não		
	Desempenho percebido	C/ impacto positivo	São as informações de avaliação pessoal sobre o desempenho que se baseiam em experiências semelhantes anteriores (Bandura, 1978)	“Sinto que trabalho o que trabalhava antes, mas em menos tempo, ou seja, a minha sobre-me tempo” (P13)
		S/ impacto		
		C/ impacto negativo		

	Exigências do Trabalho		aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que exigem esforço físicas e/ou psicológicas (cognitivas e emocionais) sustentadas que estão associadas a certos custos fisiológicos e/ou psicológicos (Demerouti et al., 2001)	“Tou farta de <i>Hangouts</i> porque às vezes ligo a camara às 9h da manhã e só a desligo às 20h da noite” (P5)
	Comunicação	C/ impacto positivo	Comunicação efetuada entre os colaboradores e chefias, via online (e-mail, videochamadas, chamadas de voz, mensagens, etc) Rice e Gattiker, 2001	“Há assuntos que são logo desbloqueados se estivermos juntos, e em teletrabalho, demoram muito mais tempo a serem resolvidos” (P15)
		S/ impacto		
		C/ impacto negativo		
	Condições de Trabalho	Aspectos positivos	Condições de trabalho em que os colaboradores trabalham, desde o conforto da cadeira até à iluminação e ferramentas de trabalho (e.g.,: ecrã, rato, teclado, etc).	“eu acho a sede mais confortável do que em casa, desde o espaço, a luz, a climatização, as salas em open space” (P10)
		Aspectos negativos		
	Relações interpessoais extratrabalho	Aspectos positivos	Relação entre os colaboradores, fora do local e tempo de trabalho.	“Sinto claro falta do café que ia tomar com os meus colegas, essa parte social sim tenho falta” (P2)
		Aspectos negativos		
Vida Pessoal	Liderança	C/ impacto positivo	Aspectos salientados na liderança remota no teletrabalho, via online.	“o teletrabalho não teve muito impacto negativo na minha equipa porque nós somos tecnológicos, já estávamos habituados a fazer o nosso trabalho à distância” (P1)
		S/ impacto		
		C/ impacto negativo		
	Saúde Física	Aspectos positivos	Aspectos físicos sentidos pelos colaboradores.	“doí-me as costas” (P15)
		Aspectos negativos		

SERÁ O TELETRABALHO O FUTURO?

		Aspetos positivos		
	Bem-estar Psicológico (Saúde Mental)	Aspetos negativos		“há uma coisa que me esgota imenso que é estar o dia inteiro em zoom e ao telefone então chego ao final do dia cansada” (P11)
	Articulação entre vida familiar e profissional	Facilitadores	Fatores que promoveram/ajudaram no equilíbrio trabalho-família e família-trabalho.	“permite fazer uma melhor gestão do meu tempo, sendo que há uma maior conciliação entre a minha vida pessoal e a minha vida profissional” (P8)
		Dificuldades	Fatores que dificultaram o equilíbrio trabalho-família e família-trabalho.	“Depois tínhamos a questão dos espaços, o que me perturbava era quando estava em call na cozinha o meu filho fazia barulho quando ia lanchar” (P14)
	Estratégias		Medidas que promovem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional em teletrabalho	“Quando acabo o trabalho à tarde, desligo o pc e não volto a ligar. Vou fazer outras coisas, lavar a roupa, falar com alguém” (P4)

Anexo 4 - Tabela de Frequências

Dimensão	Categoria	Sub Categoria	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	Nº total de ocorrências
Perceções do Teletrabalho	Adaptação	Positivo	3	4		3				1		2				1		1	15
		Negativo			1						1		1		1			2	6
	Preferências		2	3	2	2	2	2	2	5	2	2	2	3	2	2	4		37

SERÁ O TELETRABALHO O FUTURO?

Medidas	Desejadas	1	1	1	1		1	5	2	2	2	4	1	3	2	2	1	29
	Implementadas				3	2				1							6	12

Trabalho	Alteração de Horários	Sim	1	1	1	1	1		1		2	2	2			1	2	1	16
		Não	1							1				1					3
	Desempenho percebido	C/ impacto positivo	1	2		2	2		2	1				2	1	2	2		17
		S/ impacto									1	2							3
		C/ impacto negativo		1	1			1			2	1	1						7
	Exigências do Trabalho		1				4	3	2	1									11
	Comunicação	C/ impacto positivo													1	1			2
		S/ impacto				1	1		1	1	2		1	1					8
		C/ impacto negativo	1	2	1		4	3	1	2		3		1	1	1	2		22
	Condições de Trabalho	Aspetos positivos			2	1		2		2		1		2	1	1			12
		Aspetos negativos					1				5	1	1	1	2		1	1	13
	Relações interpessoais extra-trabalho	Aspetos positivos		1		1					1			1					4
		Aspetos negativos	2	1	3		1	2		1	2	2		2	3		2		21
	Liderança	C/ impacto positivo	2					2	1				1						6
		S/ impacto	1									2			1				4
		C/ impacto negativo	1					1					2						4
Vida Pessoal	Saúde Física	Aspetos positivos			1	1							1	1	1				5
		Aspetos negativos															1		1

SERÁ O TELETRABALHO O FUTURO?

	Bem-estar	Aspetos positivos			1						3	1						5	
	Psicológico (Saúde Mental)	Aspetos negativos		2		1		1	3		2	1	6	2		1	3	1	23
		Facilitadores		1	1				3		1	2	4	1	1	1			15

	Articulação entre vida familiar e profissional	Dificuldades		1	1			1		3	1	1	2			3		1	14
	Estratégias		2	1		4	1			2	2	1	4	2	2	1	4		26