

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A EVOLUÇÃO DO TELETRABALHO COMO PRÁTICA
DE GESTÃO DE PESSOAS DEPOIS DA PANDEMIA
COVID-19**

Catarina Fernandes Pinto

**MESTRADO EM PSICOLOGIA DOS RECURSOS HUMANOS,
DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES**

2023

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A EVOLUÇÃO DO TELETRABALHO COMO PRÁTICA
DE GESTÃO DE PESSOAS DEPOIS DA PANDEMIA
COVID-19**

Catarina Fernandes Pinto

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel Soares

**MESTRADO EM PSICOLOGIA DOS RECURSOS HUMANOS,
DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES**

2023

Agradecimentos

Quero começar por agradecer, antes de mais, à Professora Doutora Maria José Chambel, pela orientação e acompanhamento ao longo deste ano. Pela confiança que me transmitiu sempre, pela motivação que me ajudou a continuar, e por tudo o que me ensinou.

Devo, também, um agradecimento especial à Professora Doutora Vânia Carvalho, que se mostrou sempre disponível e aberta para me ajudar quando precisei.

À minha colega Tânia, com quem percorri este caminho lado a lado, pelo apoio e por todas as partilhas que nunca me deixaram sentir sozinha.

À Margarida, pela amizade e companheirismo, por ouvir as minhas preocupações e pelos momentos em que nos incentivámos mutuamente, mesmo no meio do desespero.

À minha mãe, que me apoia incondicionalmente em todas as fases da minha vida, e ao meu pai, que acredita que consigo fazer sempre mais e melhor.

Ao João, pelo amor e carinho, por me ajudar todos os dias a descomplicar e relativizar, e por iluminar os meus dias.

Índice

Resumo	1
Abstract	1
Introdução	3
Enquadramento Teórico	5
Evolução do Teletrabalho como Prática de Gestão nas Empresas após a Pandemia Covid-19	5
Teletrabalho e Reações dos Colaboradores	9
Teletrabalho e Produtividade	11
Método	14
Desenho de Investigação	14
Análise de Dados	14
Amostragem e Procedimento	15
Resultados	18
1. Qual o regime de trabalho que está a ser maioritariamente implementado nas empresas, no período pós-pandémico?	18
1.1. Comparação entre Intenções Manifestadas em T1 e Atualidade	19
1.2. Comparação entre Experiência Prévia de Teletrabalho e Atualidade	23
2. De que forma o regime de trabalho implementado nas empresas influencia as reações dos colaboradores?	24
2.1. Comparação entre Regime de Trabalho e Reações Mistas	26
3. Quais os efeitos da adoção do teletrabalho na produtividade das empresas? ..	29
3.1. Fatores que influenciam a produtividade dos colaboradores	30
3.1.1. Mais Tempo	30
3.1.2. Mais Felicidade e Motivação	32
3.1.3. Menos Interrupções	32
3.2. Fatores que influenciam a rentabilidade das organizações	33
3.2.1. Menos Custos para a Organização	33

3.2.2. Atração e Retenção de Talentos.....	34
3.2.3. Capacidade de Contratação	36
Discussão.....	37
Limitações e Estudos Futuros.....	44
Implicações para a Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações.....	45
Conclusões.....	45
Referências Bibliográficas	47
Anexos A	55
Anexo A1.....	55
Anexo A2.....	56
Anexo A3.....	57
Anexos B.....	60

Resumo

Como sabemos, a pandemia Covid-19 foi um evento que obrigou a uma adaptação sem precedentes, mudou a forma como vemos o mundo do trabalho, e impulsionou o interesse no teletrabalho como prática de gestão de pessoas. Com este estudo, pretende-se entender a forma como o teletrabalho evoluiu após a pandemia Covid-19 nas organizações portuguesas, bem como as implicações da sua adoção num contexto saudável e de normalidade. Através de uma abordagem metodológica qualitativa, as perceções e experiências com o trabalho remoto de vinte e uma organizações foram analisadas, com base em entrevistas semiestruturadas. O estabelecimento de uma evolução é possível devido ao carácter longitudinal do estudo, que recorre a dois momentos de recolha de dados, em 2021 (T1) e finais de 2022/início de 2023 (T2). Verificou-se que todas as organizações da amostra implementaram o trabalho remoto, tendo sido verificado um crescimento exponencial deste regime em relação à fase pré-pandémica. Mais especificamente, o modelo preferido foi o híbrido, com alguns dias de trabalho remoto e outros de trabalho presencial. Os resultados mostram as implicações que esta mudança teve nas reações dos colaboradores e num dos mais relevantes resultados do trabalho para as organizações: a produtividade.

Palavras-chave: Evolução, Teletrabalho, Reações, Produtividade, Gestão de Pessoas, Trabalho Remoto, Pandemia Covid-19.

Abstract

As we know, the Covid-19 pandemic was an event that required an unprecedented adaptation, changed the way we view the world of work, and boosted interest in telecommuting as a people management practice. With this study, we aim to understand how telecommuting has evolved after the Covid-19 pandemic in Portuguese organizations, as well as the implications of its adoption in a healthy and normal context. Using a qualitative methodological approach, the perceptions and experiences with remote work in twenty-one organizations were analyzed through semi-structured interviews. The establishment of an evolution is possible due to the longitudinal nature of the study, which involves two data collection points, in 2021 (Time 1) and late 2022/early 2023 (Time 2). It was found that all the organizations in the sample implemented remote work, with an exponential growth in this arrangement compared to the pre-pandemic phase. More specifically, the preferred model was hybrid, involving some days of remote work and others of in-person work. The results

highlight the implications of this change on employees' reactions and one of the most relevant outcomes of work for organizations: productivity.

Keywords: Evolution, Telecommuting, Reactions, Productivity, People Management, Remote Work, Covid-19 Pandemic.

Introdução

Vivemos numa era de mudanças, com um contexto económico e social turbulento que obriga as empresas a adaptarem-se ao mercado para se manterem competitivas, nomeadamente através da adoção de práticas de trabalho mais flexíveis (Figueiredo et al., 2021). O teletrabalho, ou trabalho remoto, é uma destas práticas e consiste na realização das atividades de trabalho noutra local que não as instalações da entidade patronal, utilizando tecnologias digitais (Chatterjee et al., 2022; Mariani et al., 2023). Os avanços tecnológicos são os grandes responsáveis pela sua entrada no mundo do trabalho, mas esta não era uma prática comum antes da pandemia Covid-19 (Sahut & Lissillour, 2023). A pandemia colocou ao mundo uma imposição de confinamento, criando uma disrupção total com a típica dinâmica das organizações de todo o mundo (Figueiredo et al., 2021). Para manter os negócios em funcionamento, garantir condições de produtividade e assegurar a saúde das pessoas num contexto de grande fragilidade, foi pedido aos colaboradores que trabalhassem a partir de casa, sempre que possível (Figueiredo et al., 2021; Technology Vision, 2021). Esta grande crise mundial forçou, assim, a adoção do teletrabalho em muitas organizações, encorajando-as a investir em mais tecnologia e a aprender como a utilizar (Criscuolo et al., 2021; Sahut & Lissillour, 2023).

Muitos líderes e colaboradores que nunca tinham implementado o teletrabalho reportaram boas experiências, e aperceberam-se de que era possível continuar a produzir de forma eficiente trabalhando fora dos escritórios (Criscuolo et al., 2021). Por essa razão, tornou-se claro que esta mudança iria perdurar após o evento inicial (Hansen et al., 2023), e que muitos pretendiam continuar a utilizar o teletrabalho no futuro (Criscuolo et al., 2021). À medida que as organizações iam pensando no futuro pós-pandémico, muitas planeavam implementar um modelo híbrido que combinasse o trabalho remoto com trabalho no escritório (Alexander et al., 2021; Phillips, 2020). Estas intenções podem ser explicadas porque, apesar do trabalho remoto ter muitos benefícios, tem também desafios associados (Aksoy et al., 2022). Com um regime de trabalho híbrido, as organizações podem tirar partido das vantagens do teletrabalho, e minimizar as suas desvantagens.

Este estudo acrescenta à maioria dos que encontramos na literatura sobre a evolução do trabalho remoto após a pandemia Covid-19, que se focam em investigar as intenções manifestadas pelos líderes das organizações em implementar o trabalho remoto, bem como nos desejos dos colaboradores para o futuro (e.g., Aksoy et al., 2022; Gupta, 2020; Vyas, 2022; Pianese et al., 2023; Ozimek, 2020). A presente investigação foi mais além, para entender se as intenções manifestadas por organizações portuguesas em 2021 correspondem à

realidade atual, e se existiu, de facto, uma mudança tão significativa na forma de trabalhar das organizações como a literatura indica (e.g., Barrero et al., 2023; Brueckner & Sayantani, 2023; Hansen et al., 2023).

Um dos grandes catalisadores da mudança a que assistimos no mundo das organizações para uma maior utilização do teletrabalho, é a possibilidade que esta prática tem de promover um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Popovici & Popovici, 2020; Yang et al., 2023). Além disso, os colaboradores têm maior flexibilidade e autonomia, poupam tempo devido à diminuição das deslocações e não têm tantas interrupções durante o horário de trabalho (Yang et al., 2023; Day & Burbach, 2014; Bailey & Kurkland, 2002; Bailey & Kukland, 1999). Estes fatores podem, assim, aumentar a satisfação com o trabalho (Aslan et al., 2022), um dos tópicos mais estudados na área da psicologia organizacional pelo seu papel crucial no bem-estar dos indivíduos e no aumento da eficácia das organizações (Judge & Klinger, 2008). Na verdade, o teletrabalho é considerado como uma forma de potenciar a satisfação com o trabalho (e.g., Day & Burbach, 2014; Bailey & Kukland, 1999; Baruch, 2000; Yang et al., 2023) e, conseqüentemente, beneficiar as organizações. Promover a satisfação dos colaboradores é essencial, visto que influencia as relações que constroem no local de trabalho, a sua saúde física e psicológica, o desempenho e o *turnover* (Aslan et al., 2022; Tietjen & Myers, 1998; Wilkin, 2013; Woznyj et al., 2022; Riketta, 2008). Por outro lado, o trabalho remoto pode causar uma deterioração das interações informais entre colegas, os colaboradores podem experienciar isolamento social (De Vries et al., 2019), maior conflito entre a vida pessoal e profissional, e excesso de trabalho (Kirkland & Bailey, 1999), o que pode impactar a satisfação com o trabalho de forma negativa. Assim, emerge o interesse em clarificar se o teletrabalho influencia a satisfação com o trabalho de forma positiva ou negativa. Para os empregadores, as principais vantagens do trabalho remoto estão relacionadas com o aumento de produtividade, poupança de custos com escritórios, menor absentismo, uma maior *pool* de talento e menos *turnover* (Bailey & Kukland, 1999; Bélanger, 1999; Baruch, 2000). Destes efeitos, destaca-se a produtividade, a principal preocupação de todas as organizações (Ojha, 2014). A relação entre o trabalho remoto e a produtividade tem estado no centro nos debates sobre práticas de gestão já há algum tempo, muito antes da adoção forçada pela pandemia (Choudhury et al., 2021). Grande parte das investigações encontradas na literatura apontam para aumentos de produtividade com a implementação de regimes de trabalho remoto (e.g., Martin & MacDonnell, 2012; Bélanger, 1999; Bosua et al., 2013), nomeadamente devido à flexibilidade horária, menos distrações e interrupções, estar num local que permite maior concentração, e menor absentismo (Bélanger, 1999; Baruch,

2000; Bosua et al., 2013). A produtividade tem sido considerada, por isso, uma das maiores razões para a implementação do teletrabalho (Ruth & Chaudhry, 2008). Há, no entanto, investigações que sugerem que, com a rápida expansão do trabalho remoto, as organizações não se prepararam devidamente para a sua implementação, o que poderá ter efeitos negativos na produtividade (Ivasciuc et al., 2022). Este estudo contribui para o esclarecimento das dúvidas encontradas na literatura sobre o impacto do teletrabalho na produtividade dos colaboradores.

Assim sendo, além de explorar a evolução do trabalho remoto após a pandemia Covid-19, o estudo analisa as reações dos colaboradores para um melhor entendimento do impacto do teletrabalho na satisfação dos mesmos, bem como para verificar disparidades entre diferentes níveis de extensão do trabalho remoto nas suas atitudes. Finalmente, será explorada a relação entre a produtividade e o teletrabalho, visto ser um fator que tem uma grande influência na decisão de implementar ou não este tipo de regimes flexíveis de trabalho. Com este estudo, espera-se obter mais conhecimento sobre a forma como as organizações portuguesas se adaptaram a um “novo normal” depois da pandemia, e se as mudanças colocadas em prática tiveram efeitos positivos. Poder-se-á, assim, ajudar as organizações que continuam com dúvidas sobre a implementação do trabalho remoto, a entender os potenciais efeitos que este regime pode ter, numa altura em que estão ainda a analisar as melhores decisões a tomar.

Enquadramento Teórico

Evolução do Teletrabalho como Prática de Gestão nas Empresas após a Pandemia Covid-19

O teletrabalho é uma prática organizacional que existe há vários anos, sendo o termo utilizado já desde 1973, sob a perspetiva de mover o trabalho para os trabalhadores, em vez de mover os trabalhadores para o trabalho (Allen et al., 2015). Muitos fatores organizacionais, políticos e sociais contribuíram para o crescimento e desenvolvimento do trabalho remoto (Beckel & Fisher, 2022). A sua popularidade cresceu à medida que as tecnologias de informação foram evoluindo, uma vez que essa evolução possibilitou a implementação de novas formas de organizar o trabalho (Popovici & Popovici, 2020). No entanto, nunca as empresas tinham adotado a prática de trabalhar a partir de casa numa grande escala, até a pandemia Covid-19 impulsionar uma experiência social em massa.

O teletrabalho tem muitas definições associadas. Neste caso, considera-se a de Martin e MacDonnell (2012, p.2), que se referem ao teletrabalho como “a substituição das

tecnologias de informação por viagens relacionadas com o trabalho, podendo incluir trabalho pago a partir de casa (...) ou de qualquer outra estação de trabalho fora do escritório principal durante, pelo menos, um dia de trabalho por semana”.

O teletrabalho tem emergido como uma questão particularmente relevante devido ao aumento da sua prevalência durante a pandemia Covid-19 (Beckel & Fisher, 2022). Em 2020, 12% dos trabalhadores da União Europeia trabalhavam habitualmente a partir de casa, mas na década passada apenas 5 a 6% dos colaboradores o faziam, o que reflete que esta forma de trabalhar não era muito utilizada (Pokojski et al., 2022). De facto, esta pandemia exigiu a adoção do trabalho remoto nas empresas, forçando mudanças significativas na forma de trabalhar, e transformando o mundo num laboratório global de trabalho remoto (Sahut & Lissillour, 2023). Neste sentido, como Barrero e colaboradores (2021) explicam, após terem passado por essa experiência, as empresas e os seus colaboradores retiraram aprendizagens sobre a forma como trabalham. Esta foi uma altura em que as visões e atitudes em relação ao teletrabalho se alteraram, o que poderá ter aumentado a vontade de quem lidera as empresas em adotar esta prática, após o período de crise pelo qual passaram. Contudo, após meses de isolamento social e confinamentos sucessivos, as empresas voltaram a abrir as suas portas e a convidar os colaboradores para o regresso à “normalidade”. Para muitas empresas, a definição de “regresso à normalidade” é diferente, e as decisões que tomam em relação a este regresso, podem ter diferentes efeitos. Como Kulik (2022) refere, alguns empregadores afirmam que os colaboradores poderão trabalhar a partir de casa para sempre, se assim o quiserem, enquanto outros dizem que os colaboradores poderão nunca mais regressar ao escritório. Empresas do mesmo setor escolhem diferentes abordagens em relação ao teletrabalho – algumas com todos os colaboradores a trabalhar a partir de casa, outras com todos os colaboradores a trabalhar no escritório, e outras com opções intermédias (Pokojski et al., 2022).

Com o objetivo de perceber qual a intenção das empresas para quando regressassem à normalidade, muitos autores elaboraram investigações durante o período pandémico. Nestas, questionaram as chefias sobre os seus planos em relação à adoção do teletrabalho como prática, nas suas organizações, no futuro. No seu estudo, Barrero e colaboradores (2021) descobriram, a partir do *Survey of Working Arrangements and Attitudes* (SWAA), que o plano que a maioria dos empregadores tinha para os trabalhadores cujo trabalho era possível realizar remotamente, era de dois dias de teletrabalho por semana. Por outro lado, e embora a frequência tenha variado, a maioria dos colaboradores desejava trabalhar parte da semana em casa. Resumidamente, os autores concluíram que muitas das mudanças introduzidas pela

pandemia Covid-19 para o teletrabalho, iriam manter-se mesmo depois da pandemia terminar. Altig e colaboradores (2020) confirmaram esta tendência com os seus dados, visto que questionaram responsáveis de empresas relativamente à percentagem de colaboradores em teletrabalho em 2019, e à percentagem de colaboradores que iria trabalhar de casa depois da pandemia. Os resultados da comparação destas respostas apontaram para que a percentagem de dias passados em teletrabalho triplicasse, depois da pandemia. Os mesmos autores, realizaram um novo questionário em janeiro de 2021, onde verificaram que as intenções eram similares aquelas apontadas em maio de 2020, mas com uma diferença: as empresas, nesta altura, favoreciam mais um modelo de trabalho híbrido no futuro pós-pandémico. Assim, regrediram a sua intenção em deixar que os colaboradores estivessem a tempo inteiro a trabalhar de casa (Altig et al., 2021).

Existem algumas razões apontadas para que, numa fase pós-pandemia, como aquela em que nos encontramos, as organizações evoluam para um modelo de trabalho remoto, ou híbrido. Bloom e colaboradores (2021), indicam a mudança tecnológica provocada pela pandemia Covid-19 como motivo para o aumento da qualidade e eficiência do trabalho remoto, reforçando a mudança para o trabalho em casa, após o término da pandemia. Isto porque, segundo os autores, quando o teletrabalho se tornou no regime de trabalho mais utilizado, os incentivos para os avanços tecnológicos que suportam o teletrabalho, tornaram-se mais fortes. No mesmo sentido, durante a pandemia, as organizações investiram tempo e dinheiro na aquisição de equipamentos que facilitassem o trabalho remoto, e esta crise possibilitou uma melhoria dos seus sistemas internos para suportar este regime de trabalho (Barrero et al., 2021). Por isso, tanto as empresas como os trabalhadores estão hoje mais bem preparados para trabalhar de forma eficaz a partir de casa. Além disso, no estudo destes autores, muitos dos participantes reportaram experiências de teletrabalho melhores do que o esperado, visto que antes da pandemia tinham um pessimismo excessivo relativamente ao teletrabalho. Assim, a pandemia criou as condições necessárias para serem retiradas lições e conhecimentos que eram difíceis de adquirir anteriormente, eliminando expectativas enviesadas sobre o teletrabalho, os seus custos, e a coordenação em *networks*, que antes inibiam a utilização do trabalho remoto (Barrero et al., 2021).

A questão da continuação do trabalho remoto, após o término da pandemia Covid-19, tem sido muito debatida. Isto deve-se ao facto de que, após dois anos de trabalho predominantemente remoto, tanto os colaboradores como as chefias formaram expectativas acerca de como a vida deveria parecer num contexto pós-pandémico (Smite et al., 2023). O regresso ao que costumava ser o habitual num contexto pré-pandemia, ou seja, trabalhar a

partir do escritório de uma empresa, pode ter consequências negativas para as organizações, como Pokojski e colaboradores (2022) afirmam. Uma delas é o risco desta decisão afetar a moral dos colaboradores que preferem trabalhar a partir de casa, podendo resultar na redução da produtividade e em maior *turnover* (Pokojski et al., 2022). Athanasiadou e Theriou (2021) e Altig e colaboradores (2021), defenderam que o mais provável seria que o teletrabalho se tornasse a principal forma de trabalhar, e que assim permanecesse, numa fase pós-pandémica. Pokojski e colaboradores (2022) referem a mesma tendência, afirmando que o trabalho remoto se irá tornar gradualmente mais comum, com um modelo híbrido a parecer a solução mais provável a adotar.

O presente estudo, tendo um carácter longitudinal, apoia-se nos dados do seu primeiro momento (T1). Nesse momento, os responsáveis de gestão de Recursos Humanos de 42 empresas portuguesas – entrevistados durante o segundo semestre do ano de 2021 – foram questionados relativamente à intenção de utilizar o teletrabalho como prática de gestão, no futuro. Os resultados da investigação de Trovão (2022), apontam para o facto de que todas as organizações, à exceção de uma, referiram ter tido uma boa experiência com o teletrabalho durante a pandemia. Ademais, a maioria dos participantes do estudo referiu estar a planear a adoção de um modelo remoto ou híbrido no futuro, para os seus colaboradores (Trovão, 2022; Galego, 2022). Dentro deste modelo, algumas organizações portuguesas manifestaram intenções de implementar um modelo híbrido de trabalho mais flexível (i.e., mais dias remotos do que presenciais) (Galego, 2022). É necessário ter em conta, no entanto, que neste grupo apenas se apresentaram as que podem ter a maioria ou totalidade dos colaboradores a trabalhar remotamente. Por outro lado, empresas cujo setor permitia que todas as pessoas, ou a maioria, estivessem em trabalho remoto, pretendiam adotar uma modalidade de trabalho remoto flexível. Ou seja, terem trabalho remoto como a principal forma de trabalhar, sem obrigatoriedade de ir ao escritório. Contudo, também houve organizações que mostraram uma intenção de não adotar o teletrabalho no futuro e que, se o fizessem, seria de forma pontual (Trovão, 2022). Neste grupo, apenas uma organização cujo setor permitia que todos os colaboradores estivessem em trabalho remoto, não planeava utilizar esta modalidade no futuro (Galego, 2022). As restantes que manifestaram a intenção de não adotar este modelo de trabalho, eram empresas cujo trabalho apenas permitia um regime remoto para alguns colaboradores.

Neste sentido, revela-se importante estudar qual foi, de facto, o modelo de trabalho implementado por estas empresas, para melhor compreender a tendência da adoção do

teletrabalho numa fase pós-pandemia, e quais as consequências do mesmo. Por isso, a primeira questão de investigação que se coloca é a seguinte:

Q1: Qual o regime de trabalho que está a ser maioritariamente implementado nas empresas, no período pós-pandémico?

Teletrabalho e Reações dos Colaboradores

Um tópico de grande interesse para os investigadores e estudiosos das organizações, é a relação entre o teletrabalho e as atitudes dos colaboradores. As atitudes representam a avaliação que um indivíduo faz da sua experiência de trabalho, sendo que as duas atitudes mais presentes nas investigações são a satisfação com o trabalho e o compromisso organizacional (Chen & Fulmer, 2018; Riketta, 2008). A satisfação porque transmite informações cruciais no que toca à forma como as pessoas percecionam a sua vida no trabalho, tendo implicações práticas para a promoção do bem-estar individual e da eficácia organizacional (Lopes et al., 2014; Judge et al., 2020). O compromisso organizacional por ser um forte preditor das intenções de *turnover* e, por isso, à medida que os colaboradores aumentam o seu compromisso com a organização, as taxas de retenção das organizações melhoram significativamente (Liou, 2008).

A satisfação com o trabalho é definida como a forma como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho (Lopes et al., 2014). Por isso, apesar desta atitude ser definida de várias formas, tem sido vista principalmente como um estado emocional, resultante da avaliação que um indivíduo faz das suas experiências no trabalho (Harrison et al., 2006). Por sua vez, o compromisso organizacional é definido como o conjunto de crenças e valores que um colaborador partilha com a sua organização (Chen & Fulmer, 2018).

Como verificado por Allen e colaboradores (2015), o teletrabalho aumenta a perceção de autonomia dos colaboradores. Este efeito pode, por sua vez, ter um impacto positivo na satisfação dos mesmos, visto que o sentimento de autonomia é um estado psicológico positivo que leva à satisfação com o trabalho (Hackman & Oldham, 1976). Martínez Sánchez e colaboradores (2007) corroboram esta associação, referindo que colaboradores com autonomia são mais produtivos e estão mais satisfeitos com o seu trabalho. Assim, é provável que os colaboradores em regime de teletrabalho tenham reações mais positivas em relação ao seu trabalho, como maior satisfação com o trabalho, do que colaboradores em regimes presenciais (Allen et al., 2015). Ainda, os colaboradores em regime de teletrabalho com maior autonomia reportam maior satisfação em relação àqueles com menos autonomia, o que

indicia que a quantidade de autonomia dada aos colaboradores em trabalho remoto influencia os benefícios desta prática (Allen et al., 2015). Yucel (2019) e Galanti e colaboradores (2021) suportam estas evidências, recorrendo ao modelo das exigências-recursos para explicar que a autonomia no trabalho e a flexibilidade de horário são conceptualizados como recursos do trabalho. De acordo com os autores, estes recursos influenciam o compromisso dos trabalhadores, a satisfação com o trabalho e o *engagement*. Galanti e colaboradores (2021) acrescentam, ainda, a auto liderança como um recurso pessoal promovido pelo trabalho remoto, com efeitos positivos no trabalho. Através deste recurso, os indivíduos controlam o seu comportamento, monitorizando o desempenho no trabalho e regulando a sua motivação, o que tem influência no *engagement* no trabalho (Galanti et al., 2021). Além disso, promove o desenvolvimento de melhores aptidões de gestão na alocação e planeamento de tarefas (Day & Burbach, 2014).

Um aspeto relacionado com a autonomia, é a flexibilidade que o trabalho remoto possibilita, uma vez que os colaboradores têm maior liberdade de escolha em termos do seu horário de trabalho, e da localização onde este é realizado (Yang et al., 2021; Biron & Veldhoven, 2016; Allen et al., 2015). Neste sentido, é mais provável que os trabalhadores percecionem os seus trabalhos como mais favoráveis, visto que a flexibilidade irá facilitar a satisfação das suas necessidades individuais (Hundley, 2001). Este aspeto tem impacto no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores, porque lhes permite conjugar estas dimensões da sua vida de forma mais cómoda (Yang et al., 2021). Tendo controlo sobre os limites temporais e físicos entre os domínios de trabalho e vida pessoal, os colaboradores podem ajustar o trabalho para ir ao encontro das suas exigências familiares (Chung, 2017). Essa flexibilidade é crucial, uma vez que muitas vezes os horários para ir levar ou buscar crianças à escola, por exemplo, entram em conflito com os horários tradicionais de trabalho, e o trabalho remoto pode ajudar a eliminar estes conflitos.

Muitas investigações sobre acordos de trabalho flexíveis, como é o trabalho remoto, encontraram que estes se relacionam com resultados de trabalho positivos (Chen & Fulmer, 2018). Uma das razões apontadas para este efeito, é o facto destas práticas sinalizarem os colaboradores de que são valorizados pela organização, o que aumenta o seu grau de compromisso com a mesma (Chen & Fulmer, 2018). Apoiando estas evidências, Martin e MacDonnell (2012) verificaram que o compromisso organizacional é um dos benefícios do teletrabalho, uma vez que existe uma reciprocidade entre o colaborador e a organização, com o colaborador a retribuir o regime de trabalho flexível com níveis mais elevados de compromisso organizacional.

Adicionalmente, o teletrabalho permite que os colaboradores poupem tempo, ao reduzir as deslocações de e para um local de trabalho específico, o que não só aumenta a satisfação com o trabalho, como pode reduzir o *stress* e beneficiar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Day & Burbach, 2014). As investigações confirmam que o teletrabalho elimina experiências stressantes associadas às deslocações, como o trânsito e a carga mental despendida durante a condução (Allen et al., 2015). Ainda, a possibilidade de criar um ambiente de trabalho customizado pode ser mais cómodo para os trabalhadores que desejam maior privacidade (Day & Burbach, 2014).

Ainda assim, há uma variável que pode influenciar o impacto do teletrabalho nas reações dos colaboradores, que é a quantidade de teletrabalho oferecida. Por exemplo, Golden (2006) verificou que a satisfação com o trabalho é mais elevada em indivíduos que fazem teletrabalho de uma forma moderada, comparativamente com aqueles que estão num regime *full-time* de trabalho remoto. A explicação para este efeito tem por base o facto de que os colaboradores sentem maior isolamento social quando o trabalho remoto é muito frequente (Allen et al., 2015). Por isso, é provável que locais de trabalho que promovam mais momentos de socialização entre colegas tenham colaboradores com reações mais positivas ao teletrabalho. Assim, emerge o interesse em entender quais as reações dos colaboradores, de acordo com o tipo de regime de trabalho adotado nas empresas. Neste sentido, coloca-se a segunda questão de investigação:

Q2: De que forma o regime de trabalho implementado nas empresas influencia as reações dos colaboradores?

Teletrabalho e Produtividade

O impacto do trabalho remoto sobre a produtividade tem sido um tema alvo de grandes debates, pelas implicações que esta prática poderá ter na rentabilidade dos negócios. O conceito de produtividade, ao qual me irei referir, está relacionado com a extensão de valor que o capital humano de uma empresa entrega a essa mesma entidade (Koch & McGrath, 1996).

Segundo Yang e colaboradores (2021), a flexibilidade no horário de trabalho e na escolha da localização contribuem para resultados positivos para os colaboradores e empresas. Um destes resultados é a satisfação com o trabalho, estando os níveis de satisfação dos colaboradores positivamente associados com a produtividade no trabalho. Outro é o

aumento da produtividade, através da redução do tempo e da fadiga gastos em deslocações (Choudhury et al., 2021; Day & Burbach, 2014; Yang et al., 2021).

Como já foi referido, a possibilidade de trabalhar remotamente aumenta a perceção de autonomia dos colaboradores. Mas além de aumentar a satisfação dos colaboradores com o seu trabalho, a autonomia no trabalho tem um impacto favorável no bem-estar dos colaboradores, bem como no seu desempenho e criatividade (Lopes et al., 2014). Na verdade, dar mais controlo aos colaboradores sobre o seu trabalho, é uma estratégia de alta *performance* utilizada para aumentar o desempenho de uma empresa (Chung, 2017). A flexibilidade para monitorizar o seu próprio trabalho aumenta o envolvimento, o *engagement* e a motivação dos colaboradores, e encontra-se positivamente associada com a produtividade no trabalho (Chung, 2017; Galanti et al., 2021; Yucel, 2019). A teoria da troca social pode explicar esta associação entre o teletrabalho e a produtividade, uma vez que existe uma troca de recompensas entre ambas as partes (i.e., colaborador e empregador) (Stoian et al., 2022). Mais especificamente, quando a empresa oferece autonomia e flexibilidade ao colaborador (através da possibilidade de fazer teletrabalho), o colaborador retribui exercendo mais esforço nas suas atividades, com o objetivo de recompensar a organização (Monteiro et al., 2019; Stoian et al., 2022). Ainda, a possibilidade de estabelecer um melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, resultante do maior controlo que os colaboradores têm sobre o seu trabalho, faz com que os trabalhadores fiquem mais felizes e permite-lhes trabalharem mais eficazmente (Chung, 2017; Monteiro et al., 2019). O teletrabalho consiste, também, numa das possíveis práticas de gestão estratégica implementadas para promover uma cultura amigável da família o que, por sua vez, ajuda as empresas no recrutamento e retenção de colaboradores talentosos (Monteiro et al., 2019).

O teletrabalho pode, ainda, potenciar maior produtividade ao eliminar o absentismo e reduzir as interrupções e distrações (Day & Burbach, 2014; Martin & MacDonnell, 2012; Bailey e Kurkland, 2002). Neste sentido, é esperado que os colaboradores mostrem maior concentração nos dias em que trabalham de casa do que nos dias em que trabalham no escritório (Biron & Veldhoven, 2016). Para se concentrarem no trabalho, os colaboradores devem desligar-se de interrupções, uma tarefa que se torna mais desafiante quando as distrações são mais frequentes (Biron & Veldhoven, 2016). Uma vez que o teletrabalho foi desenvolvido para oferecer aos colaboradores um ambiente calmo, distante das distrações de um escritório, pode permitir aos colaboradores atingir e sustentar maior concentração, aumentando a sua produtividade (Biron & Veldhoven, 2016; Day & Burbach, 2014). De acordo com Galanti e colaboradores (2021), quando os colaboradores se encontram em

ambientes de trabalho com mais distrações, podem até podem diminuir o seu *engagement* no trabalho e a motivação. Além disso, quando os colaboradores se encontram a trabalhar remotamente, têm a possibilidade de escolher o melhor período do dia para se concentrarem no trabalho (Yang et al., 2021). Devido a esta prática, os colaboradores podem trabalhar durante as horas do dia em que se encontram no seu pico de eficiência (Martin & MacDonnell, 2012).

A produtividade é, habitualmente, medida em termos da perceção dos colaboradores relativamente ao aumento ou diminuição dos seus resultados de trabalho, comparando esta variação entre alturas em que estão em regime de teletrabalho e aquelas em que estão presencialmente (Martin & MacDonnell, 2012). Seguindo esta linha de pensamento, Bailey e Kurkland (2002), reportam evidências nas quais os colaboradores em teletrabalho percecionavam ganhos na sua produtividade, uma vez que se consideravam mais eficazes em casa do que no escritório, e trabalhavam mais horas. Outra investigação que apoia estes resultados ocorreu na *International Business Machines Corporation* (IBM), que teve alguns dos seus colaboradores a trabalhar parcialmente em trabalho remoto e outros sempre presencialmente, tendo notado que aqueles a trabalhar remotamente reportaram ser mais produtivos do que os trabalhadores num regime presencial (Allen et al., 2015). Também, numa amostra de colaboradores chineses de um *call-center*, Bloom e colaboradores (2015) encontraram que os que se encontravam em trabalho remoto eram mais produtivos e estavam mais satisfeitos, sendo menos passíveis de deixar a organização, do que os colaboradores a trabalhar presencialmente.

Os dados relativos à prevalência do teletrabalho variam consideravelmente de acordo com diferentes formas em que esta prática é operacionalizada, visto que pode ser *full-time* ou *part-time* e com maior ou menor extensão e frequência (Allen et al., 2015). Além disso, depende do tipo de funções que os colaboradores exercem e da quantidade de flexibilidade dada aos mesmos para escolherem os dias que fazem uso deste regime. No caso desta prática ser adotada a *full-time*, por exemplo, a produtividade pode aumentar devido ao facto de a organização poupar custos ao não ter de pagar por um espaço físico de escritório, em alguns casos, ou lugares de estacionamento (Day & Burbach, 2014). Se for em *part-time* e com maior frequência, as empresas podem poupar custos por terem a possibilidade de reduzir parte do seu escritório. Contudo, se o regime for implementado apenas um dia por semana, poderá não fazer sentido diminuir as instalações nem reduzir lugares de estacionamento e, neste caso, este benefício não se aplica. Neste sentido, é necessário ter em conta estes fatores

quando avaliamos os resultados do teletrabalho, para os entender com maior objetividade.

Assim, apresenta-se a terceira e última questão de investigação:

Q3: Quais os efeitos da adoção do teletrabalho na produtividade das empresas?

Método

Desenho de Investigação

O presente estudo baseia-se numa Abordagem Metodológica Qualitativa, visto que se pretende investigar as opiniões, atitudes, crenças e experiências de diferentes organizações, em relação ao teletrabalho (Percy et al., 2015), e que esta abordagem tem como objetivo gerar conhecimento a partir da experiência humana, através da análise de experiências e da descrição dos fenómenos (Cope, 2014). Sendo o propósito do estudo analisar e compreender as diferentes experiências das organizações com o teletrabalho, foi adotado o Paradigma Pós-Positivista, que implica a avaliação da natureza da realidade (Fox, 2008). Um Paradigma serve como alicerce à construção da teoria do investigador, definindo a forma como este se envolve em todas as etapas da sua investigação (Lincoln & Guba, 1985). A escolha do Paradigma Pós-Positivista deve-se à necessidade do investigador analisar a realidade dos participantes de forma holística e interpretar os fenómenos em que os mesmos se envolvem, refletindo sobre eles (Fox, 2008).

Análise de dados

Para analisar os dados desta investigação, recorreu-se à Análise Temática, uma vez que é um método qualitativo que oferece uma descrição rica e detalhada dos dados (Braun & Clarke, 2006). A Análise Temática utilizou-se para identificar, analisar e reportar padrões nos dados (Castleberry & Nolen, 2018) e segue, neste caso, um método Realista, por aludir às experiências e à realidade dos participantes (Braun & Clarke, 2006). Para analisar os dados deste estudo, foram seguidos os procedimentos de Braun e Clarke (2006), com recurso ao *software* Nvivo14, que permite codificar dados qualitativos. A grande vantagem da utilização deste método é o papel ativo que o investigador tem na identificação dos temas e na seleção dos padrões que considera mais interessantes para reportar aos leitores (Braun & Clarke, 2006). A análise de dados segue uma Abordagem Teórica, uma vez que o processo de análise foi conduzido pelo interesse teórico do investigador, e com base em literatura responde a questões de investigação previamente formuladas (Braun & Clarke, 2006). Neste sentido, o investigador teve a possibilidade de utilizar os conhecimentos adquiridos para atentar a

aspectos específicos dos dados, mantendo-se, ainda assim, aberto à possibilidade de emergência de novos temas durante a Análise Temática (Percy et al., 2015).

O processo de análise de dados começa quando o investigador procura padrões de significado e de interesse nos dados, algo que se realiza logo na fase de recolha dos mesmos (Braun & Clarke, 2006). O primeiro passo, logo após a recolha, é a familiarização, que envolve a leitura ativa e repetida do conjunto de dados – neste caso, de cada uma das entrevistas (Nowell et al., 2017). Durante este processo, o investigador emergiu-se nos dados de cada participante (Percy et al., 2015). O facto de ter sido o investigador a transcrever as entrevistas ajudou a esta familiarização, uma vez que este agiu de forma interpretativa e criou significados à medida que ouvia as entrevistas e as transcreveu, entendendo melhor os dados (Braun & Clarke, 2006). De seguida, foram gerados códigos iniciais, que ajudam a simplificar os dados e a permitir ao investigador focar-se em características específicas dos mesmos, sendo este um processo que implica a organização dos dados em grupos com significado (Nowell et al., 2017). Após esta fase, seguiu-se a procura por temas, que envolve agrupar todos os códigos potencialmente relevantes em temas (Nowell et al., 2017). Alguns códigos iniciais foram agrupados para formarem temas e outros geraram subtemas, levando à construção de hierarquias (Braun & Clarke, 2006). Seguiu-se, então, a revisão dos temas, verificando quais aqueles que deveriam ser abandonados, por não terem dados suficientes a apoiá-los, e quais os que poderiam ser agrupados para formar apenas um tema. Depois desta revisão, procedeu-se à nomeação e definição dos temas. Era importante que cada tema fosse detalhadamente definido, identificando a “história” que contava e o que capturava dos dados (Nowell et al., 2017). Por fim, procedeu-se à análise final – através da criação de matrizes de código, para cruzar diferentes dados e identificar relações – e à escrita dos dados, da forma mais concisa, lógica e interessante possível.

Amostragem e Procedimento

A atual investigação emergiu de um projeto maior financiado pela Fundação para Ciência e Tecnologia e coordenado pela Prof^a Dr^a Maria José Chambel. Pertence ao segundo momento de uma investigação que teve início no ano 2021, cujo propósito foi analisar as consequências da Pandemia Covid-19 nas organizações (T1). Nesta segunda fase, pretende-se investigar a evolução das empresas no que diz respeito à utilização do teletrabalho (T2), principalmente no que toca às intenções que tinham manifestado em T1 sobre a sua adoção, ou não.

Todos os participantes receberam um consentimento informado antes da recolha de dados (Anexo A1), que garante que os participantes entenderam o objetivo geral do estudo e estão informados sobre a garantia de confidencialidade dos dados.

No que concerne ao procedimento de recolha de dados para a presente investigação, foi enviado um *e-mail* a todos os participantes, apelando à sua participação no estudo. Em primeiro lugar, foram recordados do estudo em que já tinham participado no ano de 2021 e, de seguida, foram convidados a participar, mais uma vez, neste segundo momento. Além disso, no momento do envio do consentimento informado, receberam um documento com informações sobre o estudo (Anexo A2), ressaltando a importância de as entrevistas serem gravadas, para possibilitar a sua transcrição e, posteriormente, analisar os dados.

A amostra utilizada neste estudo contou com um total de 42 organizações, sendo que estas representam os participantes entrevistados nos dois momentos de recolha, em 2021 (T1), e em finais de 2022/início de 2023 (T2). No entanto, como resultado do número de respostas obtidas ao apelo para participação do estudo em T2, apenas 21 empresas participaram neste segundo momento. Foram realizadas, assim, 21 entrevistas com base num guião semiestruturado (Anexo A3) a Diretores ou Responsáveis de Gestão de Recursos Humanos de Empresas portuguesas. A escolha de entrevistas como método de recolha de dados justifica-se pela importância de investigar as experiências subjetivas das organizações numa situação objetiva (i.e., o teletrabalho) (Percy et al., 2015). Por sua vez, foram semiestruturadas pela necessidade de recolher dados que se relacionassem com o conhecimento prévio dos investigadores sobre o tema em análise, e pela importância de estabelecer uma ligação entre as duas fases da investigação dando, ainda assim, oportunidade ao entrevistador para explorar as experiências individuais dos participantes (Percy et al., 2015).

No primeiro grupo de perguntas do guião, o objetivo era dar contexto aos participantes sobre a investigação e agradecer a participação, voltando a confirmar se autorizavam a gravação da entrevista, para assegurar que tínhamos o consentimento de todos. O segundo grupo, por sua vez, incluía a exploração de alterações significativas na empresa, entre T1 e T2. No terceiro grupo, o objetivo era, em primeiro lugar, confirmar com os participantes a veracidade dos dados recolhidos no momento T1 sobre a intenção que tinham expressado em adotar, ou não, o trabalho remoto no futuro. De seguida, questionar sobre o modelo de trabalho a que a organização estava a recorrer, identificando também os motivos para alguma disparidade que existisse entre o que tinha sido planeado, e a realidade atual. No quarto grupo, inclui-se a análise das reações dos colaboradores e das chefias, em relação ao

regime de trabalho implementado na organização. O quinto grupo de perguntas referia-se às dificuldades encontradas com a implementação do trabalho remoto, estratégias utilizadas para as ultrapassar, e alterações que as empresas tinham colocado em prática para se ajustarem a este modelo de trabalho (i.e., ao nível de funcionamento, forma de trabalhar, alteração de espaços físicos, etc.). Por sua vez, no sexto grupo, pretendia-se explorar as vantagens do trabalho remoto, tanto para a organização no geral, como para os colaboradores. No grupo sete, identificaram-se as práticas implementadas nas empresas para preparar os colaboradores para trabalharem remotamente, nomeadamente em termos de formação, equipamentos e/ou outros materiais disponibilizados, e apoios adicionais. Por fim, o objetivo era perceber se os participantes teriam algo a acrescentar sobre a sua experiência com o regime de trabalho adotado. Estas entrevistas foram realizadas entre setembro de 2022 e março de 2023, num momento em que já não existiam restrições relacionadas com o teletrabalho, provocadas pela pandemia Covid-19, em Portugal. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 45 minutos, apesar de ter variado entre quinze minutos (mínimo), a uma hora (máximo). Todas as entrevistas foram realizadas *online*, recorrendo a diferentes plataformas, nomeadamente o *Zoom*, *Teams* ou *Google Meets*. Terminada a recolha de dados, as entrevistas foram transcritas para o *Microsoft Word* e a gravação foi apagada, assegurando assim o anonimato de cada um dos participantes, bem como das organizações.

Relativamente à amostra em T2, das 21 organizações, 4 são Pequenas Empresas (PE), apenas 1 é Média Empresa (ME) e 16 são Grandes Empresas (GE). No que toca aos setores, a amostra é composta por 2 empresas do setor Bancário, 3 da Comunicação, 3 são Consultoras de IT, 5 são Consultoras de Recursos Humanos, 2 do setor Industrial e apenas uma empresa pertence a cada um dos seguintes setores: Aeroportuária, Casinos, Editora, setor Energético, Saúde e Seguros. Outra categoria utilizada para descrever a amostra foi a distinção entre empresas Nacionais e Internacionais, sendo que 13 empresas são Nacionais e as restantes 8 Internacionais (Anexo B). Foi, ainda, realizada uma distinção entre as empresas no que toca à compatibilidade das funções dos colaboradores com regimes de trabalho remoto, para entender se estas disparidades têm impacto no regime escolhido pelas empresas, e de que forma. As organizações dividem-se, assim, em três grupos: organizações com a totalidade ou grande maioria dos colaboradores com funções compatíveis com o teletrabalho – que correspondem a todas as empresas dos setores de Consultoria de IT e de Recursos Humanos; aquelas que podem ter cerca de metade dos colaboradores em teletrabalho – empresas do setor da Banca, Comunicação, Energia e Seguros; e as que têm uma minoria dos

colaboradores com esta possibilidade – o Casino, a Editora, as empresas da Indústria e a da área da Saúde.

Resultados

1. Qual o regime de trabalho que está a ser maioritariamente implementado nas empresas, no período pós-pandémico?

Depois de passarem pela experiência do teletrabalho de forma compulsiva, durante o período de crise que surgiu com a pandemia Covid-19, as empresas adquiriram experiência com este regime de trabalho. Enquanto algumas organizações já utilizavam o teletrabalho de forma regular e como uma prática organizacional, num período pré-pandémico, outras nunca tinham tido essa experiência.

Os resultados mostram que, atualmente, todas as empresas entrevistadas escolheram implementar modelos de trabalho com alguma componente de teletrabalho. Os regimes adotados pelas empresas podem-se dividir em três grupos distintos:

Modelo de Trabalho Híbrido com Menos Teletrabalho: a maioria das organizações – 9 das 21 – optou por um modelo de trabalho que permite aos colaboradores terem alguns dias de trabalho remoto, e outros de trabalho presencial, com a maioria dos dias de trabalho a serem realizados presencialmente. Aqui incluem-se as empresas do setor da Banca (E8, GE, N; E25, GE, I), o Casino (E22, GE, N), duas da Comunicação (E11, GE, N; E19, GE, N), uma das Consultoras de Recursos Humanos (E17, ME, N), a Editora (E2, GE, N), a do setor da Energia (E26, GE, I) e uma das empresas da Indústria (E1, GE, I).

Modelo de Trabalho Híbrido com Mais Teletrabalho: outras, mais especificamente 4 organizações, optaram por um modelo também híbrido, mas no qual os colaboradores podem usufruir de mais dias de trabalho remoto do que presenciais. As empresas que optaram por este modelo correspondem à Aeroportuária (E7, GE, N), uma organização da área da Comunicação (E37, GE, I), uma da Indústria (E39, GE, I) e a empresa do setor da Saúde (E5, GE, N).

Modelo de Trabalho Remoto com Flexibilidade: por fim, 7 organizações implementaram um regime de trabalho remoto com flexibilidade. Ou seja, os colaboradores têm maioritariamente teletrabalho, podendo escolher de forma flexível quando querem ou precisam de ir ao escritório. Na maioria destes casos, não há nenhuma obrigatoriedade de ir ao escritório. Com este modelo, verificamos que se incluem as todas as empresas de Consultoria de IT (E6, PE, N; E16, GE, I; E 28, GE, I) e quatro empresas de Consultoria de

Recursos Humanos (E4, PE, N; E10, PE, N; E14, GE, N; E36, PE, N;) – o que demonstra uma prevalência das empresas do setor da Consultoria na opção por este modelo.

Existiu uma exceção na amostra, uma organização que implementou uma combinação de dois modelos – para algumas funções um modelo de **trabalho híbrido com menos dias de trabalho remoto do que presencial** e para outras um modelo de **trabalho híbrido com mais dias de trabalho remoto do que presencial** (E30, Seguros, GE, I).

1.1. Comparação entre Intenções Manifestadas em T1 e Atualidade.

Na fase anterior desta investigação, os participantes manifestaram intenções sobre o regime de trabalho que pensavam implementar numa fase posterior à pandemia. Observou-se que o planeamento das empresas, correspondeu, em grande parte, ao que tinham previsto na altura das primeiras entrevistas. No entanto, existiram algumas disparidades.

Quase todas as empresas em que metade dos colaboradores tem funções compatíveis com o teletrabalho previam implementar um **modelo de trabalho híbrido com menos teletrabalho**, à exceção de uma das empresas do setor da Comunicação (E11, GE, N). Esta empresa **não previa implementar o trabalho remoto no futuro**. Esta tendência verifica-se de igual forma nas organizações com uma minoridade de colaboradores com funções compatíveis com o teletrabalho, já que apenas a Aeroportuária (E7, GE, N) **não tinha planeado implementar o trabalho remoto**. A realidade atual é que a maioria destas empresas escolheu implementar este modelo (híbrido com menos teletrabalho), à exceção de uma das empresas de Comunicação (E37, GE, I), uma das Indústrias (E39, GE, I) e a da Saúde (E5, GE, N), que optaram por um **modelo de trabalho híbrido com mais teletrabalho**. A empresa do setor da Saúde tinha pensado implementar apenas 1 dia de teletrabalho por semana quando as atividades dos colaboradores o permitissem, mas acabou por implementar a possibilidade de 3 dias por semana, para os colaboradores cujas funções o permitem – “(...) mantivemos até ao dia de hoje a possibilidade de 3 dias de teletrabalho por semana (...) desde que os recursos humanos estivessem informados e que a chefia atestasse (...) que essas funções podiam assim ser exercidas” (E5, GE, N). Por sua vez, a empresa Industrial e a da Comunicação – que estão atualmente a trabalhar com o modelo de trabalho híbrido com mais teletrabalho – tinham planeado 2 dias de trabalho remoto e 3 dias presenciais, mas alargaram a hipótese de teletrabalho e implementaram também a possibilidade de 3 dias de teletrabalho por semana: “(...) as pessoas ficam 3 dias em casa, se o entenderem, e 2 presenciais” (E39, Indústria, GE, I). Ademais, a empresa de Comunicação (E37, GE, I) tem dois modelos de trabalho híbrido com mais teletrabalho implementados, de

acordo com as funções – “(...) a grande maioria dos contratos que temos de híbridos, são 2 dias presenciais e 3 dias de teletrabalho (...) alguns contratos de teletrabalho, teve que se adotar outro modelo (...) em vez de serem 2 dias por semana, são 8 dias por mês presencial”. Esta organização relatou que existe a necessidade de algumas funções compatíveis com o teletrabalho irem à empresa uma semana inteira, e essa foi a justificação para existir um modelo diferente para estes colaboradores: “Havia casos em que as pessoas tinham que ir uma semana inteira, portanto, havia ali algumas necessidades específicas de alguns casos que fez com que, em vez de 2 dias por semana, se colocasse a questão de serem 8 dias por mês” (E37, Comunicação, GE, I). Também a empresa de Seguros, que tinha pensado utilizar no futuro um **modelo de trabalho híbrido com menos teletrabalho**, optou pela implementação de dois modelos de trabalho distintos – um **modelo de trabalho híbrido com menos teletrabalho** e um **regime de trabalho híbrido com mais teletrabalho**: “Portanto, temos aqui 2 extremos: uma que é ficas em casa e vais uma vez por semana ao escritório; outra que é estás a trabalhar sempre fisicamente e, de vez em quando, quando a tua chefia te permitir, podes ficar em casa” (E30, GE, I). A organização relatou que esta disparidade se justifica pelas diferentes necessidades das funções: “Eu tenho pessoas que tratam do processamento salarial (...) Tirando as reuniões, o resto estão atrás do computador. Por isso, não precisam de ir ao escritório a não ser uma vez por semana (...) Depois há o extremo, há as pessoas que fazem *front office*, que fazem comercial (...) têm que estar sempre e, de vez em quando, podem ficar em casa a fazer trabalho de relatórios, administrativo, coisas que possam fazer no computador” (E30, Seguros GE, I).

Em relação às organizações que tinham intenções de implementar um **modelo de trabalho híbrido com mais teletrabalho** no momento da entrevista anterior, todas se caracterizam por pertencerem ao setor da Consultoria de Recursos Humanos e serem Nacionais. Na verdade, nenhuma delas optou por este modelo. Todas estas, menos uma (E17, ME, N) optaram por um **modelo de trabalho remoto com flexibilidade**. Uma delas tinha colocado várias hipóteses em relação ao modelo futuro a adotar, e relatou que ter apenas um dia de trabalho presencial por semana seria o modelo mais flexível que eventualmente adotariam (E14, GE, N). No entanto, aumentaram a flexibilidade do modelo, tendo estabilizado em um dia de trabalho presencial por mês, mas sem necessidade de controlo: “É suposto, idealmente, ir uma vez por semana ao escritório, mas aferido numa média mensal (...) No entanto, e deliberadamente, nós não temos estado a fazer esse controlo (...) Temos dado toda a liberdade às nossas pessoas para se organizarem da melhor forma” (E14, GE, N). Outra, escolheu tornar a ida ao escritório facultativa, e apesar de terem alguns dias

previamente combinados para ir ao escritório de forma presencial, essa ida não tem caráter obrigatório: “(...) neste momento... ou seja, desde junho do ano passado até este dia que estou a falar consigo, a verdade é que mantivemos uma realidade maioritariamente remota onde durante algum tempo a ida ao escritório era completamente facultativa”; “(...) mesmo as nossas idas pré-programadas ao escritório são facultativas (...)” (E36, PE, N). Na restante Consultora de Recursos Humanos que aumentou a flexibilidade oferecida aos colaboradores, o modelo é semelhante: “O que temos feito é tentar sempre, mais ou menos, 1 vez por mês – no mínimo (...) ter um dia de alinhamento presencial” (E10, PE, N). É curioso referir, ainda, que nesta empresa – pela natureza do regime de trabalho que implementaram atualmente – deixaram de ter de pagar por um espaço físico: “Nós estávamos num escritório de *coworking* (...) depois deixámos, portanto, deixámos de ter esse custo” (E10, PE, N). Por outro lado, uma das empresas que tinha planeado um regime de trabalho híbrido com mais teletrabalho, atualmente optou por um **modelo de trabalho híbrido com menos teletrabalho** (E17, Consultora de Recursos Humanos, ME, N). Em T1, foram colocadas várias hipóteses para o regime de trabalho a adotar no futuro, e aquele que possibilitava menor flexibilidade seria um onde ficasse estabelecido ir apenas um dia por semana ao escritório. Atualmente, os colaboradores têm a hipótese de fazer apenas 2 dias de trabalho remoto por semana, e os restantes 3 devem ser presenciais.

As organizações que tinham como intenção adotar um **modelo de trabalho remoto com flexibilidade** – todas as empresas de Consultoria de IT (E6, PE, N; E16, GE, I; E28, GE, I) e uma empresa de Consultoria de Recursos Humanos (E4, PE, N) – cumpriram com essa intenção, sendo esse o modelo que estão a implementar neste momento. Na Consultora de Recursos Humanos, só é necessário estar presencialmente no escritório para integração e acompanhamento de estagiários – “(...) nós neste momento recebemos um estagiário e ele precisa de acompanhamento e, nesta fase inicial, achamos que é melhor ele estar presencialmente e, portanto, temos de organizar um bocadinho o nosso calendário para alguém estar com ele (...)” (E4, PE, N) – ou quando têm necessidades específicas relacionadas com o negócio: “(...) se houver materiais para preparar (...) alguém tem de ir ao escritório, portanto, há uma coordenação, mas há muita liberdade” (E4, PE, N). Nas restantes, a ida ao escritório é sempre facultativa, sendo que uma delas até aumentou a flexibilidade oferecida, uma vez que atualmente os seus colaboradores podem trabalhar em qualquer parte do mundo: “Não só estamos a trabalhar assim, como expandimos a nossa capacidade de contratação (...) tenho pessoas que neste momento estão a viver em Barcelona, tenho pessoas que trabalhavam a partir da Estónia, tenho pessoas que se tornaram *digital* nómadas e foram

para Bali trabalhar (...)" (E6, Consultora de IT, PE, N). Em relação a este modelo, acrescenta-se também que, neste momento, algumas empresas querem tentar que os colaboradores tenham vontade de ir ao escritório, sem nenhum tipo de obrigação. Para isso, promovem momentos de convívio, sendo o escritório um espaço utilizado mais para interagir com os colegas, do que propriamente para trabalho. Estes exemplos manifestam-se, principalmente, nas Consultoras de IT da amostra: "(...) nós queremos muito que os colaboradores venham ao escritório na mesma, porque na nossa filosofia o escritório continua a ter um lugar neste modelo. Não é um lugar de vir cá só porque sim, é um lugar de vir cá para estarmos juntos, para socializarmos, para fazermos alguma coisa (...)" (E28, GE, I); "vamos combinar ir ao escritório, vamos levar umas cervejas, bebemos umas cervejas em conjunto (...) e já estamos a dizer 'olha, vamos ao escritório nesse dia, quem quiser que se junte a nós'" (E6, PE, N), mas também numa das Consultoras de Recursos Humanos: "nós temos 2 vezes por mês uma reunião geral com todos os colaboradores e que quando é essa reunião normalmente segue-se um almoço com toda a gente, e onde também tipicamente é um momento para estarmos toda a gente que está disponível nesse momento... também é outro momento para estar" (E36, PE, N).

Já as duas empresas que não tinham planeado implementar o trabalho remoto no futuro, alteraram a sua decisão. Uma delas – a de Comunicação – implementou um **modelo de trabalho híbrido com menos teletrabalho**, de duas formas diferentes, dependendo das funções: "(...) é um modelo híbrido diário, e para outras é um modelo híbrido só dando a possibilidade de teletrabalho uma vez por semana" (E11, GE, N). A Aeroportuária implementou um **modelo de trabalho híbrido com mais teletrabalho**: "(...) há uma recomendação para as pessoas fazerem 2 dias por semana no escritório (...) mas é só isso, uma recomendação (...) há pessoas também, como disse há pouco, que estão os dias todos em casa" (E7, GE, N).

Em suma, verifica-se a tendência de uma evolução que favorece mais o teletrabalho, ou modelos mais flexíveis de teletrabalho, do que os que tinham pensado implementar no passado. As disparidades que se notam entre o planeamento que tinham feito em 2021 para o futuro, e o momento atual, são no sentido de terem sido implementados modelos mais flexíveis. A única empresa que regrediu em termos do modelo que tinha pensado implementar foi a E17 (Consultora de Recursos Humanos, ME, N). No entanto, esta organização foi uma das que sofreu algumas mudanças entre os dois momentos do estudo, nomeadamente uma reestruturação, o que pode ter contribuído para esta disparidade em termos do modelo que planeavam implementar e o que está atualmente em vigor.

Em termos de setores, destacam-se as Consultoras como empresas nas quais foram implementados modelos de trabalho mais flexíveis, uma vez que todas as Consultoras de IT e quase todas as Consultoras de Recursos Humanos adotaram um modelo remoto com flexibilidade, à exceção da E17, que implementou um modelo de trabalho híbrido, como já referido. Esta tendência poderá justificar-se pelo facto de serem setores nos quais a totalidade ou a maioria dos colaboradores tem funções compatíveis com o teletrabalho. Já nos restantes regimes de trabalho, não se notam diferenças relativamente à natureza das funções, uma vez que se observam tanto empresas com metade dos colaboradores com funções compatíveis com o teletrabalho como empresas com uma minoria dos colaboradores com funções compatíveis com o teletrabalho. A empresa que mais se destaca em termos de evolução é, sem dúvida, a Aeroportuária (E19, GE, N), visto que não tinha planeado implementar nenhum modelo de teletrabalho, e evoluiu para a implementação de um modelo de trabalho híbrido com mais teletrabalho, no qual os colaboradores podem escolher os dias que vão ao escritório e que ficam em trabalho remoto (salvaguardando que devem passar alguns dias na empresa). Esta é, ainda, uma organização, na qual apenas uma minoria dos colaboradores tem funções compatíveis com o teletrabalho. Não se verificam diferenças em termos de dimensão ou nacionalidade das empresas no que toca aos regimes atualmente adotados, e tanto no regime híbrido com menos teletrabalho como no híbrido com mais teletrabalho há uma grande variedade de setores, não sendo possível estabelecer uma associação entre esta variável e o teletrabalho.

1.2. Comparação entre Experiência Prévia de Teletrabalho e Atualidade.

Também se realizou uma análise em termos da experiência anterior destas empresas com o teletrabalho, de modo a entender o impacto que a pandemia Covid-19 teve na alteração das decisões das organizações. Durante a pandemia, de uma forma geral, todas as empresas adotaram o teletrabalho para todas ou algumas funções compatíveis com esta prática. No entanto, antes desta crise, havia algumas empresas que nunca tinham implementado o trabalho remoto, outras que não o tinham adotado, mas já tinham tido experiência com ele e utilizado para equipas ou pessoas muito específicas, alguns que já o tinham utilizado como prática formal, mas era muito pouco utilizada ou apenas em situações pontuais, e outras que já o tinham como prática instituída formalmente e regularmente usufruída. Todas as organizações que nunca tinham utilizado o trabalho remoto, optaram por um modelo de trabalho híbrido com menos teletrabalho. Já nas que o tinham utilizado, mas apenas para situações específicas, não se verificaram tendências em termos do regime atualmente

utilizado, visto que se observam, neste caso, tanto empresas com um modelo de trabalho híbrido com menos teletrabalho, como empresas com um modelo de trabalho híbrido com mais teletrabalho, e ainda com um modelo de trabalho remoto com flexibilidade. Nas empresas que tinham o trabalho remoto como prática formal, mas que não era usufruída pelos colaboradores, sem ser em situações excepcionais, verifica-se que a maioria optou por um modelo de trabalho híbrido com menos teletrabalho, tendo algumas optado por um modelo de trabalho híbrido com mais teletrabalho. Por último, todas as organizações que já tinham o teletrabalho como uma prática formal e utilizada de forma regular pelos colaboradores, mantiveram esta tendência, com uma extensão da flexibilidade para a maioria, tendo adotado um modelo de trabalho remoto com flexibilidade.

Em suma, pode-se concluir que a experiência anterior regular com o teletrabalho permitiu que, atualmente, as empresas adotassem o regime de trabalho com maior prevalência de trabalho remoto que se verifica nesta amostra. No entanto, não é possível verificar se o regime adotado se deve a essa experiência anterior, ou ao facto de que nestas empresas todas ou a maioria das funções são compatíveis com o teletrabalho, como já mencionado. No geral, o que se verifica é uma alteração de mentalidades. Todas as empresas que nunca tinham adotado o teletrabalho, adotaram agora um regime que inclui alguma componente de teletrabalho. As que não o tinham como prática formal e que utilizavam apenas de forma corriqueira e para pessoas específicas, aplicaram-no de forma formal e para um maior público-alvo, e aquelas que o tinham como prática formal pouco utilizada, passaram a utilizá-lo, também, com maior regularidade. Assim, conclui-se que a experiência em massa com o teletrabalho, provocada pela pandemia covid-19, alterou a mentalidade das organizações, influenciando as decisões tomadas no que toca ao regime de trabalho, após a fase de confinamento.

2. De que forma o regime de trabalho implementado nas empresas influencia as reações dos colaboradores?

Todas as organizações da amostra reportaram reações maioritariamente satisfatórias por parte dos colaboradores, em relação ao regime de trabalho adotado. Alguns exemplos incluem organizações que relataram que: “(...) enquanto temos vindo a enveredar pela figura do teletrabalho, este regime misto é claramente o mais satisfatório” (E22, Casinos, GE, N); “eu penso que as pessoas gostam desta possibilidade de gerir (...) há esta liberdade de gerir o tempo, que agrada muito às pessoas” (E5, Saúde, GE, N); “(...) eu diria que sim, que há uma grande satisfação (...) o *feedback* que eu tenho é positivo” (E37, Comunicação, GE, I); “(...)

hoje parece que temos uma paz social em relação ao teletrabalho que é grande, neste momento” (E8, Banca, GE, N). Estas são algumas das organizações que transmitiram reações positivas por parte das pessoas, com relatos que parecem resultar de uma perceção dos entrevistados, ou da recolha do *feedback* de alguns colaboradores. Noutras organizações foram realizados questionários, nomeadamente de clima organizacional e/ou de satisfação, através dos quais foram recolhidas as reações dos colaboradores ao modelo de trabalho utilizado nestas mesmas empresas. Assim, nestes casos, os níveis de satisfação reportados pelos colaboradores são mais objetivos, tendo resultado de dados concretos como, por exemplo, no caso de uma das Consultoras de Recursos Humanos: “(...) nos nossos questionários quinzenais de *engagement* é recorrente e sistemática a referência ao facto de como as pessoas valorizam esta forma de trabalhar, como gostam disto (...)” (E14, GE, N); da empresa do setor da Energia: “nós fizemos um inquérito no final de 2021, um estudo de clima, que no fundo é um estudo anual para todos os colaboradores. As pessoas revelaram-se bastante satisfeitas a vários níveis (...) o resultado foi bastante positivo” (E26, GE, I); da empresa de Seguros: “(...) fomos fazer um *survey* e temos um *survey* muito rico (...) em conclusões muito grandes, toda a gente está muito feliz com o modelo de poder trabalhar em casa, com o modelo híbrido” (E30, GE, I); ou de uma das empresas da Banca: “(...) fizemos uma avaliação de riscos psicossociais (...) os colaboradores que fazem teletrabalho ou trabalho híbrido, são colaboradores mais saudáveis, mais ligados à empresa, mais comprometidos com a empresa e com padrões de bem-estar mais elevados” (E25, GE, I).

Ainda assim, é possível observar algumas distinções entre as reações demonstradas pelos colaboradores. Das 21 empresas, 8 reportaram que os colaboradores demonstraram reações unicamente positivas ou satisfatórias. No entanto, as restantes 13 relataram existirem algumas pessoas que manifestam sentir a falta de algo mais, apesar da satisfação geral com o regime de trabalho adotado. Assim, observam-se 2 grandes grupos, no que diz respeito às reações: organizações cujos colaboradores manifestaram estar satisfeitos com o regime adotado e organizações com reações mistas. Neste segundo grupo, incluem-se empresas que tiveram reações satisfatórias, mas cujos colaboradores desejavam algo mais. Algumas pessoas, apesar de satisfeitas, desejavam **mais flexibilidade**; outras, apesar de satisfeitas, desejavam **mais interação social** com os colegas.

Verificou-se que 8 organizações **desejavam mais flexibilidade**. Todas as do setor da Comunicação (E11, GE, N; E19; GE, N; E37, GE, I), e uma de cada um dos seguintes setores: Aeroportuária (E7, GE, N), Banca (E25, GE, I), Consultoria de IT (E28, GE, I), Energia (E26, GE, I) e Seguros (E30, GE, I).

Por outro lado, 5 organizações **desejavam ter mais interação social**, sendo que neste grupo se encontram 3 Consultoras de Recursos Humanos (E4, PE, N; E10, PE, N; E36, PE, N) e duas Consultoras de IT (E6, PE, N; E16, GE, I).

2.1. Comparação entre Regime de Trabalho e Reações Mistas.

Quando comparamos as diferenças entre os regimes implementados e as relacionamos com as reações dos colaboradores, é possível observar um padrão.

Nas organizações cujos colaboradores manifestaram desejar **maior flexibilidade**, a maioria implementou um modelo de trabalho híbrido com menos teletrabalho. As restantes implementaram um modelo híbrido com mais teletrabalho, e uma delas um modelo remoto com flexibilidade. No entanto, esta última – uma das Consultoras de IT – destaca-se, uma vez que ao contrário das restantes, os colaboradores não mostram vontade de maior flexibilidade devido ao regime de trabalho implementado na empresa, que já é totalmente flexível. Neste caso, a empresa relata que “(...) existe um *survey* que está sempre disponível para o colaborador preencher o ano inteiro, em que nós perguntamos (...) se ‘está satisfeito com o modelo de trabalho em que está?’ (...) e a maioria das pessoas diz que sim, que está satisfeito (...) depois tens sempre alguns casos que não, que tipicamente são aqueles (clientes) que estão a pedir mais presencial e as pessoas têm menos flexibilidade” (E28, GE, I). Por outro lado, numa das empresas com um modelo de trabalho híbrido com mais teletrabalho, cada direção decide quais os dias em que os trabalhadores podem fazer teletrabalho, o que poderá limitar a flexibilidade do regime, e essa ser a razão pela qual gostariam de maior liberdade de escolha. Mais concretamente, esta empresa relata que “(...) acho que as pessoas de um modo geral apreciam, mas como acabei de dizer há sempre quem reclame – se nós dizemos que são 2 dias por semana que têm de estar no escritório, dizem que devia ser um dia, se dizemos que é à segunda devia ser à terça (...)” (Aeroportuária, E7, GE, N). As restantes com este modelo incluem uma empresa de Comunicação, na qual “há pessoas que preferiam ter os cinco dias de teletrabalho” (E37, GE, I), e a empresa de Seguros que, na realidade, tem dois modelos implementados: híbrido com menos teletrabalho e híbrido com mais teletrabalho. Ainda assim, não parecem existir diferenças nas reações dos trabalhadores: “(...) toda a gente está muito feliz com o modelo de poder trabalhar em casa, com o modelo híbrido. Toda a gente gostaria de ter muito mais flexibilidade” (E30, Seguros, GE, I). A maioria das empresas deste grupo, ainda assim, são organizações com um modelo de trabalho híbrido com menos teletrabalho, nas quais os colaboradores se mostram satisfeitos com o regime de trabalho implementado, mas “uma coisa que surgiu é que as pessoas, se pudessem, ainda queriam ter

mais flexibilidade, portanto, possibilidade de mais dias de teletrabalho por semana (...)” (E26, Energia, GE, I) / “mais de metade gosta deste sistema, mas há outro grupo que preferia ficar em casa (...)” (E9, Comunicação, GE, N) / “é evidente que as pessoas querem sempre mais, mas estão a ser muito positivas [as reações das pessoas ao regime de trabalho]” (E11, Comunicação, GE, N).

Neste caso, das empresas que têm colaboradores a desejar maior flexibilidade, a única variável que se destaca é a dimensão das empresas, sendo que todas são Grandes Empresas. Ainda assim, não é possível verificar se é uma variável com uma grande influência nestes resultados, visto que a maioria da amostra é composta por Grandes Empresas. Existe também, uma prevalência de organizações com metade dos trabalhadores com funções compatíveis com o teletrabalho – apenas uma destas tem uma minoria de pessoas com funções compatíveis com o teletrabalho, e outra com a totalidade ou a maioria – que corresponde à exceção neste grupo porque, como já foi referido, os colaboradores manifestam desejar mais flexibilidade, mas não por causa do modelo de trabalho implementado na empresa. Assim, entende-se que na maioria das organizações com pessoas que reportam desejar mais flexibilidade, uma parte considerável tem a possibilidade de estar em teletrabalho. Por isso, supõe-se que a manifestação desta vontade seja mais saliente para os entrevistados, em comparação com aquelas organizações nas quais apenas uma minoria dos trabalhadores podem fazer teletrabalho, devido à natureza das suas funções.

Por outro lado, das organizações que manifestaram desejar **mais interação social**, encontramos apenas empresas que implementaram um regime de trabalho remoto com flexibilidade. Percebe-se, assim, que estas reações estão relacionadas com o regime de trabalho adotado. Algumas relatam que “há sempre um enfatizar da importância destes dias presenciais, sem outras reuniões” (E10, Consultora de Recursos Humanos, PE, N) ou que “(...) toda a gente quer trabalho remoto, ou a flexibilidade que a gente tem, no entanto também sentem a falta de estar com os colegas” (E6, Consultora de IT, PE, N). Há, ainda, empresas que reportaram notar que os colaboradores estão a ir mais ao escritório, por sentirem falta de interação social – “(...) mesmo as pessoas às vezes que moram longe dizem ‘ah, mas eu preciso de ir ao escritório, porque já estou cansada de estar em casa’ ou ‘agora vou combinar aqui um dia, ver se vamos todos almoçar’ (...)” (E4, Consultora de Recursos Humanos, PE, N) e “(...) nós temos sentido que existem muito mais colaboradores a irem ao escritório, por iniciativa deles, simplesmente só para terem um momento com outras pessoas” (E16, Consultora de IT, GE, I).

Todas as organizações com pessoas que gostariam de ter mais interação social caracterizam-se por serem Consultoras, tanto de IT como de Recursos Humanos. Logo, observa-se uma tendência para este setor de atividade. Apesar disto, este padrão não parece estar relacionado com o setor em si, mas sim com o regime de trabalho implementado – remoto com flexibilidade. Deste modo, apesar deste ser um modelo que agrada à maioria das empresas nestas empresas, provavelmente ele causa uma dispersão entre os colaboradores que estão em casa e os que vão ao escritório, o que faz com que se desencontrem e não passem tanto tempo juntos. Adicionalmente, com este modelo é possível fazer sempre teletrabalho, pelo que poderá haver pessoas que não gostando de trabalhar presencialmente, passem muito do seu tempo em casa. Assim, os que têm mais necessidade de interagir presencialmente com outras pessoas, procuram manifestar essa mesma necessidade para que possa ser colmatada, de alguma forma. A maioria das empresas são Nacionais e Pequenas Empresas, havendo apenas uma que não se inclui nesta caracterização (E16, Consultora de IT, GE, I). A Nacionalidade não parece um atributo com relevância na explicação destas reações, pela baixa representatividade de Consultoras Internacionais na amostra. No entanto, a dimensão pode ser uma variável com alguma influência nos mesmos, visto que nas Pequenas Empresas é possível que as pessoas se conheçam melhor e tenham maior proximidade, o que resulta num desejo de estarem mais vezes com os colegas, do que no caso de Grandes Empresas.

Já no caso das empresas que manifestaram reações exclusivamente positivas ou satisfatórias em relação ao regime de trabalho, apresentam-se maioritariamente organizações com um modelo de trabalho híbrido com menos teletrabalho, havendo, mesmo assim, duas empresas com um modelo de trabalho híbrido com mais teletrabalho e uma com um modelo de trabalho remoto com flexibilidade. Destacam-se também por, em grande parte, serem empresas nas quais apenas uma minoria dos colaboradores tem a possibilidade de fazer teletrabalho, pela natureza das suas funções. No entanto, uma destas tem metade dos colaboradores com funções compatíveis com o teletrabalho e em duas é possível para a totalidade ou para a maioria das pessoas fazer teletrabalho. A natureza das funções poderá ter alguma influência no facto das pessoas não manifestarem de forma explícita um desejo de maior flexibilidade ou de mais momentos de convívio com colegas. Existindo um número mais reduzido de pessoas com a possibilidade de fazer teletrabalho, é possível que estas não manifestem vontade de maior flexibilidade – porque entendem que muitos dos colegas não têm mesmo a possibilidade de o fazer – nem vontade de mais interação social porque sempre

que vão ao escritório, estão com outras pessoas. No entanto, observam-se empresas com uma natureza diferente de funções que também não manifestaram estes desejos, pelo que não é evidente que esta seja uma razão explicativa para estes resultados. No que toca à dimensão, nacionalidade e setor, não existe nenhuma tendência significativa.

3. Quais os efeitos da adoção do teletrabalho na produtividade das empresas?

Das empresas desta amostra, nenhuma contabilizou quantitativamente os resultados que a implementação de regimes com uma componente de teletrabalho teve na produtividade dos seus colaboradores. Assim, não têm dados para apresentar, através dos quais consigam demonstrar diferenças comparativas. No entanto, como se sabe pela literatura, existem outros resultados do teletrabalho que exercem uma influência positiva na produtividade dos colaboradores. Por sua vez, estes resultados foram evidenciados pelas organizações, e considerados como benefícios ou vantagens dos regimes de trabalho híbridos e/ou remotos que têm adotado. Em muitos casos, foram até diretamente associados a aumentos de produtividade dos colaboradores e da empresa. Por outro lado, nenhuma das organizações relatou uma diminuição da produtividade, nem nenhuma desvantagem relacionada com os resultados que os trabalhadores têm entregado e demonstrado, enquanto se encontram nestes modelos de trabalho.

Os resultados do teletrabalho – vistos como vantagens desta prática – mais reportados pelas organizações, foram o facto das pessoas terem **Mais Tempo, Mais Felicidade e Motivação e Menos Interrupções**. Estes são benefícios que têm o potencial para aumentar a produtividade dos colaboradores, como relatado por algumas organizações. Também foram apontados alguns fatores que, por outro lado, podem aumentar a produtividade – ou a rentabilidade – das organizações, não estando relacionados com o maior ou menor esforço exercido pelos colaboradores nas suas atividades de trabalho. Estes incluem um aumento da potencialidade para **Atrair e Reter Talento**, maior **Capacidade de Contratação** e **Menos Custos para a Empresa**.

A maioria das empresas afirmaram ser possível, ou provável, que o regime de trabalho implementado tenha tido um impacto positivo na produtividade dos colaboradores. Não é possível comprovar uma relação de forma explícita porque, como já foi mencionado, as organizações não têm dados que a comprovem. Mais especificamente, foram 12 as organizações que afirmaram que o teletrabalho tem benefícios para a produtividade dos colaboradores, devido a algum ou alguns dos fatores referidos anteriormente. As restantes, apesar de não terem afirmado que o regime de teletrabalho tem um impacto positivo na

produtividade, reportaram estes fatores como benefícios do modelo de trabalho que implementaram.

3.1. Fatores que influenciam a produtividade dos colaboradores

Como supramencionado, as organizações reportaram alguns benefícios do teletrabalho, tanto para os colaboradores de forma individual, como para a empresa como um todo. Algumas associaram diretamente estas vantagens a aumentos ou melhorias na produtividade dos colaboradores. Outras, apesar de não terem estabelecido esta associação de forma explícita, referiram-nos como consequências do teletrabalho. A literatura defende que estes fatores têm o potencial de exercer um efeito positivo na produtividade, pelo que ele pode existir mas não ter sido percebido por algumas organizações.

3.1.1. Mais Tempo. Das 21 empresas, 12 delas afirmaram que o teletrabalho permite às pessoas ganharem mais tempo. A maioria relaciona a poupança de tempo com deslocações com a produtividade, uma vez que os colaboradores podem aproveitar esse tempo para trabalhar mais: “Mais produtividade porque a pessoa tem menos tempo dedicado, por exemplo, ao transporte e ir para o escritório” (E26, Energia, GE, I); “(...) há maior qualidade de vida porque há pessoas que perdem 2h a ir para o trabalho. Essas 2h podem significar mais tempo de trabalho” (E30, Seguros GE, I); “Pessoas que moram muito longe e que gastavam muito tempo em transportes, ganham esse tempo e estão a trabalhar, fazem a sua atividade normalmente (...)” (E5, Saúde, GE, N); “(...) eu acho que se perde muito tempo nos transportes, perde-se mesmo o tempo da logística, eu chego e ainda tenho de montar o portátil (...) se as coisas estiverem aqui montadas em minha casa é tudo muito mais rápido, eu chego, vou lavar os dentes e ligo logo o computador” (E36, Consultora de Recursos Humanos, PE, N); “O que nós notámos também muito foi que as pessoas que estavam a trabalhar de casa acabavam até por vezes por ficar mais tempo, do que se estivessem aqui na própria empresa, porque podiam gerir o seu tempo” (E37, Comunicação, GE, I); “Esse tempo pode ser tempo de trabalho, não é tempo de deslocação (...) há algum tempo que se tornou mais produtivo, desse ponto de vista” (E4, Consultora de Recursos Humanos, PE, N). Outras, apesar de não reportarem este ganho de tempo como impulsionador da produtividade, referem-no como uma vantagem do teletrabalho: “(...) do ponto de vista da gestão dos tempos, acho que dá muito mais margem de manobra às pessoas, no sentido em que não têm que perder tempo em transportes, em deslocações” (E22, Casinos, GE, N); “a questão da poupança de tempo, também acho, por causa da questão do *commute*, pessoas que moram longe, acho que é importante. Acho que essa é nitidamente uma vantagem” (E19, Comunicação, GE, N). Além

do ganho de tempo com a diminuição das deslocações, duas Consultoras de Recursos Humanos adicionam que poderá existir uma diminuição da fadiga associada às mesmas, e ambas relacionam estes fatores com um possível aumento da produtividade: “O tempo que ganha – até para reverter em tempo de trabalho – das horas que não perde preso no trânsito (...) poupar tempo, poupar cansaço, poupar energia (...) na maior parte das vezes, reverte para tempo que as pessoas até estão a trabalhar mais (...)” (E14, GE, N); “Achamos que há pessoas que são mais produtivas – ou porque não perdem tempo nos transportes e não chegam ao trabalho tão cansadas (...)” (E17, ME, N). Duas empresas também referem a questão do tempo como um ganho, devido à diminuição das deslocações, mas enaltecem esta vantagem no caso das reuniões online, que tornam o trabalho mais eficiente: “(...) antes a maioria das reuniões eram presenciais (...) se eu tivesse 4 reuniões, eu tinha que contar com o tempo de deslocações (...) Neste momento (...) estamos todos *online*, eu se calhar acabo a sua reunião e começo outra (...) para a empresa é realmente bom, porque o colaborador consegue concentrar no mesmo espaço temporal mais reuniões” (E36, Consultora de Recursos Humanos, PE, N); “(...) em termos de reuniões é altamente vantajoso (...) quando temos de deslocar 20 pessoas de 20 sítios diferentes, obviamente que se perde muito tempo e acaba por criar aqui uma disrupção (...)” (E37, Comunicação, GE, I). Há, ainda, uma empresa do setor da Banca (E8, GE, N) que admite que o teletrabalho constitui uma prática que poderá eliminar o problema do absentismo, não associando, no entanto, este efeito a um aumento de produtividade: “(...) já não é preciso tirar o dia para levar o filho aqui ou ali, as pessoas adaptam-se – trabalham depois de jantar – ou seja, de uma forma muito natural (...)”.

Em termos de variáveis que poderão influenciar a perceção de um ganho de tempo com o teletrabalho, não se verificaram diferenças em termos de setores. Todas as Consultoras de Recursos Humanos partilhavam desta perspetiva, mas também duas da Comunicação, e uma de cada um dos seguintes setores: Banca, Energia, Editorial, Casinos, Saúde e Seguros – pelo que não se pode considerar esta variável como um fator explicativo. A dimensão da empresa também não é considerada como fator explicativo visto que, apesar da maioria serem Grandes Empresas, esta é a dimensão que constitui a maioria da amostra. Por outro lado, as organizações Nacionais são as que mostram esta visão em maior número, com 9 empresas nacionais a referirem estes fatores e apenas 3 empresas Internacionais. Em relação ao modelo adotado pelas empresas, não foram observadas diferenças significativas que possam explicar esta perceção, visto que temos organizações que implementaram um modelo híbrido com menos teletrabalho, outras que implementaram um modelo híbrido com mais teletrabalho e uma que adotou um modelo remoto com flexibilidade, a demonstrar estes resultados.

3.1.2. Mais Felicidade e Motivação. Das 21 empresas da amostra, 10 referiram que o teletrabalho tem um impacto positivo na felicidade e/ou na motivação dos colaboradores. Tal como no fator anterior, algumas mencionam que estas vantagens podem influenciar o aumento da produtividade. Mais especificamente, metade destas organizações estabeleceram esta relação. Duas caracterizam-se por pertencerem ao setor da Comunicação: “(...) vejo que algumas pessoas que gostaram mais do trabalho híbrido têm mais motivação, estão mais contentes, essa motivação traduz-se, se calhar, em quererem participar mais” (E19, GE, N); “(...) quando as pessoas estiverem mais satisfeitas e equilibradas, tendencialmente mais produzem” (E37, GE, I); uma é Consultora de IT (E6, PE, N): “(...) podemos ter um impacto positivo na vida dos nossos colaboradores e deixá-los melhores, e estarem bem, felizes, eles vão fazer mais dinheiro para a empresa, também. Eles vão estar felizes, vão estar a representar, é inerente”; outra é do setor da Indústria (E1, GE, I): “(...) a motivação gera maior resultado e maior envolvimento e compromisso (...)”; e a restante é uma empresa da Banca (E25, GE, I): “(...) colaboradores saudáveis e felizes, claramente, são mais produtivos e criativos, não tenho dúvida nenhuma sobre isso”. Os demais, partilharam que as pessoas se sentem mais felizes e/ou motivadas devido ao regime de trabalho implementado, mas não associaram de forma explícita estes sentimentos a uma maior produtividade (“[...] o facto de ter trabalhadores que estejam mais felizes e motivados com este tipo de prestação de trabalho” [E11, Comunicação, GE, N]; “[...] se houver um modelo híbrido, que as pessoas estão mais motivadas e muito mais felizes no posto de trabalho” [E17, Consultora de Recursos Humanos, ME, N]; “as pessoas estão altamente motivadas, e indicam que este é um dos grandes fatores, portanto isso é um bom em termos de cultura empresarial” [E14, Consultora de Recursos Humanos, GE, N]).

Neste caso, a amostra é diversa em todas as variáveis que a caracterizam, não parecendo existir nenhum fator explicativo que diferencie entre organizações que reportaram sentir este aumento de felicidade e motivação, e as que não referiram estes fatores como vantagens do teletrabalho.

3.1.3. Menos Interrupções. Algumas organizações referiram o facto de existirem menos interrupções em casa do que no escritório, como um benefício do teletrabalho. Neste caso, quase todas as empresas também reportaram os seus efeitos na produtividade dos colaboradores, visto que aumenta a concentração no trabalho (apenas uma delas não afirmou explicitamente esta associação). Três delas são Consultoras de Recursos Humanos – “ele [teletrabalho] tem grandes vantagens, do ponto de vista de foco, de concentração, de capacidade de fazer trabalho contínuo profundo, sem interrupções (...) aqueles ganhos que

nós temos – capacidade de concentração (...), de produtividade, eu diria produtividade em termos de quantidade, mas também de qualidade” (E10, PE, N); “(...) há pessoas que são mais produtivas (...) ou porque não são interrompidas tantas vezes durante o dia e estão mais focadas no trabalho” (E17, ME, N); “(...) em termos de proteção das interrupções acho que é um ganho” (E4, PE, N). As restantes são a Aeroportuária, que dando o seu exemplo pessoal menciona que “(...) quando fico em cada consigo trabalhar mais porque não sou tão interrompida (...) portanto para mim é muito mais produtivo e, portanto, também será para outras pessoas (...)” (E7, GE, N), e a da Saúde (E5, GE, N), que também associa a possibilidade de trabalhar com maior concentração a um aumento de produtividade: “(...) consegue-se fazer, se calhar, lá está, trabalho com mais concentração do que aqui, e consegue-se fazer uma quantidade maior de trabalho”.

Todas as empresas que referiram o facto de existirem menos interrupções quando estão em teletrabalho, são organizações Nacionais, o que pode significar que esta variável tem alguma influência nos resultados reportados – tendo sido essa a única categoria a destacar neste tema.

3.2. Fatores que influenciam a rentabilidade das organizações

Foram mencionados, por algumas organizações, fatores que, apesar de não influenciarem diretamente a produtividade dos colaboradores, têm um papel no aumento da rentabilidade das empresas devido à adoção de regimes de teletrabalho.

3.2.1. Menos Custos para a Organização. Esta é a vantagem que está relacionada de forma mais direta com uma maior rentabilidade para as organizações. Cerca de metade das organizações notaram que, com a adoção de regimes de teletrabalho, conseguiram poupar dinheiro, o que lhes permitiu aumentar a rentabilidade em relação ao período em que tinham uma maior componente de trabalho presencial. Foram três as Consultoras de Recursos Humanos que consideraram ter tido a possibilidade de diminuir os seus custos com a adoção destes regimes. Uma delas, teve uma grande redução de custos, uma vez que “(...) a redução de não ter um espaço, mesmo que seja só de *coworking*, do ponto de vista anual, é uma despesa enorme. E por isso, há aqui uma poupança enorme.” (E10, PE, N). As restantes, tiveram uma redução de outro género de custos: “(...) eu ia praticamente semanalmente ao Porto (...) e obviamente isto são custos, são horas e custos” (E4, PE, N); “(...) os custos que a empresa tem com os combustíveis, manutenção, tudo o que tenha associado à frota, diminuem (...) poupamos energia, porque as nossas instalações têm menos pessoas, portanto, com menos consumo de água e eletricidade” (E14, GE, N). Também três Consultoras de IT,

uma empresa da Banca, outra do setor da Comunicação e uma da Saúde, referiram uma redução de custos, sendo a eletricidade o mais mencionado por todas as empresas que consideraram terem poupado com o facto de terem menos pessoas nas instalações (“[...] obviamente que nós gastamos menos eletricidade, gastamos menos fruta, menos café, menos manutenção... é tudo diferente quando não tens tanta gente no escritório” [E28, Consultora de IT, GE, I]; “nós tínhamos um piso e meio, aqui em Lisboa, onde reduzimos só para meio [...] reduzimos o escritório, a nós não nos faz sentido estar a pagar renda” [E16, Consultora de IT, GE, I]; “[...] temos uma redução de custos em algumas situações, como custos de energia, custo da água, custo dos refeitórios [...]” [E37, Comunicação, GE, I]; “[...] há alas que estão mais calmas, que estão com menos luz, que estão menos máquinas a trabalhar” [E5, Saúde, GE, N]).

Neste caso, não se notaram diferenças em termos de dimensão ou nacionalidade, pelo que não parecem ser variáveis importantes na distinção das empresas que notaram menos custos com o teletrabalho. Igualmente, quando verificamos o setor de atividade, não existiu um que se destacasse mais do que os outros, apesar de que quase todas as Consultoras de Recursos Humanos – menos uma – mencionou esta como sendo uma vantagem do teletrabalho. Ainda assim, também tivemos empresas de outros setores a apresentarem-no como consequência. Da mesma forma, não existiram diferenças no que toca ao regime implementado, visto que a amostra neste fator inclui empresas que adotaram todos os regimes da amostra. Existiu, sim, um fator que as diferenciou, que foi a Natureza das Funções – nenhuma empresa que só tem uma minoria dos colaboradores com funções compatíveis com o teletrabalho referiu que esta fosse uma vantagem. Provavelmente, como a maioria dos seus colaboradores tem de fazer trabalho presencial, as instalações estão sempre abertas e têm os mesmos custos com eletricidade, frota, água, ou outros, não tendo sentido poupanças significativas com a implementação de regimes de trabalho híbridos.

3.2.2. Atração e Retenção de Talentos. Quase metade das empresas referiram, também, que o teletrabalho é um fator diferenciador no mercado, ajudando-as a reter os seus melhores talentos, e a serem vistas como mais atrativas para novos colaboradores. Com uma maior retenção, de acordo com a literatura, é provável que as empresas tenham menos custos em processos de recrutamento e seleção para colocarem novas pessoas nas funções ocupadas pelos colaboradores que saem. Da mesma forma, tornando-se mais atrativas, os seus processos de recrutamento e seleção ficam mais facilitados, com um maior número de candidatos a pretenderem trabalhar para as mesmas. Em termos de atração de talentos, a empresa do setor da Banca menciona até que “para a organização, eu diria que é quase uma

obrigação, porque o mercado está a dar isso (...) se eu não estiver a dar isso, eu não consigo ter as melhores pessoas e os melhores talentos (...)” (E8, GE, N). Igualmente, uma das Consultoras de Recursos Humanos menciona que “(...) quando fazemos uma entrevista, a primeira pergunta que as pessoas fazem é qual é que é o regime que nós temos implementado (...) as empresas que deixarem de ter um regime de teletrabalho, vão ficar um bocadinho fora de mercado, ao nível das novas contratações. Vão perder pessoas” (E17, ME, N). Assim, percebemos que o facto de as empresas terem a possibilidade de teletrabalho, é um fator que as destaca dos demais. Como exemplo, e referindo-se ao seu regime de trabalho híbrido, uma das organizações da Indústria indicou que “(...) só essa liberdade faz com que seja um fator diferenciador das empresas” (E1, GE, I). Outra organização, associa os benefícios do teletrabalho a essa diferenciação: “(...) é diferenciador porque percebemos que há muitas vantagens para as pessoas... é diferenciador ao nível da atração e de retenção (...)” (E26, Energia, GE, I). Para áreas de IT, este fator torna-se ainda mais preponderante, como referido por duas Consultoras de IT: “(...) uma empresa que queira candidatos, e que neste momento opte por um regime presencial, na minha área, vai perder candidatos” (E6, PE, N); “(...) é a nossa vantagem competitiva, nós achamos mesmo que nos diferenciamos dos outros *players* no mercado por causa disso” (E28, GE, I). Para a retenção de talentos, outra Consultora de IT verificou que o teletrabalho tem sido uma prática que faz com que os colaboradores se queiram manter durante mais tempo na organização, o que também é especialmente importante neste setor – “(...) acreditamos que este modelo foi uma das alavancas que tivemos para reter pessoas (...) nós estamos a ter uma retenção muito, muito boa (...) isto é reflexo da nossa política de trabalho remoto, e de acreditarmos nas pessoas” (E16, GE, I). Algumas empresas associam, ainda, a felicidade e satisfação dos colaboradores com o regime de trabalho, a maiores níveis de retenção de talento – “(...) as pessoas estarão mais satisfeitas, mais felizes no seu trabalho e, portanto, leva também a que as pessoas permaneçam mais tempo na organização” (E39, Indústria, GE, I); “se eu tenho colaboradores contentes, tenho pessoas que vão ficar na empresa mais tempo, tenho uma *workforce* feliz” (E6, Consultoria de IT, PE, N).

Tanto em termos de dimensão, como de nacionalidade, setor e natureza das funções, a amostra é diversa, não tendo havido nenhum atributo que se destacasse, neste caso. Da mesma forma, não existiram diferenças no que toca ao regime atualmente adotado nestas empresas, não se constituindo como uma variável que tenha impacto na perceção destas empresas do teletrabalho como impulsionador da atração e retenção de talento.

3.2.3. Capacidade de Contratação. Este fator relaciona-se com o anterior, e os benefícios que traz para a empresa, em termos de rentabilidade, são semelhantes. Foram apenas 4 as empresas que o referiram como uma vantagem do teletrabalho, mas é um tema que está bastante associado aos benefícios que o teletrabalho traz, e por isso pode ser importante ser mais explorado pelas organizações que o escolhem implementar. Devido ao teletrabalho, ou trabalho híbrido, as empresas não têm de se cingir à localização dos seus escritórios para recrutar pessoas e, por isso, amplificam a sua capacidade de contratação. Todas estas empresas valorizam este fator, e veem-no como consequência direta dos regimes de teletrabalho que têm implementado, como podemos ver pelos seus casos específicos: “(...) eu tinha a minha equipa só em Lisboa, portanto, em princípio procuraria pessoas só para trabalhar em Lisboa. Neste momento, tenho uma pessoa que trabalha em Braga remotamente e depois vai ao escritório do Porto algumas vezes por semana” (E26, Energia, GE, I); “(...) conseguimos ir buscar pessoas que não estavam disponíveis para trabalhar em Lisboa, agora se calhar estão disponíveis para trabalhar no Porto, Castelo Branco, Braga, Évora, etc.” (E28, Consultora de IT, GE, I); “quando nós agora vamos fazer contratações, podemos fazer contratações de pessoas que não vivem em Lisboa” (E30, Seguros, GE, I); “(...) pode-nos dar algumas vantagens também aí, poder recrutar pessoas de outras localizações, que não vivam em Lisboa (...)” (E4, Consultoria de Recursos Humanos, PE, N).

Pelo número diminuído de empresas que destacaram este fator como uma vantagem, não é possível estabelecer uma relação consistente entre as empresas que o destacaram e as que não o fizeram. Assim, não se observaram diferenças significativas em nenhum dos atributos das empresas, nem no regime atualmente adotado. Ainda assim, nenhuma das empresas com uma minoria de colaboradores com a possibilidade de fazer teletrabalho o destacou como uma consequência positiva do teletrabalho.

Relativamente às organizações que estabeleceram uma ligação explícita entre o teletrabalho e a produtividade – mais especificamente, entre os benefícios que o teletrabalho traz, e a produtividade, não existem características específicas que emerjam destes dados. Neste contexto, a amostra é bastante diversa, sendo que todas as Consultoras de Recursos Humanos fizeram esta ligação, mas também a Aeroportuária, uma empresa da Banca, duas de Comunicação, a do setor Energético e a da área da Saúde. Um fator interessante que é apresentado quando se observam estes dados, é que nenhuma das Consultoras de IT consideraram que o teletrabalho impactava a produtividade das suas empresas – ou não o expressaram de forma direta. Estas são organizações que, neste momento, escolheram adotar

um modelo de trabalho remoto com flexibilidade, no qual dão a total liberdade aos colaboradores. Logo, seria de esperar que considerassem que este modelo de trabalho traz benefícios para as suas organizações, nomeadamente em termos de resultados de negócio. Uma das razões pelas quais talvez não tenham reportado esta associação, é que são também empresas que já tinham o trabalho remoto implementado como uma prática organizacional utilizada regularmente pelos trabalhadores. Assim, pode-se conjecturar que não notem diferenças no que toca a um aumento de produtividade dos seus colaboradores, visto que não podem propriamente estabelecer uma comparação, entre a produtividade num momento em que não tinham teletrabalho, e um em que o têm em grande escala.

Discussão

Atualmente podemos concluir que a pandemia Covid-19 é um evento do passado, e que alterou a mentalidade das pessoas em relação ao trabalho – consequência da implementação forçada do trabalho remoto para muitas organizações. Neste sentido, o objetivo principal deste estudo era entender como o trabalho remoto evoluiu, desde o período anterior à pandemia. De uma forma geral, os resultados mostram claramente que, como Vyas (2022) afirma, as emergências são catalisadoras da mudança, já que se verificou uma clara evolução do teletrabalho. Antes da pandemia, tínhamos empresas que reportaram nunca terem utilizado o teletrabalho, outras que apenas o utilizavam para casos excepcionais, e algumas que apesar de oferecerem essa possibilidade, esta não era utilizada com regularidade. Os dados indicam que todas as organizações da amostra acabaram por escolher adotar modelos de trabalho com alguma componente de trabalho remoto, ainda que, em alguns casos, esta possibilidade não seja para todos os colaboradores, mas apenas para aqueles com funções compatíveis com o teletrabalho. Estes resultados acrescentam valor a muitas investigações realizadas durante a pandemia e durante a fase de atenuação das restrições colocadas em prática pelos governos de muitos países, que previram o crescimento do teletrabalho (e.g., Gupta, 2020; Vyas, 2022; Pianese et al., 2023; Pokojski et al., 2022), muitas vezes com base nas intenções manifestadas por líderes e colaboradores (e.g., Ozimek, 2020; Barrero et al., 2021; Bick et al., 2023). Depreende-se, assim, um crescimento significativo do trabalho remoto, o que vai ao encontro dos estudos recentes de Barrero et al. (2023), Brueckner & Sayantani (2023) e Hansen et al. (2023). Esta evolução era expectável, uma vez que, globalmente, em T1 os participantes tinham manifestado intenções de colocar em prática regimes de trabalho remoto de forma mais formal e regular do que antes da pandemia. No entanto, o que se verificou no momento T2 é que também estas intenções

sofreram alterações. Quase todas as organizações que apresentaram disparidades entre o que tinham planeado para o futuro em T1, e a realidade atual, amplificaram o grau de extensão do trabalho remoto. Neste caso, não temos dados concretos que permitam inferir uma razão para esta alteração nas decisões dos responsáveis das empresas. No entanto, Aksoy e colaboradores (2022), ao investigarem as intenções dos líderes e colaboradores para o futuro pós-pandémico, encontraram disparidades entre os dias que os colaboradores queriam de teletrabalho, e os dias que os líderes planeavam. Os colaboradores pretendiam mais dias de teletrabalho do que aqueles que os líderes pensavam implementar. É, então, possível supor que, no caso do presente estudo, as decisões tenham sido alteradas devido aos desejos dos colaboradores para mais dias de teletrabalho. Por outro lado, Akoy e colaboradores (2022) também verificaram que as organizações foram revendo os seus planos de forma gradual, desde a pandemia até à fase de atenuação das restrições. Os autores sugerem que os responsáveis das empresas se foram adaptando e ficando cada vez mais confortáveis com a ideia de deixar os colaboradores trabalharem mais dias de forma remota, no futuro. No fundo, o que se conclui é que o cenário pandémico, embora muito crítico, abriu caminho para uma nova realidade e permitiu uma maior aceitação do trabalho remoto, provocando a emergência das várias facetas de um novo formato de trabalho, como verificado por Figueiredo e colaboradores (2021) e Yang e colaboradores (2023).

A grande maioria das organizações da amostra implementaram um modelo de trabalho híbrido no momento T2, o que responde à primeira questão de investigação. Não obstante, este modelo não é uniforme em todas as organizações, tendo sido implementado com diferentes níveis de intensidade. Mais especificamente, dentro deste modelo de trabalho, o mais adotado pelas organizações foi o trabalho híbrido com menos dias de trabalho remoto do que presenciais, numa média semanal. Os dados contrastam, em parte, com os de Aksoy e colaboradores (2023), que verificaram que a maioria das organizações estava a trabalhar num regime presencial, já após a pandemia. Há, contudo, uma razão para este contraste, visto que a presente investigação não é representativa da população. Algumas empresas que participaram no momento T1 do estudo, não participaram em T2 porque não implementaram o teletrabalho, e o mesmo pode ter acontecido com as restantes organizações que não responderam ao apelo. Esta questão não nos permite entender o regime implementado, de forma global, pela totalidade das organizações em T1 e T2, mas permite perceber entre as que têm teletrabalho, o tipo de modelo escolhido. Seguindo esta linha, o estudo de Aksoy e colaboradores (2023) vai ao encontro dos dados, no sentido em que a maioria das organizações que implementaram um regime com trabalho remoto, optaram pelo modelo

híbrido, e trabalhavam a partir de casa um dia por semana, em média. É, então, possível confirmar as previsões recolhidas por Aksoy e colaboradores (2022) e Barrero e colaboradores (2021), que verificaram que os empregadores planeavam um a dois dias de teletrabalho por semana após a pandemia, bem como as de outros estudos que declararam que o “novo normal”, depois da pandemia, seria um modelo de trabalho híbrido (e.g., Vyas, 2022; Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020; Phillips, 2020; Bick et al., 2023).

As restantes organizações optaram por um modelo de trabalho remoto com flexibilidade, no qual há uma predominância do teletrabalho e não existe obrigatoriedade de ida ao escritório. Todas são Consultoras de IT e Recursos Humanos, pelo que é possível verificar que, como Vyas (2022) afirma, trabalhadores com tarefas associadas a trabalhos mais mentais do que físicos beneficiam mais das opções de trabalho remoto.

No que toca às reações dos colaboradores em relação ao regime de trabalho adotado pelas empresas, os resultados do estudo apontam para a satisfação dos colaboradores, independentemente da maior ou menor intensidade de trabalho remoto. Muitos autores confirmam que um dos maiores impulsionadores do trabalho remoto, é o potencial que tem de aumentar a satisfação com o trabalho (e.g., Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020; Bellman & Hübler, 2020). Pode-se deduzir, então, que uma das razões pelas quais as organizações não retornaram ao *status-quo* pré-pandémico, são as reações positivas dos colaboradores ao teletrabalho. Estudos que comparam as reações de colaboradores em teletrabalho com colegas que trabalham apenas de forma presencial, mostram que os colaboradores em trabalho remoto reportam maior satisfação com o trabalho (e.g., Bailey & Kurkland, 1999; Bloom et al., 2022). Assim, apesar de não ser possível verificar diferenças entre as reações dos colaboradores em regimes de trabalho com uma componente remota e regimes exclusivamente presenciais, as reações vão ao encontro das investigações. Ademais, em estudos anteriores, nos quais foram analisados os desejos dos colaboradores para o futuro pós-pandémico, estes apresentaram sentimentos positivos em relação à hipótese de trabalharem dois a três dias por semana em casa (e.g., Aksoy et al., 2022). Pelo contrário, Yang e colaboradores (2023) indicam que o trabalho remoto pode ser visto como prejudicial para o bem-estar, envolvimento e compromisso dos colaboradores, o que não se coaduna com os resultados encontrados. No entanto, tanto este estudo como outros que apontam estes riscos, referem-se ao trabalho remoto a *full-time* de forma obrigatória, e não ao trabalho híbrido.

Algumas organizações reportaram, também, que os colaboradores desejavam ajustes ao regime de trabalho das suas empresas. Uns desejavam mais flexibilidade e outros maior interação com os colegas. Os que queriam flexibilidade, corresponderam, maioritariamente, a organizações com regimes de trabalho híbrido com menos teletrabalho. Assim, talvez preferissem ter a possibilidade de mais dias em casa, para conseguirem gerir de forma mais autónoma a sua vida pessoal. Estes dados relacionam-se, mais uma vez, com o estudo recente de Aksoy e colaboradores (2023), no qual, como já foi referido, as chefias tinham intenções de implementar menos dias de trabalho remoto do que os desejados pelos colaboradores. Caso os responsáveis por esta tomada de decisão nas organizações da amostra não tenham ido ao encontro das expectativas dos colaboradores, é natural que estes manifestem desejos de mais flexibilidade. Além disso, existem dias fixos de teletrabalho em algumas das organizações, o que também limita o nível de flexibilidade dos colaboradores. Por outro lado, os colaboradores que reportaram desejar mais interação com os colegas pertenciam apenas a organizações com trabalho remoto com flexibilidade. Como já mencionado, neste regime os colaboradores têm a liberdade para decidir se e quando querem fazer teletrabalho e trabalho presencial. Este é, então, o regime com maior intensidade de teletrabalho, visto que, se os colaboradores não quiserem nem precisarem, não necessitam de ir ao escritório. Se analisarmos a literatura, percebemos que trabalhar num contexto maioritariamente virtual, implica a falta de interações sociais e conversas informais (e.g., Stoian et al., 2022; Bellman & Hübler, 2020; Yang et al., 2023), riscos relacionados com os desejos manifestados pelos colaboradores. Por exemplo, Ruth e Chaudhry (2008) mostraram que, quando os colaboradores faziam trabalho remoto mais do que dois dias e meio por semana, em média, as relações com os colegas deterioravam-se; Yang e colaboradores (2023) afirmam que quando o trabalho remoto é implementado de forma mais extensiva, existem riscos de sentimentos de solidão e isolamento social; Diab-Bahman e Al-Enzi (2020) referem que uma das principais desvantagens do trabalho remoto, é o isolamento profissional. Além disso, Aksoy e colaboradores (2023) mostraram que a vantagem mais valorizada pelos colaboradores no que toca ao trabalho presencial, é a socialização com os colegas, seguida da colaboração “cara-a-cara”. Consequentemente, é importante que os desejos dos colaboradores sejam ouvidos para que não se coloque em risco o seu bem-estar e, consequentemente, a eficácia das organizações. Para colmatar os riscos de isolamento social, Phillips (2020) sugere a adoção de algumas estratégias, como criar oportunidades de reuniões informais que substituam as conversas orgânicas que ocorrem, habitualmente, num contexto de trabalho presencial. Na

verdade, como se verificou nos resultados, algumas das organizações com pessoas que desejam interagir mais com os colegas, proporcionam momentos de convívio para reforçarem os laços, pelo que estão a tentar atenuar esta falta.

Em suma, a resposta à Q2 é que as organizações, de uma forma geral, reportaram reações positivas, independentemente da intensidade com que o trabalho remoto foi implementado nas organizações. Ao mesmo tempo, algumas têm colaboradores que gostariam de maior flexibilidade e, por isso, é possível que preferissem ter mais oportunidades para usufruir do trabalho remoto, e outras têm colaboradores que querem mais interação com os colegas, pelo que estas empresas se devem esforçar para promover estes momentos.

Os resultados deste estudo corroboram, ainda, as investigações que constataam o aumento da produtividade dos colaboradores, quando lhes é dada a oportunidade de trabalhar de casa (i.e., Ozimek, 2020; Popovoci & Popovoci, 2020; Bloom et al., 2015; Barrero et al., 2023; Bloom et al., 2022; Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020; Bellman & Hübler, 2020). Cerca de metade das organizações da amostra consideraram que o trabalho remoto impulsiona a produtividade dos colaboradores. Os responsáveis pela gestão de pessoas das empresas referiram, inclusive, motivos por trás das suas perceções. Estes fatores também foram assinalados como benefícios do teletrabalho por organizações que não percecionaram aumentos de produtividade, ou que não o mencionaram. Os mais referidos são o ganho de tempo com o teletrabalho (maioritariamente atribuído à diminuição das deslocações), a diminuição das interrupções e o aumento da felicidade e motivação dos colaboradores. Por outro lado, também se encontram críticas ao trabalho remoto pelo seu impacto negativo na produtividade, especialmente em casos específicos como o de ambientes colaborativos (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020; Bloom et al., 2022) ou de pais que têm os filhos em casa enquanto trabalham (Bailey & Kurkland, 1999; Vyas, 2022). Não obstante, enquanto o teletrabalho obrigatório é um regime com potencial para acarretar estas desvantagens, o mesmo não parece acontecer com o trabalho remoto de forma opcional (Bélanger, 1999), porque os colaboradores têm a possibilidade de trabalhar presencialmente.

Muitos estudos referem que o principal benefício do teletrabalho é a redução das deslocações, que torna esta prática numa solução eficaz em termos de ganho de tempo (e.g., Aksoy et al., 2023; Bellman & Hübler, 2020; Yang et al., 2023; Stoian et al., 2022) e outros atribuem o aumento de produtividade com o teletrabalho a este fator (e.g., Barrero et al., 2023; Bloom et al., 2015) Uma das razões para esta associação é o facto de os colaboradores

poderem desempenhar as suas tarefas sem perderem tempo no trânsito entre casa e o escritório (Stoian et al., 2022). Bloom e colaboradores (2015) demonstraram que os colaboradores trabalhavam mais horas por turno em trabalho remoto, do que em trabalho presencial. Neste caso, o facto de trabalharem mais horas por turno devia-se, não só à diminuição das deslocações, mas também ao menor absentismo dos colaboradores – uma vantagem do teletrabalho mencionada por uma das organizações da presente investigação e por outros autores (i.e., Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020). Apesar das vantagens que uma melhor gestão de tempo pode trazer para a produtividade das empresas, como mencionado, isto também pode acarretar riscos para os colaboradores, se utilizarem o tempo para trabalhar excessivamente ou demasiadas horas (Bellman & Hübler, 2020). Embora esta consequência do teletrabalho seja positiva para o aumento da produtividade dos colaboradores, não é positivo que estes aumentos sejam à custa do bem-estar das pessoas, pelo que é importante que utilizem o tempo para se envolver noutras atividades (Stoian et al., 2022).

Por outro lado, Bailey e Kurkland (1999) e Bélanger (1999) reiteram que menos interrupções e distrações são a chave para o aumento da produtividade dos colaboradores em trabalho remoto, porque se concentram mais e conseguem fazer uma maior quantidade de trabalho em casa, do que no escritório. Neste sentido, Diab-Bahman e Al-Enzi (2020) encontraram que a maioria dos colaboradores da sua amostra sentiam que eram mais produtivos em casa do que no escritório e que se conseguiam concentrar melhor, devido à redução das interrupções. Adicionalmente, Bloom e colaboradores (2015) mostraram que trabalhar num ambiente mais calmo levava os trabalhadores a concentrarem-se melhor e desempenhar um número mais elevado de tarefas. Já Bellman e Hübler (2020), alertam para o facto de que em casa os colaboradores podem estar mais expostos a potenciais distrações, por se encontrarem num ambiente mais confortável e onde se podem envolver noutras atividades que não o trabalho, pelo que este regime parece exigir mais disciplina.

O aumento de felicidade e motivação também foi reportado por alguns como um benefício do trabalho remoto, tanto para os colaboradores como para a empresa. Destes, alguns ainda ligaram estes efeitos a maior produtividade, uma associação que se encontra na literatura (e.g., Criscuolo et al., 2021; Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020; Toscano & Zappalà, 2021). Estes resultados contrastam, no entanto, com os de Popovoci e Popovoci (2020), que referem que o trabalho remoto pode prejudicar a motivação e a satisfação dos colaboradores em empresas com uma cultura pessimista em relação ao trabalho remoto.

As vantagens expostas pelas organizações, além de terem sido associadas à produtividade, também parecem ter uma relação com um aumento da satisfação dos colaboradores. Diab-Bahman e Al-Enzi (2020) e Aslan e colaboradores (2022) reportam que os colaboradores ficam mais satisfeitos por não terem de perder tempo com as deslocações de casa para o escritório. Paralelamente, os resultados de Ozimek (2020) mostram que o trabalho remoto foi visto como melhor do que esperado pelas organizações, durante a pandemia, devido à diminuição das deslocações e de distrações. Assim, depreende-se que estas podem constituir algumas das razões explicativas para as reações positivas manifestadas pelos participantes.

As organizações mencionaram, ainda, benefícios para a empresa, no geral, e apesar de não os terem associado a aumentos de produtividade, estão relacionados com o aumento da rentabilidade. Os mais referidos são a diminuição de custos, maior probabilidade de atrair e reter talento e maior capacidade de contratação. Algumas das despesas que as empresas podem diminuir com a implementação do teletrabalho são os custos em infraestruturas, água, eletricidade e/ou segurança, como verificado nos resultados e em estudos anteriores (e.g., Bailey & Kurkland, 1999; Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020). Estes autores corroboram, ainda, a ideia de que o teletrabalho diminui o *turnover*, ao aumentar a satisfação dos colaboradores e oferecer um nível de flexibilidade que lhes permite manter o seu trabalho quando confrontados com exigências externas. Pelo contrário, Popovoci e Popovoci (2020) mencionam que o teletrabalho pode ser prejudicial para a retenção de talentos no caso de empresas com dificuldade em criar uma cultura de apoio ao trabalho remoto. Adicionalmente, estudos indicam que uma das razões para as organizações implementarem o trabalho remoto é a possibilidade de chegar a uma *pool* mais ampla de talentos geograficamente distantes (e.g., Bailey & Kurkland, 1999). Criscuolo e colaboradores (2021), ao contrário dos participantes do estudo, associam este fator e a poupança de custos, ao aumento da produtividade das organizações.

Em suma, e respondendo à terceira e última questão de investigação, a relação entre a produtividade e o teletrabalho foi positiva para alguns, mas não referida por outros. Ao mesmo tempo, nenhuma organização reportou decréscimos de produtividade, pelo que a implementação do trabalho remoto não aparenta ter tido impactos negativos neste resultado. Ainda assim, é importante referir que os aumentos de produtividade relatados têm por base apenas as perceções dos participantes, como na maioria das investigações que analisa este construto (Bélanger, 1999). Para ser possível verificar, de forma concreta, os efeitos do trabalho remoto na produtividade, e concluir de forma assertiva se existem aumentos ou não,

as organizações deveriam utilizar ferramentas adequadas (Stoian et al., 2022). Deste modo, conseguiriam monitorizar, avaliar e até aumentar a produtividade dos colaboradores em trabalho remoto, para garantir que asseguram os resultados desejados (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020).

Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

Algumas limitações devem ser apontadas a este estudo, nomeadamente no que diz respeito ao método e à amostra. Uma questão a ter em conta é que as entrevistas foram realizadas por duas pessoas o que, numa entrevista semiestruturada, acarreta a possibilidade das perguntas terem sido feitas de forma diferente, e de se terem explorado questões em algumas, que noutras não foram exploradas. Ainda, o facto dos participantes estarem em cargos de liderança nas organizações, pode levar a que as suas respostas tendam para a desejabilidade social, com o objetivo de levar os demais – mesmo que apenas os investigadores deste estudo – a terem uma boa perceção sobre a organização. Por outro lado, podem existir disparidades entre a fiabilidade das perceções dos responsáveis de Recursos Humanos, visto que alguns podem ter uma relação de maior proximidade com os colaboradores do que outros. Adicionalmente, a baixa representatividade da amostra tanto em termos de setores como de dimensão das empresas, limita a obtenção de conclusões mais relevantes sobre a influência destes fatores nos resultados. Por fim, e como já foi referido, é considerada uma limitação do estudo a diminuição da amostra em relação a T1, visto que se “perderam” dados que poderiam ter acrescentado bastante valor ao estudo longitudinal e à análise da evolução do teletrabalho.

O caráter qualitativo do estudo é crucial neste contexto, ao permitir uma análise das perceções e experiências individuais de cada organização, e contribuir para uma investigação longitudinal com recurso aos dados de T1. No entanto, estudos futuros poder-se-ão apoiar numa análise mista, incluindo análises quantitativas para verificar se alguma das variáveis analisadas (e.g., a satisfação com o trabalho) exercem efeitos de mediação entre outras duas (e.g., o teletrabalho e a produtividade). Além do mais, seria pertinente realizar entrevistas e/ou questionários com os próprios colaboradores destas organizações, para confirmar se as perceções dos responsáveis de gestão de Recursos Humanos das empresas vão ao encontro das perceções dos próprios trabalhadores sobre a experiência com o regime de trabalho.

Durante a pandemia, várias medidas de suporte organizacional foram colocadas em prática para colmatar o isolamento social e apoiar a transição para o trabalho remoto (Galego, 2022; Trovão, 2022). No futuro, seria interessante desenvolver um estudo que investigue se

estas medidas têm sido implementadas num contexto saudável e de maior normalidade, e qual o seu impacto nos resultados do trabalho e na adoção do trabalho remoto a longo prazo. Sugere-se, por fim, uma análise aos desafios do trabalho híbrido e remoto que têm sido encontrados pelas organizações, bem como às estratégias utilizadas para os colmatar, de modo a melhor entender como se estão a adaptar a esta mudança e a ajudar organizações que passem pelas mesmas adversidades.

Implicações para a Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

Os resultados do estudo mostram que o teletrabalho ou, mais concretamente, o trabalho híbrido, teve um grande crescimento após a pandemia. Além disso, como foi possível observar, este modo de trabalho trouxe inúmeras vantagens, não só para os colaboradores, como para as organizações. Assim, este estudo oferece contributos para a prática da Psicologia dos Recursos Humanos, ao demonstrar os recursos valiosos do trabalho híbrido, quando bem implementado. Os líderes que continuam reticentes sobre a adoção do trabalho remoto após a pandemia, podem retirar conhecimentos ao analisar as experiências das organizações deste estudo e, assim, melhorarem os níveis de satisfação e de eficácia das suas próprias organizações. Ademais, ao verificar o padrão encontrado neste e noutros estudos, de um crescimento significativo do trabalho híbrido, pode-se explorar este regime de forma mais acentuada para obter conhecimento sobre estratégias que permitam potenciar os seus resultados, e minimizar quaisquer impactos negativos.

Conclusões

Os resultados desta investigação permitem contribuir para os estudos sobre o teletrabalho, que têm nos dias de hoje um papel crucial na gestão de pessoas, pela sua propagação após o momento de crise que todos vivemos. As organizações tiraram lições importantes da adoção forçada do teletrabalho, e evoluíram. Antes da pandemia, a amostra era, na sua maioria, composta por organizações com muito pouca ou nenhuma experiência com o teletrabalho. Verifica-se que, pelo contrário, atualmente todas as que participaram no estudo adotaram alguma componente de teletrabalho, inclusive as que têm apenas uma minoria de trabalhadores com funções compatíveis com este regime. A adaptação ao “novo normal” foi, em grande parte, marcada por uma transição para um regime de trabalho híbrido, aquele que tem sido referido como o mais favorável para os resultados organizacionais (e.g., Allen et al., 2015). O maior motivo para a evolução a que assistimos parece ter sido a adoção forçada pelo evento pandémico, que permitiu quebrar tabus e opiniões infundadas sobre o

teletrabalho (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020), e criar condições para a sua implementação de forma permanente (Stoian et al. 2022). Paralelamente, a mudança para um trabalho mais híbrido, na maioria das organizações, e não totalmente remoto como alguns tiveram de fazer durante a pandemia, aponta para a importância das interações informais que requerem a presença no escritório pelo menos alguns dias (Bick et al., 2023).

No geral, verificou-se que os colaboradores se mostram satisfeitos com o facto de poderem trabalhar em casa, e que os regimes de trabalho mais flexíveis criam novos benefícios para os colaboradores e organizações num contexto saudável e normal. Logo, é esperado que os regimes de trabalho tenham sido permanentemente alterados pela pandemia, para muitos trabalhadores (Bick et al., 2023), e que continuem a recorrer a esta prática no futuro, mesmo que com alguns ajustes resultantes das aprendizagens que vão tendo ao longo do tempo.

Referências Bibliográficas

- Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M., & Zarate, P. (2022). *Working from home around the world* (Report N° 30446). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w30446>
- Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M., & Zarate, P. (2023). *Working from home around the globe: 2023 Report* (Report N°53) EconPol Policy Brief. <http://hdl.handle.net/10419/275827>
- Alexander, A., Smet, A. D., Langstaff, M., & Ravid, D. (2021). *What Employees are saying about the future of remote work*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Altig, D. E., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Meyer, B., Mihaylov, E., & Parker, N. B. (2020). Firms expect working from home to triple. *Macroblog*. <https://www.atlantafed.org/blogs/macroblog/2020/05/28/firms-expect-working-from-home-to-triple>
- Altig, D. E., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Meyer, B., Mihaylov, E., & Parker, N. B. (2021). WFH Is Onstage and Here to Stay. *Macroblog*. <https://www.atlantafed.org/blogs/macroblog/2021/02/24/wfh-onstage-and-here-to-stay>
- Aslan, M., Yaman, F., Aksu, A., & Güngör, H. (2022). Task performance and job satisfaction under the effect of remote working: Call center evidence. *Economics and Sociology*, 15(1), 284-296. <https://hdl.handle.net/11363/5724>
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: Systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10), Article e08165. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Bailey, N. B. K. D. E., & Kurland, N. B. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational dynamics*, 28(2), 53-68.
- 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). *Why working from home will stick*. (Report N° 28731) National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w28731>
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). *The Evolution of Work from Home*. (Report N° 31686) National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w31686>
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New technology, work and employment*, 15(1), 34-49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Beckel, J. L., & Fisher, G. G. (2022). Telework and worker health and well-being: A review and recommendations for research and practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3879. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- Bélangier, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information & Management*, 35(3), 139-153. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(98\)00091-3](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(98)00091-3)
- Bellmann, L., & Hübler, O. (2020). Job Satisfaction and work-life balance: Differences between Homework and Work at the Workplace of the Company. IXA Discussion Paper, 13504. <https://ssrn.com/abstract=3660250>
- Bick, A., Blandin, A., & Mertens, K. (2023). Work from home before and after the COVID-19 outbreak. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 15(4), 1-39. <https://doi.org/10.1257/mac.20210061>
- Biron, M., & Van Veldhoven, M. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1317-1337. <https://doi.org/10.1002/job.2106>
- Bloom, N., Davis, S. J., & Zhestkova, Y. (2021). Covid-19 shifted patent applications toward technologies that support working from home. *AEA Papers and Proceedings*, 111, 263-66. <https://doi.org/10.1257/pandp.20211057>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). How hybrid working from home works out. National Bureau of Economic Research, 30292. <https://doi.org/10.3386/w30292>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>

- Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. (2013). Telework, productivity and wellbeing: an Australian perspective. *Telecommunications Journal of Australia*, 63(1), 11-1. <https://doi.org/10.7790/tja.v63i1.390>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brueckner, J. K., & Sayantani, S. (2023). Intercity impacts of work-from-home with both remote and non-remote workers. *Journal of Housing Economics*, 59, Article e101910. <https://doi.org/10.1016/j.jhe.2022.101910>
- Castleberry, A., & Nolen, A. (2018). Thematic analysis of qualitative research data: Is it as easy as it sounds?. *Currents in pharmacy teaching and learning*, 10(6), 807-815. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2018.03.019>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 1501-1512. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.069>
- Chen, Y., & Fulmer, I. S. (2018). Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes. *Human Resource Management*, 57(1), 381-395. <https://doi.org/10.1002/hrm.21849>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Chung, H. (2017). Work autonomy, flexibility and work-life balance final report. <https://wafproject.org/>
- Cope, D. G. (2014). Methods and meanings: credibility and trustworthiness of qualitative research. *Oncology nursing forum*, 41(1).
- Criscuolo, C., Gal, P., Leidecker, T., Losma, F., & Nicoletti, G. (2021). *The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers*. OECD Productivity Working Papers, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/24139424>
- Day, F. C., & Burbach, M. E. (2014). Does organization sector matter in leading teleworker teams? A comparative case study. *International Journal of Business Research and Development*, 3(4).

- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric?. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>
- Diab-Bahman, R., & Al-Enzi, A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 909-927. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0262>
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e desafios para as organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427-1438. <https://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>
- Fox, N. J. (2008). Post-positivism. Em L. M. Given (ed.), *The SAGE encyclopedia of qualitative research methods* (pp. 659-664) Sage.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), 426-432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Galego, J. S. F. N. (2022). O Impacto da Pandemia Covid-19 nas Organizações Portuguesas e a Necessidade de Adaptação. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa].
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 319-340. <https://doi.org/10.1002/job.369>
- Gupta, A. (2020). Accelerating remote work after COVID-19. *The Center for Growth and Opportunity*.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hansen, S., Lambert, P. J., Bloom, N., Davis, S. J., Sadun, R., & Taska, B. (2023). Remote work across jobs, companies, and space. National Bureau of Economic Research, 31007. <https://doi.org/10.3386/w31007>
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management journal*, 49(2), 305-325. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786077>

- Hundley, G. (2001). Why and when are the self-employed more satisfied with their work? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 40(2), 293-316.
<https://doi.org/10.1111/0019-8676.00209>
- Ivasciuc, I. S., Epuran, G., Vuță, D. R., & Tescașiu, B. (2022). Telework Implications on Work-Life Balance, Productivity, and Health of Different Generations of Romanian Employees. *Sustainability*, 14(23), 16108. <https://doi.org/10.3390/su142316108>
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. Em M. Eid, & R. J. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-Being* (pp. 393-413). The Guilford Press.
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, (pp. 207-241).
- Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic management journal*, 17(5), 335-354.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199605\)17:5<335::AID-SMJ814>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199605)17:5<335::AID-SMJ814>3.0.CO;2-R)
- Kulik, C. T. (2022). We need a hero: HR and the ‘next normal’ workplace. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 216-231. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12387>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Liou, S. R. (2008). An analysis of the concept of organizational commitment. *Nursing Forum*, 43(3), 116-125. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2008.00103.x>
- Lopes, H., Lagoa, S., & Calapez, T. (2014). Work autonomy, work pressure, and job satisfaction: An analysis of European Union countries. *The Economic and Labour Relations Review*, 25(2), 306-326. <https://doi.org/10.1177/1035304614533868>
- Mariani, M., Wamba, S. F., Castaldo, S., & Santoro, G. (2023). The rise and consolidation of digital platforms and technologies for remote working: Opportunities, challenges, drivers, processes, and consequences. *Journal of Business Research*, 113617.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113617>
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616.
<https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., de Luis Carnicer, P., L., & José Vela Jiménez, M. (2007). Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm

- performance. *Personnel review*, 36(1), 42-64.
<https://doi.org/10.1108/00483480710716713>
- Monteiro, N. P., Straume, O. R., & Valente, M. (2019). Does remote work improve or impair firm labour productivity? Longitudinal evidence from Portugal.
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3507262>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International journal of qualitative methods*, 16(1), Article e1609406917733847.
<https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Ojha, S. K. (2014). Management of Productivity: Who is Responsible for Unproductiveness?. *Journal of General Management Research*, 1(2). <https://www.scmsnoida.ac.in/article-sateesh-kumar-vol1>
- Ozimek, A. (2020). The future of remote work. Article e3638597
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3638597>
- Percy, W. H., Kostere, K., & Kostere, S. (2015). Generic qualitative research in psychology. The qualitative report, 20(2), 76-85. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2097>
- Phillips, S. (2020). Working through the pandemic: Accelerating the transition to remote working. *Business Information Review*, 37(3), 129-134.
<https://doi.org/10.1177/0266382120953087>
- Pianese, T., Errichiello, L., & da Cunha, J. V. (2023). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*, 20(2), 326-345. <https://doi.org/10.1111/emre.12515>
- Pokojski, Z., Kister, A., & Lipowski, M. (2022). Remote Work Efficiency from the Employers' Perspective – What's Next?. *Sustainability*, 14(7), 4220.
<https://doi.org/10.3390/su14074220>
- Popovici, V., & Popovici, A. L. (2020). Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations. *Ovidius University Annals. Economic Sciences Series*, 20(1), 468-472.
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>
- Ruth, S., & Chaudhry, I. (2008). Telework: A productivity paradox?. *IEEE Internet Computing*, 12(6), 87-90. <https://doi.org/10.1109/MIC.2008.132>

- Sahut, J. M., & Lissillour, R. (2023). The adoption of remote work platforms after the Covid-19 lockdown: New approach, new evidence. *Journal of Business Research*, 154, 113345. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113345>
- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Huerta, J. G., & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195, Article e111552. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552>
- Stoian, C. A., Caraiani, C., Anica-Popa, I. F., Dascălu, C., & Lungu, C. I. (2022). Telework Systematic Model Design for the Future of Work. *Sustainability*, 14(12), 7146. <https://doi.org/10.3390/su14127146>
- Technology Vision (2021). *Leaders Wanted: Experts at Change at a Moment of Truth* [White paper]. Accenture. <https://www.accenture.com/ca-en/insights/technology/technology-trends-2021>
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*, 36(4), 226-231. <https://doi.org/10.1108/00251749810211027>
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2021). Overall job performance, remote work engagement, living with children, and remote work productivity during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Psychology Open*, 80(3). <https://doi.org/10.1024/2673-8627/a000015>
- Trovão, J. I. V. (2022). *Apoio Organizacional em Contexto de Pandemia: Medidas Implementadas, Alterações e Impacto das Crenças Relativamente ao Teletrabalho*. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa].
- Vyas, L. (2022). “New normal” at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets. *Policy and Society*, 41(1), 155-167. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puab011>
- Wilkin, C. L. (2013). I can't get no job satisfaction: Meta-analysis comparing permanent and contingent workers. *Journal of organizational behavior*, 34(1), 47-64. <https://doi.org/10.1002/job.1790>
- Woznyj, H. M., Banks, G. C., Whelpley, C. E., Batchelor, J. H., & Bosco, F. A. (2022). Job attitudes: A meta-analytic review and an agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 946-964. <https://doi.org/10.1002/job.2598>
- Yang, D., Kelly, E. L., Kubzansky, L. D., & Berkman, L. (2023). Working from home and worker well-being: New evidence from Germany. *ILR Review*, 76(3), 504-531. <https://doi.org/10.1177/00197939221148716>

- Yang, E., Kim, Y., & Hong, S. (2021). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of corporate real estate*. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>
- Yucel, D. (2019). Job autonomy and schedule flexibility as moderators of the relationship between work-family conflict and work-related outcomes. *Applied Research in Quality of Life*, 14, 1393-1410. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9659-3>

Anexos A
Informações sobre o Estudo

Anexo A1

Consentimento Informado

CONSENTIMENTO INFORMADO

(Por favor, preencha e assine este documento e reencaminhe-o para catarinapinto1@campus.ul.pt para que possamos combinar a realização da entrevista)

Designação do Estudo: “**A Estabilização Pós-Covid: O Teletrabalho como Prática de Gestão**”

Eu, abaixo-assinado, _____, compreendi a explicação que me foi fornecida da investigação que se tenciona realizar, para qual é pedida a minha participação. Tomei conhecimento dos objetivos do estudo em que vou participar e cuja participação é voluntária. Além disso, foi-me afirmado que tenho o direito de decidir abandonar este projeto em qualquer altura. Igualmente, sei que os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial, sem que em algum momento sejam transmitidos a pessoas ou instituições estranhas à investigação. No final do estudo, poderei aceder a um resumo dos resultados globais através de contacto direto com a investigadora responsável.

Foi-me dado todo o tempo de que necessitei para refletir sobre esta proposta de participação. Nestas circunstâncias, decido livremente aceitar participar neste projeto de investigação, tal como me foi apresentado

Data: ____ / ____ / 2023

Assinatura do(a) participante: _____

Anexo A2

Informação sobre o Estudo

Informação sobre o Estudo

“A Estabilização Pós-Covid: O Teletrabalho como Prática de Gestão”

Convidamo-lo, de novo, a participar no estudo, integrado num projeto financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia e coordenado pela Prof. Doutora Maria José Chambel (Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa). Desta vez, temos como objetivo compreender a forma como as empresas estão a adotar o teletrabalho como prática de gestão, após terem sido confrontados com a necessidade de implementar esta prática no passado, devido à pandemia COVID-19. Consideramos que, cerca de um ano após a entrevista que lhe foi feita anteriormente, seria interessante voltar a contactá-lo(a) para aprofundar a questão do teletrabalho, e entender como as empresas se adaptaram a um “novo normal”.

SOBRE O QUE É O ESTUDO? Neste estudo, iremos confirmar algumas informações recolhidas na entrevista anterior, mas acima de tudo conhecer a realidade atual da empresa e entender como esta se está a adaptar a um contexto não pandémico, e que aprendizagens foram retiradas de um momento de crise originado pela pandemia COVID-19, que obrigou a uma adaptação sem precedentes.

Gostaríamos de contar com a sua PARTICIPAÇÃO através de uma nova entrevista que demorará cerca de 60 minutos.

Esta será realizada on-line e poderá desistir da sua participação neste projeto em qualquer momento, sem que exista qualquer prejuízo para si.

A mesma será gravada por forma a facilitar a posterior análise de dados, mas o registo dos dados será anónimo e essa gravação destruída depois de transcrita a informação. Deste modo, a sua identidade, bem como a da empresa, será preservada.

QUEM TEM ACESSO AO DADOS? Somente esta equipa de investigação e estritamente para efeitos de investigação. Os dados publicados e divulgados serão os de todas empresas (e não de um participante específico).

QUEM DEVO CONTACTAR PARA MAIS ESCLARECIMENTOS? Caso algo não tenha ficado claro, ou queira obter mais informações, esclarecer dúvidas ou ter acesso aos resultados globais, não hesite em contactar a responsável deste projeto.

Maria José Chambel – mjchambel@psicologia.ulisboa.pt

Anexo A3

Guião da Entrevista

Bloco	Temas	Objetivos específicos
I Introdução	Apresentação da entrevistadora e contextualização da entrevista.	<i>Contextualizar a entrevista e agradecer a participação, reforçar a importância do projeto de investigação.</i>
	Esclarecimento de dúvidas.	<i>Esclarecer quaisquer dúvidas. Autorização da gravação e referir que a mesma será destruída depois de transcrito o seu conteúdo.</i>
II A empresa	Alterações na estrutura da empresa	<i>Compreender se existiram alterações significativas na empresa, nomeadamente, em termos da dimensão da mesma, ou de novas instalações.</i>
III Realidade Atual	Confrontação com os dados do momento T1	<i>1.1. Confirmar os dados recolhidos no momento T1, em relação à intenção da empresa em adotar, ou não, o teletrabalho, no futuro.</i>
	Adoção de teletrabalho na realidade atual da empresa	<i>1.2. Compreender o recurso ao teletrabalho adotado na empresa, distinguindo o seu grau de extensão: universal/grupo específico; 100% ou parcial.</i>
	Disparidades entre momento T1 e T2	<i>1.3. Identificar os motivos que levaram a que existissem disparidades entre a intenção prévia e a realidade atual, se aplicável.</i>

IV Reações	Reação dos colaboradores	<i>1.4. Entender as reações, por parte dos colaboradores, em relação à adoção, ou não, do teletrabalho, e o seu grau de satisfação com a realidade atual da empresa.</i>
	Reação das chefias	<i>1.5. Entender as reações das chefias em relação à adoção, ou não, do teletrabalho, e o seu grau de satisfação com a realidade atual da empresa.</i>
V Desafios	Dificuldades na implementação do teletrabalho	<i>1.6. Identificar as dificuldades que surgiram com a adoção do teletrabalho.</i>
	Estratégias utilizadas	<i>1.7. Compreender quais as estratégias utilizadas para ultrapassar essas dificuldades ou desafios.</i>
	Alterações na vivência da empresa atribuídas ao teletrabalho	<i>1.8. Mudanças implementadas na empresa, ao nível do funcionamento, em consequência da adoção do teletrabalho.</i>
VI Vantagens	Benefícios para a empresa e colaboradores	<i>1.9. Explorar quais os benefícios que resultaram da adoção do teletrabalho, para a empresa e/ou colaboradores.</i>
VII Preparação dos Colaboradores	Formação	<i>1.10. Aposta na formação específica em teletrabalho: compreender o tipo de formação oferecida aos colaboradores e chefias, para facilitar a adaptação a este regime de trabalho.</i>

	Equipamentos e materiais	<i>1.11. Identificar em que medida a empresa facilitou a adaptação dos trabalhadores ao teletrabalho, em termos da disponibilização de equipamentos, internet ou material de escritório.</i>
	Apoios adicionais	<i>1.12. Identificar a oferta de apoios adicionais: pagamento de despesas para eletricidade, internet, etc.</i>
VIII Final	Agradecer a participação, espaço para questões finais, e deixar em aberto a possibilidade de contato futuro para esclarecimento de alguma dúvida.	<i>Verificar se existe algo a acrescentar ou alguma dúvida a esclarecer.</i>

Anexos B

Caracterização das Organizações da Amostra

Anexo B1

Características Sociodemográficas das Organizações

Organização	Dimensão	Setor	Nacionalidade
E1	GE	Indústria	Internacional
E2	GE	Editorial	Nacional
E4	PE	Consultoria de RH	Nacional
E5	GE	Saúde	Nacional
E6	PE	Consultoria de IT	Nacional
E7	GE	Aeroportuária	Nacional
E8	GE	Banca	Nacional
E10	PE	Consultoria de RH	Nacional
E11	GE	Comunicação	Nacional
E14	GE	Consultoria de RH	Nacional
E16	GE	Consultoria de IT	Internacional
E17	ME	Consultoria de RH	Nacional
E19	GE	Comunicação	Nacional
E22	GE	Casinos	Nacional
E25	GE	Banca	Internacional
E26	GE	Energia	Internacional
E28	GE	Consultoria de IT	Internacional
E30	GE	Seguros	Internacional
E36	PE	Consultoria de RH	Nacional
E37	GE	Comunicação	Internacional
E39	GE	Indústria	Internacional