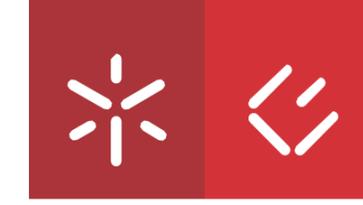


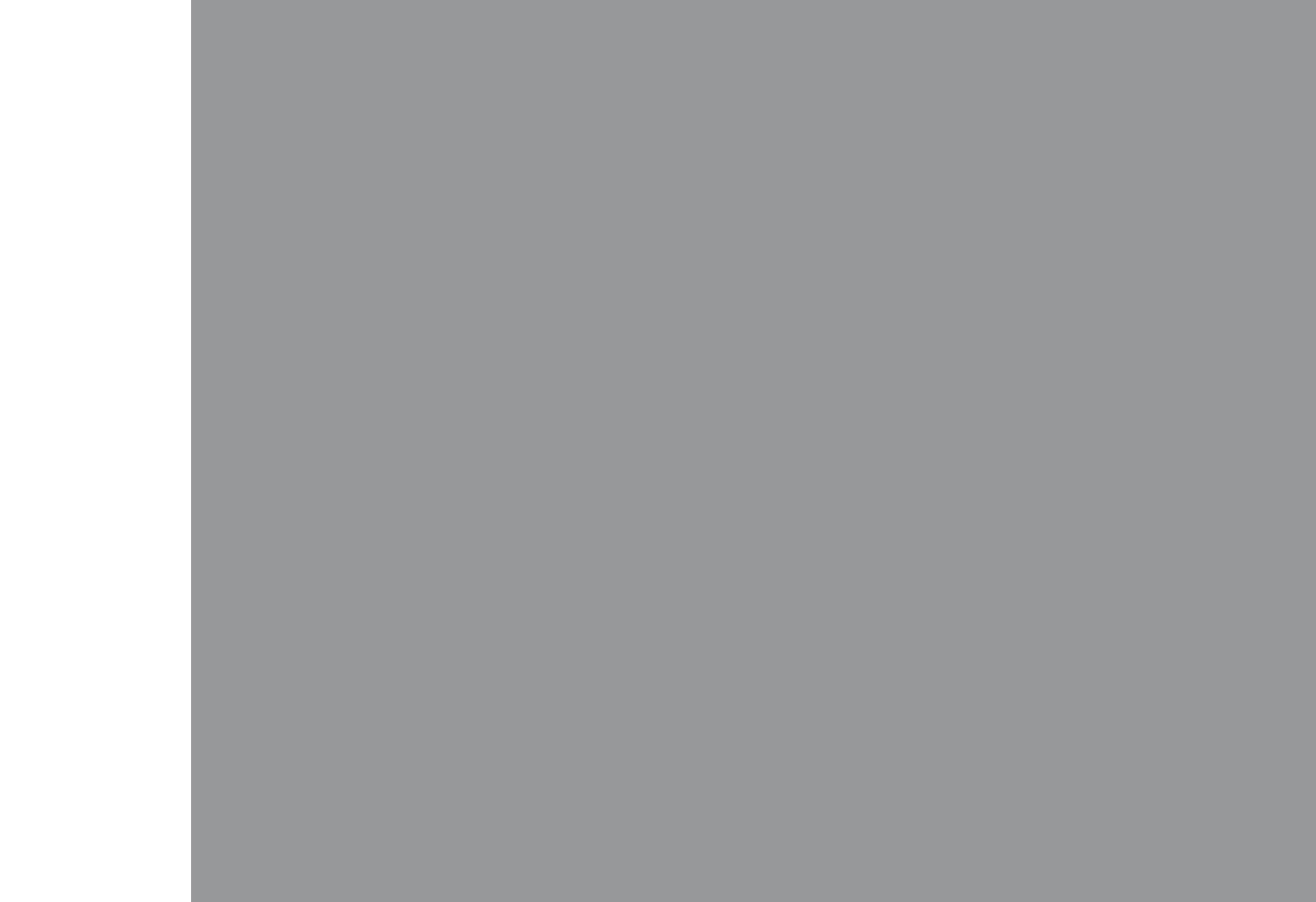


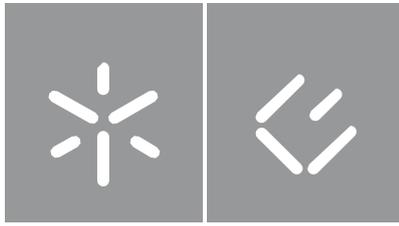
Bárbara Gonçalves Almeida

***Home Office e o Bem-Estar
Psicológico na Perspetiva do
Teletrabalhador***

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão







Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Bárbara Gonçalves Almeida

***Home Office* e o Bem-Estar Psicológico na
Perspetiva do Teletrabalhador**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do

Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro

abril de 2024

ii

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositórioUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial
CC BY-NC

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Nos últimos dois anos colecionei momentos especiais e adquiri ensinamentos que levarei comigo para a vida. Hoje finalizo uma etapa desafiante e importante da minha vida com a elaboração da presente dissertação.

É de coração cheio, com alegria e saudade, que termino este ciclo que exigiu uma enorme dedicação e persistência da minha parte. Porém, nada disto seria possível sem a motivação e o apoio contínuo de um conjunto de pessoas e Instituições que contribuíram, de forma significativa, para esta conquista. Por isso, deixo aqui explícitos os meus sinceros agradecimentos.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais que são a minha inspiração e o meu pilar seguro todos os dias. Obrigada por me terem motivado a investir na minha educação e a alcançar este objetivo, mesmo com todas as adversidades que surgiram no percurso. Por terem estado sempre presentes, nos bons e maus momentos. Serei eternamente grata!

Ao Francisco, o meu ponto de equilíbrio, pelo apoio incondicional, por toda a serenidade transmitida, por acreditar em mim mesma quando eu não o fazia, assim como pelas várias leituras do trabalho.

Aos meus amigos da minha terra natal, pelo ânimo, carinho e desabafos.

À Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, por ter possibilitado que se cruzassem no meu caminho professores sábios e que me incentivaram a querer fazer mais e melhor todos os dias. Obrigada pelos conhecimentos, pontos de vista e experiências partilhadas.

Ao Professor Doutor João Ribeiro, supervisor da dissertação de Mestrado, pelo apoio e acompanhamento providenciado, pela compreensão, disponibilidade, palavras positivas e liberdade de escolha que facilitou todo o processo.

A todos, o meu obrigada!

“A Vida é uma peça de teatro que não permite ensaios ... Por isso, cante, ria, dance, chore e viva intensamente cada momento de sua vida ... Antes que a cortina se feche e a peça termine sem aplausos.”

Charlie Chaplin

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

***Home Office* e o Bem-estar Psicológico na Perspetiva do Teletrabalhador**

Sumário Executivo

A presente dissertação surge no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, a partir da colaboração de alguns elementos da *HumanIT*, consultora digital especializada em providenciar soluções de recrutamento para empresas da área da tecnologia.

A modalidade do *Home Office* tem vindo a expandir-se, cada vez mais, desde o início do século XXI por todos os países da União Europeia. Apesar da sua maior visibilidade e intensificação ter culminado com o surgimento da COVID-19, esta nova dinâmica de trabalho já se mostrava em tempos passados. Em Portugal emerge em 1995, a partir da Empresa Portugal Telecom que tomou a iniciativa de colocar os seus colaboradores a assumirem as suas responsabilidades profissionais à distância e recorrendo às ferramentas digitais (Figueiredo *et al.*, 2021).

Neste seguimento, importa realçar que a área da Gestão de Recursos Humanos tem um grande impacto nas relações de trabalho existentes no seio organizacional, pois todas as suas estratégias, políticas e práticas definem o envolvimento, bem-estar e motivação do indivíduo no seu ambiente de trabalho que, conseqüentemente, pode gerar implicações na sua vida. Assim sendo, o tema que se pretende estudar é o *Home Office e o Bem-estar Psicológico na Perspetiva do Teletrabalhador*.

O principal objetivo do estudo é compreender o impacto que esta modalidade tem no bem-estar, essencialmente na sua dimensão psicológica. A população-alvo são um conjunto de teletrabalhadores da *HumanIT* que livremente escolheram participar na investigação. Recorre-se a uma pesquisa qualitativa dos dados e ao paradigma interpretativo, interpretando e compreendendo os contextos social e cultural destes teletrabalhadores.

Conclui-se que para abordar a dimensão do bem-estar psicológico é necessário considerar outras dimensões de bem-estar, que, ao longo do trabalho, serão expostas. Adicionalmente, verifica-se que esta modalidade traz muitos benefícios para o bem-estar psicológico do teletrabalhador se for doseada na medida certa, pois, caso contrário, pode ser um entrave para que aproveitem a flexibilidade que o *Home Office* providencia.

Palavras-chave: Trabalho Remoto; Bem-estar psicológico no trabalho; Equilíbrio vida profissional e pessoal; Flexibilidade no *Home Office*.

Home Office and Psychological Well-being from the Teleworker's Perspective

Executive Summary

This dissertation appears within the scope of the Master's Degree in Human Resources Management, with the collaboration of some elements from HumanIT, a digital consultancy specialized in providing recruitment solutions for companies in the technology area.

The Home Office modality has been expanding more and more since the beginning of the 21st century throughout all European Union countries. Although its greater visibility and intensification culminated with the emergence of COVID-19, this new work dynamic was already evident in times past. In Portugal, it emerged in 1995, from the Portugal Telecom Company, which took the initiative to have its employees assume their professional responsibilities remotely and using digital tools (Figueiredo et al., 2021).

In this regard, it is important to highlight that the area of Human Resources Management has a great impact on existing work relationships within the organization, as all its strategies, policies and practices define the involvement, well-being and motivation of the individual in their work environment. work that, consequently, can have implications on your life. Therefore, the topic we intend to study is the Home Office and Psychological Well-being from the Teleworker's Perspective.

The main objective of the study is to understand the impact that this modality has on well-being, essentially in its psychological dimension. The target population is a group of HumanIT teleworkers who freely chose to participate in the research. Qualitative data research and an interpretative paradigm are used, interpreting and understanding the social and cultural contexts of these teleworkers.

In conclusion, to address the dimension of psychological well-being it is necessary to consider other dimensions of well-being, which, throughout the work, will be exposed. Additionally, it appears that this modality brings many benefits to the psychological well-being of the teleworker if it is dosed in the right way, otherwise it could be an obstacle for them to take advantage of the flexibility that the Home Office provides.

Keywords: Remote work; Psychological well-being at work; Work-life balance; Flexibility in the Home Office.

Índice

AGRADECIMENTOS	iv
Sumário Executivo	ii
Executive Summary	iii
Índice de Tabelas	vi
Lista de Abreviaturas e Siglas	vii
Capítulo I – Introdução	12
Capítulo II – Revisão da Literatura	15
1. O Teletrabalho	15
1.1. Modalidades de Teletrabalho	17
1.2. O Teletrabalho e os Desafios Organizacionais na Gestão de Recursos Humanos	19
2. O Conceito de Bem-Estar	22
2.1. Bem-Estar Subjetivo	24
2.2. Bem-Estar Psicológico	25
2.3. Bem-Estar Hedónico e Eudaimónico	29
2.4. Bem-Estar Social	30
2.5. Bem-Estar Físico	31
2.6. Bem-Estar no Trabalho	33
3. O Papel da Família no Bem-estar do Teletrabalhador	37
Capítulo III – Metodologia	42
1. Desenho do Estudo	42
1.1. Questões de Partida	44
1.2. Objetivos da Pesquisa	45
1.3. Caracterização da Organização	45
1.4. Descrição e Categorização da Amostra	46
1.5. Instrumento de Pesquisa e Recolha de Dados	47
1.6. Análise de Conteúdo e Respetivas Categorias	49

1.7. Procedimentos.....	50
Capítulo IV – Apresentação, Análise e Discussão de Resultados	53
1.1. Perfil do Teletrabalhador	53
1.2. Autopercepção do Teletrabalhador	58
1.3. Avaliação do Bem-Estar Psicológico	68
1.4. Equilíbrio Entre Vida Pessoal, Profissional e Familiar	88
1.5. Relações Interpessoais e Comunicação	96
Capítulo V – Considerações Finais.....	104
1. Conclusão	104
1.1. Contributos para a Política e Prática de Gestão de Recursos Humanos.....	107
1.2. Investigação Futura e Algumas Limitações.....	109
Referências Bibliográficas.....	111
Apêndices.....	124
Apêndice I – Guião da Entrevista.....	124
Apêndice II – Apresentação da Entrevista ao Entrevistado.....	126
Apêndice III – Categorização da Análise do Conteúdo	128

Índice de Tabelas

<i>Tabela 1: Categorização dos Participantes do Estudo</i>	47
---	----

Lista de Abreviaturas e Siglas

CT – Código do Trabalho

CO2 – Dióxido de Carbono

DR – Diário da República

E – Entrevistado

EU-OSHA - European Agency for Ssafety & Health at Wor

GRH – Gestão de Recursos Humanos

OMS – Organização Mundial da Saúde

TIC – Tecnologias da Informação e da Comunicação

Capítulo I – Introdução

O surgimento do coronavírus veio marcar, afincadamente, toda a população a nível mundial, assumindo, a um ritmo crescente, um papel determinante no modo de vida do ser humano. Pela primeira vez na era moderna as pessoas viram-se submetidas a um confinamento que teve impacto não só ao nível da saúde como também ao nível económico do país.

O teletrabalho, apesar de já ser uma modalidade adotada em tempos passados, começou a difundir-se de forma mais acentuada com o surgimento da COVID-19 anteriormente referenciada. Apesar de esta modalidade acarretar um conjunto de vantagens, também apresenta desvantagens, interferindo ambas nas dinâmicas organizacionais, na sociedade e na qualidade de vida dos membros das organizações (Figueiredo, Ribeiro, Pereira & Passos, 2021).

O mundo contemporâneo é pautado pelo risco, incerteza e mudanças constantes e, de maneira a que as empresas acompanhem esta imprevisibilidade e velocidade que atravessa o século XXI, torna-se prioritário que estas assumam uma posição estratégica no mercado e que tenham a capacidade de se readaptarem regularmente e adotarem um maior nível de flexibilidade nas práticas de trabalho implementadas (Costa, 2013). Adicionalmente, deteta-se um desenvolvimento muito avançado das novas tecnologias que também influenciam a forma de trabalhar, fazendo com que as organizações enfrentem um conjunto de desafios e tenham a necessidade de refletir sobre os processos e condições de trabalho que oferecem aos seus trabalhadores, de modo a alinharem as suas expectativas com as da sociedade emergente (Ceribeli & Rocha, 2019).

Assim, o teletrabalho é uma das modalidades consideradas mais flexíveis e que escapa ao contexto tradicional, providenciando a oportunidade de os trabalhadores desempenharem as suas funções remotamente, conciliando o espaço de vida pessoal e vida profissional (Caillier, 2013).

Quando se fala em teletrabalho, segundo Figueiredo *et al.* (2021), as opiniões dividem-se uma vez que para uns autores trabalhar a partir de casa significa um aumento na melhoria das condições laborais e para outros reflete-se o contrário, interferindo na saúde e equilíbrio psicológico e profissional das pessoas que se submetem a este regime. Tendo por base a mesma fonte, o teletrabalho disponibiliza condições que sustentam uma maior produtividade

e vantagem competitiva e, apesar de lhe serem associados fatores com menor positividade, como o isolamento social, mais horas de trabalho, entre outros, também são admitidos fatores positivos que o perspetivam como fonte de bem-estar e satisfação devido ao estabelecimento de uma melhor qualidade de vida e convivência com a esfera familiar.

No que concerne às organizações, quando estas decidem dar a possibilidade de os seus trabalhadores encarregarem-se das suas funções remotamente, enfrentam mais obstáculos que requerem um novo modelo de Gestão de Recursos Humanos e distintas formas de liderança. Esta gestão deve valorizar o bem-estar dos teletrabalhadores, perspetivando-os como seres humanos e não somente como elementos passíveis de substituição, devendo ser reconhecidos como a chave fundamental para que a organização atinja os seus objetivos (Figueiredo *et al.*, 2021).

Salienta-se que existe um interesse académico e profissional contínuo em acordos de teletrabalho (Kim, Mullins & Yoon, 2021) e que, por ser uma modalidade cada vez mais presente na realidade contemporânea, o presente estudo tem como objetivo geral compreender o impacto que o *Home Office* tem no bem-estar, essencialmente na dimensão psicológica, dos teletrabalhadores, atendendo às suas diferentes perspetivas. Sabe-se que este bem-estar é fundamental para que o ser humano mantenha uma boa saúde mental, que se sinta em paz consigo mesmo e com aqueles que o rodeiam, assim como é muito importante para a sua felicidade e para que exerça a sua atividade laboral com satisfação, resultando no aumento da sua performance e produtividade no trabalho (Singh & Gautam, 2023). Adicionalmente, a qualidade de vida no trabalho, as práticas de trabalho implementadas e o estabelecimento de um compromisso por parte da organização com a saúde do trabalhador influenciam a saúde física e emocional deste último, impactando a sua vida e comprometendo o sucesso organizacional (De Carvalho, 2016).

Ao nível dos objetivos específicos, o presente estudo foca-se em caracterizar cada participante do estudo, mantendo o seu anonimato; fundamentar o sentimento que estes profissionais têm relativamente ao seu local de trabalho e à forma como desempenham a atividade laboral; apurar a influência que o teletrabalho tem na gestão das suas responsabilidades profissionais e familiares, bem como no seu estado ao nível psicológico e emocional. Serão também abordadas as estratégias que os teletrabalhadores adotam para manterem o equilíbrio vital para o seu bem-estar psicológico, o suporte proveniente da rede

de apoio do indivíduo para a promoção deste mesmo equilíbrio e a sua ótica sobre o que é o bem-estar psicológico.

Nesta continuidade, foram definidas quatro questões de partidas, nomeadamente:

- **Questão de partida 1:** Como é percecionado o teletrabalho pelo teletrabalhador?
- **Questão de partida 2:** Qual é o impacto percebido do teletrabalho no bem-estar psicológico do teletrabalhador?
- **Questão de partida 3:** Na ótica do teletrabalhador, o *Home Office* é efetivamente positivo para o equilíbrio entre a vida familiar, pessoal e profissional?
- **Questão de partida 4:** Existe apoio organizacional e comunicação entre a equipa, apesar da distância física?

Assim sendo, a investigação encontra-se estruturada em cinco capítulos: o capítulo I referente à introdução; o capítulo II que apresenta a revisão da literatura realizada; o capítulo III que expõe a metodologia adotada; o capítulo IV que explicita a análise e discussão dos resultados obtidos do estudo; e, finalmente, o capítulo V com a conclusão obtida acerca desses mesmos resultados e sugestões para investigações futuras.

Capítulo II – Revisão da Literatura

1. O Teletrabalho

Em primeiro lugar, importa esclarecer que a nova realidade do teletrabalho tem sido extensivamente dominada pelos avanços tecnológicos, bem como pelas mudanças que têm sido, ao longo do tempo, introduzidas nas dinâmicas de trabalho e estilos de vida (Mishima-Santos, Renier & Sticca, 2020). Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) corroboram com a opinião anteriormente mencionada, acrescentando que estas mudanças influenciaram a natureza da atividade laboral do ser humano, assim como os traços expectáveis por parte do trabalhador, sendo estas conduzidas pela evolução das novas tecnologias de produção e gestão.

Tendo por base o Código do Trabalho Português, “Considera-se teletrabalho a prestação de trabalho em regime de subordinação jurídica do trabalhador a um empregador, em local não determinado por este, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação” (Lei nº83/2021, Diário da República Eletrónico, 2021). Posto isto, consoante refere Amado (2022), assinala-se a presença de dois elementos caracterizadores do teletrabalho, nomeadamente o elemento geográfico e o tecnológico.

Na relação de trabalho tradicional o trabalhador tem consciência de que está presencialmente no seu local de trabalho, que se encontra no seu ambiente-tempo profissional e que, terminando a jornada de trabalho, regressa ao seu ambiente-tempo de intimidade. Contrariamente, a modalidade de trabalho remoto não delimita uma mudança de localização, ainda que tenha um local específico e somente idealizado para o desenvolvimento do seu trabalho (por exemplo, um *Home Office*). A verdade é que circunscrever o trabalho a um espaço físico ajuda a gerir mentalmente a relação com o trabalho e, de acordo com Amado (2022), esta rutura ocasionada pela telesubordinação, característica do vínculo laboral entre a entidade empregadora e o trabalhador, e pelos meios de comunicação utilizados dificultam a desconexão deste último. Ora, tendo por base a fonte supramencionada, a supressão de tempo para a realização da pessoa, como ser humano, familiar e social pode causar danos morais, estando esta desconexão inerente à dignidade da pessoa humana.

Antigamente considerada como rara e marginal, nesta modalidade é o trabalho que, de algum modo, se desloca até ao trabalhador. De facto, o teletrabalho, apresenta inúmeras vantagens como: a redução dos custos e tempo de deslocação da parte do trabalhador e de manutenção do espaço da parte da entidade empregadora; a possibilidade de trabalhar para

uma empresa que não esteja próxima da zona de residência do trabalhador, providenciando um leque de oportunidades profissionais mais alargado; a redução de emissão de CO₂; o aumento da produtividade, satisfação e motivação; a maior gestão de tempo e stresse; a facilitação da conciliação da vida familiar e profissional (Figueiredo *et al.*, 2021). Adicionalmente, são indicadas outras vantagens como o facto de que esta modalidade pode favorecer a integração de pessoas portadoras de deficiência no leque de trabalhadores da empresa, limitar os acidentes de trânsito (Callier, 2013), aumentar a adesão a atividades académicas, bem como ampliar a maturidade do profissional decorrente da maior autonomia no estabelecimento de metas individuais de trabalho (Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L. & Lima, 2017).

Em contrapartida, apontam-se um conjunto de desvantagens como, por exemplo, a falta de suporte técnico por parte da entidade empregadora, as dificuldades vivenciadas inerentes à velocidade de internet e *softwares*, bem como as adversidades provenientes do enquadramento legal do teletrabalho (Grant, Wallace & Spurgeon, 2013). Além disso, existe um maior risco de isolamento do trabalhador, que fica longe da dinâmica da empresa e do estabelecimento de relações interpessoais assíduas com os seus colegas de trabalho e, complementarmente, Aguiar, Oliveira, Hryniewicz e Sant’Anna (2022, p.837) indicam que esta nova forma de trabalhar.

(...) expõe o teletrabalhador à tensão de conviver constantemente com situações conflitantes, como a mistura do espaço da produção e da reprodução, a presença física e a não disponibilidade para os entes queridos, a tentação do horário flexível e a autopressão por apresentar bons resultados.

Neste seguimento, é visto como um desafio a forma como os gestores da atualidade, que coordenam uma equipa virtualmente, exercem adequadamente as suas funções, mantendo o espírito de equipa e a comunicação positiva no seio organizacional (Groen, Triest, Coers & Wtenweerde, 2018).

No momento presente, o trabalho à distância chegou em grande expressividade e vai persistir. Todavia, deve ser analisado e tomado com precaução, pois o ser humano corre o risco de se trancar em si próprio. Amado (2022, p.134) sublinha que “O virtual e o digital ganharão cada vez mais terreno ao real e ao presencial”, tornando-se importante que as organizações cumpram com o princípio da igualdade de tratamento entre trabalhadores presenciais e

teletrabalhadores, tanto no respeitante às condições de trabalho (oportunidades de progressão na carreira, salários justos, formação contínua, fornecimento dos equipamentos necessários para o desempenho das responsabilidades profissionais, entre outros), como às regras de segurança e saúde e ao estabelecimento dos direitos dos profissionais. Assim, deve haver uma adaptação por parte da organização e do teletrabalhador, de maneira a responder da forma mais apropriada a esta nova realidade que resulta da transformação digital que vivenciamos.

1.1. Modalidades de Teletrabalho

Na realidade contemporânea, o teletrabalho assume um carácter plurifacetado (Veiga & Neto, 2023). Segundo Fernandes (2021), o desenvolvimento da atividade profissional pode, neste enquadramento, ser feito a partir de casa do trabalhador, ou seja, em *Home Office*, que é distinto do tradicionalmente executado, ou seja, enquanto que este último está essencialmente ligado a atividades manuais e artesanais, a definição moderna implica que, como já referido anteriormente, haja recurso às TIC.

Além do teletrabalho poder ser realizado em *Home Office*, existem outras investigações que expõe que o teletrabalho pode ser elaborado mediante um conjunto de modalidades: espaços de *co-working*, centros satélite e teletrabalho móvel (Randow, Tuler & Oliveira, 2021; Fernandes, 2021; Mesquita, Machado, Fernandes, Azevedo, Tomás & Machado, 2023).

Randow *et al.* (2021) nomeiam o *Home Office* como uma modalidade de teletrabalho através da qual os trabalhadores assumem as suas responsabilidades laborais a partir de casa, proporcionando uma maior flexibilidade na realização do trabalho. Adicionalmente, referem que trabalhar nesta modalidade implica que o ser humano implemente um conjunto de mudanças, especificamente a sua adaptação às novas tecnologias e à nova forma de comunicação existente; o ajustamento ao facto de o seu novo espaço de trabalho ser o seu domicílio; e a conciliação da família, tarefas domésticas e laborais no mesmo espaço.

Cada vez mais, torna-se uma prática regular as empresas oferecerem a possibilidade de *Home Office* aos seus trabalhadores, podendo estes ficar todos os dias da semana a trabalhar a partir de casa ou, em alternativa, num sistema híbrido através do qual uns dias trabalham na entidade empregadora e outros no domicílio (Ortega, Mariano & Carvalho, 2023). O que diferencia este regime de trabalho dos restantes é o facto de não haver contacto

físico com os colegas de equipa e com a organização, sendo a relação existente sustentada a partir de recursos digitais (Rafalski & De Andrade, 2015).

Centrando a discussão no sistema híbrido anteriormente mencionado, tal permite que exista uma maior flexibilidade entre o trabalho remoto e presencial, sendo que, algumas vezes, torna-se essencial a execução de determinadas tarefas num espaço físico comum (Grzegorzcyk, Mariniello, Nurski & Schraepen, 2021). Acrescenta-se ainda que, tendo por base a mesma fonte, este modelo pretende diminuir os riscos associados à distância existente entre a entidade empregadora e os seus trabalhadores, bem como entre os colegas de trabalho, promovendo interações que em *Home Office* são mais difíceis de estabelecer e espaços de trabalho que cooperam com o *brainstorming* e formação dos recursos humanos.

Seguidamente, o teletrabalho pode decorrer num espaço de *co-working*, também denominado de telecentro, que abrange um conjunto de trabalhadores que beneficiam do espaço para cumprir os seus labores remotamente (Fernandes, 2021). Estes espaços são definidos como locais de trabalho coletivo que, de acordo com Muzzio (2019), permitem que os utilizadores beneficiem de flexibilidade relativa a horários, áreas físicas e equipamentos de trabalho, assim como viabilizam a presença e comunicação entre profissionais de diferentes *know-how* que, conseqüentemente, podem gerar inovação nas mais diversas vertentes.

A verdade é que são vários os autores que demonstram a utilidade dos espaços anteriormente mencionados, sendo que Fabbri e Charue-Duboc (2016) ressaltam que o estabelecimento destas relações, ainda que interpostas pela tecnologia, aumentam a criatividade e a inovação. Muzzio (2019, p.1010) evidencia que “Esses espaços promovem uma base institucional comum, que reduz as distâncias cognitivas e facilita a comunicação, ampliando a possibilidade de colaboração coletiva, de criatividade e de inovação”.

Neste seguimento, existem também, segundo Fernandes (2021) os centros-satélite, que integram trabalhadores da mesma empresa e que utilizam os mesmos equipamentos. Tendo por base Bailey e Kurland (2002), estes centros representam as tarefas desenvolvidas em filiais da empresa mãe, mantendo uma forte presença em locais onde o congestionamento urbano é regular.

Por sua vez, o teletrabalhador pode também assumir-se como nómada, sendo que nesta modalidade o trabalho é concebido através de instrumentos portáteis e em local à escolha do trabalhador, podendo variar de dia para dia (Fernandes, 2021). De acordo com Mesquita *et al.* (2023), uma pessoa que se assume como nómada digital é alguém que viaja

de forma livre e desempenha as suas funções laborais enquanto viaja. Estes indivíduos, com fundamento na mesma fonte, têm uma grande paixão por conhecer novos lugares do mundo e pela sua independência, conjugando trabalho e lazer, de maneira a adquirir uma maior inspiração para as suas responsabilidades laborais.

Considerando que o teletrabalho se encontra marcadamente presente no mundo atual nas suas modalidades diversificadas, torna-se urgente que as empresas pratiquem um olhar atento perante os seus trabalhadores e que estes últimos tenham a capacidade de analisar adequadamente o surgimento de sinais que podem colocar em causa o seu bem-estar (Amado, 2022).

1.2. O Teletrabalho e os Desafios Organizacionais na Gestão de Recursos Humanos

A realidade na qual vivemos atualmente implica que as organizações pensem *outsider of the box* para que, efetivamente, consigam acompanhar as tendências atuais do mercado, de maneira a reposicionarem-se estrategicamente. Para tal torna-se crucial que as organizações avaliem novamente e de forma constante as metodologias e condições de trabalho que oferecem aos trabalhadores.

Tendo por base Figueiredo *et al.* (2021, p.1428), o teletrabalho procura satisfazer as necessidades do trabalhador e, conseqüentemente, atingir a *performance* esperada por parte das empresas, dando origem a “(...) um novo contrato psicológico, entre os níveis gerenciais e os níveis operacionais”. No entanto, é importante ter a consciência de que nem todo o ser humano tem um perfil adequado para assumir as suas responsabilidades laborais de forma mais autónoma e longe do ambiente organizacional, mais isolado e sem qualquer contacto presencial com os colegas de equipa. Neste sentido, é imperativo que os gestores conheçam em profundidade os seus trabalhadores para a construção de uma equipa bem estruturada e produtiva.

Além da importância do perfil individual do trabalhador para a realização do seu trabalho em *Home Office*, a formação académica e a categoria profissional também devem ser tidas em conta para trabalhar nestes moldes. As taxas de teletrabalho entre profissões diferem entre o conteúdo do trabalho e o grau de facilidade/dificuldade que pode existir na realização das tarefas a partir de casa (Ballario, 2020). Tendo por base a mesma fonte, tomemos como exemplo as atividades profissionais que exigem um nível mais elevado de contacto presencial

com o público (vendedores, trabalhadores de serviços pessoais, entre outros), tornando o desempenho das responsabilidades profissionais a partir de casa mais condicionado. Por outro lado, os profissionais das tecnologias da informação têm uma maior facilidade em trabalhar a partir de casa, uma vez que realizam parte do seu trabalho a partir de computadores e apreciam um elevado grau de autonomia.

De acordo com Costa (2013), o teletrabalhador é dominado por impactos psicológicos e, por isso, existem um conjunto de características que são essenciais para desenvolver o trabalho remoto com sucesso, nomeadamente: aptidão para lidar emocionalmente e psicologicamente com o seu isolamento, considerado como um dos maiores danos causados pelo teletrabalho (Aguiar *et al.*, 2022); capacidade de autossuficiência e em definir as suas prioridades conforme os prazos estipulados; saber separar o seu ambiente familiar e laboral, tendo em conta que, à partida, ambas as esferas coexistem no mesmo espaço e tempo.

Neste seguimento, é possível anunciar um conjunto de desafios organizacionais que as empresas deverão ter em conta no momento em que planeiam os objetivos e definem as estratégias para o alcance das metas; em que organizam os recursos para os enquadrarem de forma eficaz; em que controlam e avaliam o trabalho desenvolvido; e em que lideram. Torna-se primordial o desenvolvimento de políticas de trabalho à distância realistas e adequadamente concebidas; a utilização de instrumentos que possibilitem e aumentem a comunicação positiva entre os trabalhadores distanciados; a capacidade de identificar lacunas formativas e colmatar as dificuldades dos teletrabalhadores a este nível; a garantia de que o *onboarding*, ainda que seja feito à distância, é bem-sucedido; assim como procedimentos de prevenção e promoção da saúde mental em contexto laboral (Robbins & Judge, 2014).

É importante sublinhar que, sob a ótica da Gestão de Recursos Humanos, as pessoas são importantes para o sucesso organizacional, cabendo aos gestores ter empatia pelos trabalhadores e incentivar o seu envolvimento com a missão, os objetivos e o negócio das empresas, seja presencial ou remotamente (Pereira & Trevelin, 2020). Mascarenhas (2020) acrescenta que a gestão de pessoas assenta na movimentação, instrução e direcionamento de cada ser humano em contexto organizacional, sendo crucial implementar políticas e práticas aliadas à gestão do comprometimento.

Tendo por base Leite e Albuquerque (2009), o comprometimento dos trabalhadores, a sua participação e envolvimento na cultura organizacional é essencial para o adequado desempenho das suas atividades laborais e bem-estar, assim como são elementos facilitadores

no que toca à gestão de pessoas. De acordo com a mesma fonte, uma pessoa assume um papel ativo no seu trabalho quando, efetivamente, se identifica ao nível psicológico com este e considera que as suas funções são, de alguma forma, valiosas para o seu crescimento, tanto profissional como pessoal. Ainda, é comprometido quando os seus objetivos estão em consonância com os da empresa e tem intenções de se manter aliado a essa mesma organização.

Entende-se que o comprometimento na modalidade de teletrabalho é percecionado como uma componente primordial para o adequado desenvolvimento da organização, sendo um dos grandes objetivos da gestão contemporânea (Jacobs, 2008). Este comprometimento pode, segundo Wiesenfeld, Raghuram & Garud (1998), ser posto em causa devido ao facto de, por um lado, não haverem estruturas e sistemas físicos que permitam a partilha e reforço mútuo de identificação entre os diferentes trabalhadores e, por outro lado, pela possibilidade de os teletrabalhadores se percecionarem como prestadores de serviços independentes, reduzindo a sua motivação e esforço para o alcance dos objetivos e valores da cultura organizacional na qual se encontram inseridos.

De maneira a implementar a gestão do comprometimento anteriormente mencionada, é imprescindível que a organização atue em direção a obter a confiança e o sentimento de pertença por parte dos indivíduos. Assim sendo, Jacobs (2008) apresenta alguns exemplos que facilitam o caminho até ao comprometimento, nomeadamente: o incentivo à realização contínua de reuniões de forma presencial; fornecimento de tarefas que impliquem o envolvimento entre os colegas de equipa; promoção de sistemas de recompensa cujo objetivo seja a colaboração; criação de plataformas de comunicação que integrem todos os elementos da equipa de trabalho.

Em conformidade com Postmes, Tanls e De Wit (2001), o nível de comprometimento, lealdade e envolvimento na organização depende da comunicação que se estabelece verticalmente com a gestão, considerando-se uma prioridade da Gestão de Recursos Humanos a conceção e implementação de estratégias que intensifiquem o sentimento de pertença e identificação com a cultura organizacional por parte dos trabalhadores, apesar de estarem fisicamente afastados do ambiente de trabalho.

2. O Conceito de Bem-Estar

A Organização Mundial de Saúde (OMS) classifica a saúde “(...) como um completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doença ou enfermidade” (Batistella, 2007, p.57). Ora, para alcançar este bem-estar torna-se essencial que o corpo e a mente do indivíduo estejam alinhados, de maneira a que funcionem em consonância; que se contemple o impacto da percepção que o trabalhador tem sobre as suas experiências no trabalho e os significados e prazer que retira acerca destas últimas; que estabeleça relações sociais e interpessoais de qualidade, assumindo uma visão de justiça, confiança e suporte social (Grant, Christianson & Price, 2007).

Em conformidade com Contreras e Esguerra (2006), a felicidade e o bem-estar são reconhecidos como sinónimos, estando ambos os conceitos associados a emoção positiva e estabilidade. A felicidade, de acordo com Novo (2005), é encarada como um incentivo essencial da vida humana e como base incontestável de bem-estar.

Tendo por base Seligman (2004, citado por Camaliente & Boccalandro, 2017), a felicidade e o bem-estar do ser humano assentam em cinco pilares fundamentais: compromisso, emoções positivas, relações positivas, realização pessoal e significado. Segundo o autor supramencionado, esta é a base para sustentar uma adequada sanidade mental e física, de maneira a que o indivíduo atinja a sua plenitude. Entende-se, portanto, que o conceito de bem-estar deve ser encarado como um fenómeno heterogéneo que abrange componentes afetivas, cognitivas e comportamentais (Ryff, 1989) e que retrata um estado dinâmico que se altera ao longo do tempo (Robertson & Flint-Taylor, 2009).

Grant *et al.* (2007) apresentam três dimensões para o conceito de bem-estar, sendo estas: a psicológica, a física e a social. De uma forma breve, o bem-estar psicológico diz respeito à satisfação que os trabalhadores têm com os seus trabalhos e as suas vidas, aos sentimentos de autorrespeito, à sensação de evolução pessoal e autonomia, assim como ao significado que atribuem à vida e ao ambiente que os rodeia. Por sua vez, o bem-estar físico abrange a sua saúde, a alimentação que praticam, as condições habitacionais às quais estão expostos, aos cuidados de saúde que adotam, o que vestem e, incluindo, a sua capacidade de mobilidade. Finalmente, o bem-estar social está muito ligado ao sentimento de integração na comunidade envolvente, à sensação de utilidade para com a sociedade dando contributos positivos e ao sentimento de aceitação nos diferentes grupos sociais.

Por sua vez, os autores Boehs e Silva (2017) decidiram dividir o bem-estar em quatro áreas distintas, nomeadamente: bem-estar subjetivo; bem-estar psicológico; bem-estar social e bem-estar no trabalho. Neste seguimento, Oliveira, Ferreira, Lopes, Andrade e Alves (2020) determinam a existência de uma correlação positiva entre o bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico, correlacionando-se positivamente este último com o bem-estar no trabalho.

No momento atual, torna-se cada vez mais urgente criar ambientes saudáveis para que o ser humano se possa desenvolver adequadamente e alcançar o bem-estar nas diversas áreas da sua vida (Willerding, Alvez & Lapolli, 2020). A saúde física e psíquica do trabalhador tem vindo a ser uma preocupação crescente para as organizações (Figueiredo *et al.*, 2021), uma vez que, de acordo com Csikszentmihalyi (2004), a produtividade e qualidade no trabalho, assim como a sua rentabilidade são provenientes de um ajuste com práticas que promovem um comprometimento entre qualidade de vida, bem-estar e felicidade.

De acordo com Lyubomirsky, Sheldon e Schkade (2005), pessoas que são mais felizes têm uma maior saúde física e psicológica, um maior índice de longevidade e melhor *performance*, bem como possuem uma maior capacidade de adaptação face a eventos mais stressantes (Wood & Joseph, 2010).

É importante realçar que a análise do bem-estar no geral, abrangendo todas as suas dimensões, pode ser uma ferramenta valiosa para a prevenção, diagnóstico e tratamento de um conjunto de elementos que têm impacto na vida do ser humano. Pode, portanto, ajudar a descodificar as características e circunstâncias que potenciam o desenvolvimento do indivíduo enquanto ser humano, formando pessoas com altos níveis de produtividade, criatividade e felicidade, assim como socialmente envolvidas em comunidades equilibradas (Novo, 2005).

Assim sendo, nos próximos tópicos, apesar do foco do presente estudo ser no bem-estar psicológico, vão ser abordados, de uma forma mais aprofundada, outras dimensões do bem-estar, uma vez que, com base no supracitado, entende-se que compreender o bem-estar psicológico do ser humano implica a existência de uma visão abrangente que leva em consideração todas as restantes dimensões. A verdade é que, tendo em conta que o ser humano é complexo e multidimensional, o bem-estar psicológico está interligado com outros aspetos que não podem ser negligenciados e que são significativos para a avaliação desta componente, aspetos estes que serão seguidamente apresentados.

2.1. Bem-Estar Subjetivo

Segundo Diener (1984), o bem-estar subjetivo assenta nos efeitos produzidos pela conjugação de afetos positivos, negativos e com a satisfação generalizada com a vida. Em linha com o autor anteriormente mencionado, Kun e Gadanez (2022, p.185) referem que “O bem-estar subjetivo é frequentemente usado como um termo genérico que abrange vários fatores”, estando interligado com o stresse vivenciado no local de trabalho, envolvimento, inovação contentamento, absentismo e motivação intrínseca.

Dolan, Peasgood e White (2008) realizaram um estudo no âmbito do bem-estar subjetivo através do qual identificaram um conjunto de variáveis que podem abalar o bem-estar, nomeadamente: o rendimento que, segundo os autores, tendo em conta uma causalidade inversa, o maior bem-estar conduz a maiores rendimentos futuros; e as características pessoais como a idade, o género, a etnia e a personalidade. Tendo por base a fonte sobredita, o bem-estar é mais elevado em idades mais jovens e mais velhas e menor entre a meia idade, concretamente entre os 32 e 50 anos, podendo a etnia interagir com o fator da idade.

No seguimento do estudo anterior, as mulheres indicam maiores níveis de felicidade (Alesina, Di Tella & MacCulloch, 2004). Dolan *et al.* (2008) apresentam outras dimensões como: as características socialmente desenvolvidas que abrangem a educação, a saúde, o tipo de trabalho, o desemprego; o tempo gasto no trabalho e noutras atividades extralaborais, como cuidar dos outros, envolver-se em atividades da comunidade e voluntariado, praticar exercício físico e atender a atividades religiosas; atitudes e crenças relativas a si próprio, aos outros e à vida, concretamente a forma como o indivíduo encara as circunstâncias que o rodeiam, o nível de confiança que depositam em terceiros, a persuasão política, a prática da religião assente na ideologia de que pessoas crentes são mais felizes. Além disso, tendo como base Gaspar e Balancho (2017), o bem-estar é também influenciado pelas relações (casamento e relações íntimas, ter filhos, ver a família e os amigos), o contexto económico, social e político (desigualdade de rendimento, índice de desemprego, inflação, sistema de bem-estar e segurança pública, grau de democracia, o ambiente natural e climatização, urbanização).

Sucintamente, o bem-estar subjetivo destaca o modo como o ser humano aprecia o estado da sua vida, tendo em conta uma vertente mais emocional e racional, ou seja, como o indivíduo sente e como pensa a sua satisfação com a vida (Pataki-Bittó & Kun, 2022). Pode-se

assumir que o propósito das investigações relacionadas com o bem-estar assentam na capacidade de entender o significado de uma pessoa feliz ou que diz que está realmente bem (Pinto & Pedroso, 2023).

2.2. Bem-Estar Psicológico

No que concerne ao bem-estar psicológico, este foca-se na promoção das competências humanas, desenvolvimento pessoal e no sentimento de autorrealização (Farsen, Boehs, Ribeiro, Biavati & Silva, 2018). É possível falar em bem-estar psicológico quando as pessoas no seu dia a dia experienciam um estado mental de felicidade e satisfação com as suas próprias vidas, estando isto relacionado com os significados que o ser humano atribui aos eventos que ocorrem na sua vida (Grant *et al.*, 2007). Neste contexto, Singh e Gautam (2023) acrescentam que este bem-estar acarreta uma boa saúde mental, uma sensação de paz e felicidade e satisfação com a atividade laboral que, conseqüentemente, cooperam com níveis altos de rendimento, estabelecimento de relações positivas com os outros, melhor *performance* e produtividade no trabalho.

Neste seguimento, Singh e Gautam (2023) referem que o bem-estar psicológico é composto por duas vertentes primordiais que irão ser desenvolvidas no ponto seguinte, nomeadamente: o bem-estar hedónico, também conhecido como bem-estar subjetivo, que abrange uma componente afetiva e uma componente comportamental; e o bem-estar eudaimónico. Novo (2005, p.185) refere que este conceito advém de um resultado positivo inerente à conjugação de diversas vertentes do bem-estar psicológico “(...) que abrangem a área da percepção pessoal e interpessoal, a apreciação do passado, o envolvimento no presente e a mobilização para o futuro, assumindo um carácter amplo e representativo do funcionamento psicológico positivo ao nível privado”.

Castro, Hernández, García e Alvarado (2022) apontam o ser humano como um ser social que sente a necessidade de interagir com as pessoas que se encontram à sua volta e com o contexto em que se insere, sendo que as suas reações dependem deste mesmo contexto. Torna-se fundamental saber lidar com as próprias emoções e com as dos outros, tanto na vida pessoal como na profissional (Ferrari & Ghedine, 2021).

O indivíduo reage, algumas vezes, de forma programada e estruturada, mas, na maior parte do tempo, comunica de forma natural, expressando emoções que podem surtir efeitos

positivos – aceitação, confiança, empatia, reconhecimento – ou negativos – rejeição social mediante atitudes de antipatia, insegurança, raiva (Castro *et al.*, 2022). É de ressaltar que “A competência emocional do indivíduo mostra o quanto desse potencial se domina de maneira que ele se traduza em capacidades profissionais.” (Lima, Coutinho & Fonseca, 2023, p.113).

Destarte, numa sociedade cada vez mais sujeita a transformações rápidas e profundas, que exigem uma grande capacidade de adaptação por parte do indivíduo, há propensão para o desenvolvimento de desequilíbrios e surgimento de pressões que, conseqüentemente, podem dar origem a desequilíbrios emocionais. Inclusive, os gestores devem aprimorar a capacidade dos seus trabalhadores no que concerne ao equilíbrio emocional, sendo muito importante que as organizações cooperem com a filosofia inerente à adequada gestão de emoções e sentimentos (Filho, 2023).

A verdade é que, remetendo para a nova realidade do teletrabalho, as novas formas de trabalhar e as mudanças implementadas no seio organizacional, assim como o distanciamento do local de trabalho e das relações laborais assíduas nesse mesmo contexto podem conduzir ao adoecimento no trabalho, uma vez que todas estas alterações afetam, quer de forma positiva quer de forma negativa, o corpo e equilíbrio mental do indivíduo (Dourado, Zambroni-de-Souza, Araújo & Bolis, 2021).

No campo do bem-estar psicológico, surge, portanto, o conceito de inteligência emocional que é uma ferramenta essencial para que este bem-estar se mantenha mediante o conhecimento aprofundado por parte do indivíduo das suas emoções e o controlo destas, prevalecendo uma harmonia entre razão e emoção. Consagra-se como um conceito alargado que engloba o autoconhecimento, a regulação emocional - componente primordial para o alcance de uma boa saúde mental e física - e a exploração de estratégias que permitam o alcance de objetivos pessoais e possibilitem que o indivíduo consiga superar os seus desafios interpessoais de forma construtiva, equilibrada e consciente, adquirindo resiliência psicológica (Castro *et al.*, 2022; Filho, 2023).

Tendo por base Lima *et al.* (2023), pessoas que apresentam maiores níveis de inteligência emocional, têm tendência a ter uma maior perceção, compreensão e controlo sobre as suas próprias emoções e para com os outros. Esta característica é essencial para quem orienta uma equipa, pois em contextos adversos avalia com maior eficiência soluções adequadas. Contrariamente, líderes que não possuem esta habilidade têm dificuldade em traçar um caminho adequado para o alcance dos resultados definidos. Moreira (2017) sublinha

que a falta de inteligência emocional por parte do líder da equipa afeta negativamente o desempenho dos trabalhadores.

O capital humano providencia dinâmica à organização, não sendo suficiente que a empresa apresente uma estrutura física que forneça funcionalidade se os trabalhadores da organização não coincidirem com a estrutura de negócio (Ribeiro, Tomaz & Silveira, 2022). É não só papel das organizações, mas também dos próprios trabalhadores promoverem a sua saúde mental, que abrange todas as dimensões do ser humano, e, para isso, é primordial que estes últimos se tornem agentes ativos na construção de uma melhor qualidade de vida e saúde. Assim, a saúde mental traduz-se na capacidade de determinada pessoa contemplar de forma positiva a sua vida e a harmonia entre as ações e os esforços para alcançar a resiliência psicológica, envolvendo elementos pessoais, sociais, emocionais e financeiros (Rodrigues, Rodrigues, Campos & Cordeiro, 2022).

No mundo contemporâneo é visível a exigência de desempenho e produtividade cada vez mais elevada, podendo toda a pressão associada ao contexto laboral produzir efeitos reversos, nomeadamente o surgimento de Síndrome de *Burnout* que se traduz na exposição constante do indivíduo ao stresse do ambiente laboral, resultando em exaustão emocional (Ribeiro *et al.* 2022). De acordo com Franco, Reis, Fialho, Oliveira e Santos (2019, p.2) e mediante as diretrizes da OMS, o *Burnout* revela-se uma “(...) doença resultante do estresse crónico relacionado ao local de trabalho, sendo sua patologia caracterizada pela falta de energia, o aumento da distância mental do serviço, o negativismo relacionado ao trabalho do indivíduo e a redução da eficiência profissional”.

O *Burnout* tem, segundo De Castro e Zanelli (2007), diferentes estados de evolução. Assim sendo, o primeiro consiste na exaustão emocional que abrange uma sobrecarga física e mental, sentindo-se o indivíduo malsucedido e incapaz de prosseguir com êxito o seu caminho. Posteriormente, surge a despersonalização através da qual se verifica o desânimo e desinteresse do indivíduo pelo seu trabalho, mostrando-se distante, frio e alheio no estabelecimento das relações laborais. Adicionalmente, surge a redução do sentimento de realização pessoal e, conseqüentemente, a sensação de inutilidade, uma vez que sente que as suas tarefas não fazem diferença na organização.

Tendo por base a fonte supramencionada, o *Burnout* pode ser silencioso numa fase inicial, mas tem tendência a acentuar-se com o passar do tempo, ocorrendo sentimentos de

insegurança, solidão, isolamento social, dores de cabeça, entre outros fatores que afetam as diferentes áreas da vida do indivíduo.

O trabalho remoto está, segundo Ferreira e Aguilera (2021) muito conectado a fatores de risco psicossocial que, conseqüentemente, originam a Síndrome de *Burnout*, uma vez que muitos dos trabalhadores que beneficiam desta modalidade de trabalho não assumem uma jornada de trabalho fixa e têm por hábito trabalhar mais horas do que as que estão estipuladas no horário normal de trabalho, tendem a estar sujeitos a um grande volume de trabalho e a uma maior pressão inerente ao desenvolvimento das suas tarefas, estando isto relacionado com a sua falta de desconexão e constante disponibilidade através das ferramentas digitais (Baruki, 2018).

O facto de as pessoas estarem socialmente mais isoladas pode consagrar-se como um fator de risco, visto que estão mais restritas de interações sociais, essenciais para a elaboração do trabalho de forma mais produtiva e para a promoção de uma saúde mental mais vigorosa. A falta de estabelecimento de relações sociais com a equipa de trabalho resulta em maiores níveis de isolamento social e na redução do sentimento de pertença à organização, sendo que uma pessoa que durante vários anos desempenhou funções em regime presencial pode sentir maiores níveis de isolamento ao realizar o seu trabalho em *Home Office* (Aguiar *et al.*, 2022).

Neste seguimento, as organizações devem trabalhar no sentido de facultar equilíbrio entre os fatores humanos e as condições laborais que afetam positivamente a saúde do trabalhador, sendo que quando predomina o desequilíbrio neste âmbito o trabalhador corre o risco de adoecer, principalmente em contexto de teletrabalho. De facto, o direito à saúde mental do trabalhador no seu ambiente de trabalho é um direito fundamental (Ferreira & Aguilera, 2021). Ainda segundo a mesma fonte, trabalhar a partir de casa incorpora um conjunto de riscos psicossociais que podem alterar o estado emocional e psicológico do trabalhador.

Finalizando, compreende-se que todo o ser humano está exposto a sentimentos e emoções e, face às mudanças e exigências do mundo do trabalho, a parte emocional dos trabalhadores pode ficar comprometida devido ao stresse que experienciam, cada um à sua maneira. Face a isto, as organizações e os próprios trabalhadores devem analisar o seu ambiente e prevenir o comprometimento do seu bem-estar psicológico.

2.3. Bem-Estar Hedónico e Eudaimónico

A abordagem hedonista, em concordância com Waterman (1993), indica que a felicidade tem como base retirar dos eventos de vida o máximo prazer e conduzir uma vida o mais agradável possível, estando ligada ao bem-estar subjetivo. Pinto e Pedroso (2023) acrescentam que, a partir desta abordagem, o bem-estar é tido em conta através de, por um lado, uma componente afetiva que é direcionada para a vivência de emoções positivas com maior regularidade e menor regularidade, ou inexistência, de emoções negativas (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999). Por outro lado, abrange uma componente cognitiva que diz respeito à avaliação que o ser humano faz do seu nível de satisfação com a vida, podendo ser feita no geral ou em áreas mais específicas como a vida laboral, as relações interpessoais estabelecidas, a saúde e a ocupação dos tempos livres. Diener *et al.* (1999) realçam que o bem-estar subjetivo é um indicador de qualidade de vida.

Percecionando a presente corrente hedonista, verifica-se que para uma pessoa estar bem deverá experienciar mais sentimentos bons do que maus e olhar para a sua própria vida com satisfação (Ryff, 1989). Quando se desenvolve a temática desta perspetiva, esta é regularmente relacionada com o termo felicidade, sendo caracterizada como uma experiência subjetiva que abrange o pensamento de que “(...) alguém está a conseguir as coisas importantes que deseja, bem como certos efeitos agradáveis que normalmente acompanham essa crença”¹ (Kraut, 1979, p.178).

No que concerne à abordagem eudaimónica, esta está associada ao bem-estar psicológico, sendo colocado em primeiro plano o significado, o propósito de vida e a capacidade de o indivíduo desenvolver todas as suas oportunidades de crescimento (Waterman, 1993). Observa-se, portanto, que, mediante esta ideologia, o bem-estar não consiste somente em evitar emoções negativas e procurar, incessantemente, o prazer, mas sim adotar atitudes no seu quotidiano que tenham significado e sejam honestas e corretas para com os outros. Deste modo, a autovalidação, que consiste no facto de o indivíduo se aceitar a si próprio e às suas experiências internas, e a atualização social, que diz respeito à aceitação das normas da sociedade e adaptação ao meio social envolvente, são assinaladas como pontos de partida para viver uma vida feliz e repleta de significado (Ryff, 1989). Esta perspetiva refere

¹ Tradução Própria

que as pessoas devem viver as suas vidas sendo fiéis a si próprias, explorando o seu “verdadeiro eu” (Waterman, 1993).

Tendo em conta o que foi anteriormente exposto, alguns estudos associam e interrelacionam ambas as abordagens, enquanto que outras discussões se fundamentam na ideia de que a conexão de determinadas dimensões concretas do bem-estar subjetivo e psicológico não se verificam nas restantes (Pinto e Pedroso, 2023). De facto, evidencia-se que quem está bem psicologicamente, à partida, tem tendência para vivenciar mudanças positivas no que concerne às dimensões do bem-estar subjetivo. Em contrapartida, o contrário não se verifica, ou seja, as mudanças positivas nos níveis de bem-estar subjetivo não são preditores do bem-estar psicológico. Ainda, as diferentes esferas do bem-estar psicológico apresentam uma maior estabilidade comparativamente às do bem-estar subjetivo, resultando em mudanças mais prolongadas em variáveis interligadas e operando como um preditor mais vantajoso para desfechos futuros (Joshani, 2018).

2.4. Bem-Estar Social

Segundo Keyes (1998, p.122), o bem-estar social “(...) é a avaliação da situação e do funcionamento de alguém na sociedade”². Em conformidade com o autor supracitado, este bem-estar assenta em cinco componentes distintas, nomeadamente: a integração social, a contribuição social, a coerência social, a atualização social e a aceitação social. O conceito de integração social prende-se à conexão que o indivíduo tem com a sociedade, identificando-se e apoiando-se nesta última, bem como a avaliação da qualidade da relação pessoa e sociedade. A contribuição social é a avaliação que o indivíduo faz da sua participação na sociedade, de maneira a coadjuvar para uma maior responsabilidade social, ou seja, resume-se ao grau de consciência que o indivíduo tem relativamente à importância que reflete para os diferentes grupos sociais. Por sua vez, a coerência social é a capacidade que o ser humano tem para avaliar os acontecimentos que decorrem no mundo, na sua própria ótica. Entende-se por atualização social a aptidão que determinado indivíduo tem para entender o potencial que a sociedade detém para evoluir através da sua população e instituições. A aceitação social articula-se com a ideia de que a sociedade no seu todo aceita o indivíduo como membro do

² Tradução própria

grupo, sendo esta aceitação crucial, uma vez que o ser humano tem a necessidade de se sentir socialmente aceite (Singh & Gautam, 2023; Novo, 2005).

Maslow, autor da Teoria da Motivação Humana em 1943, definiu as necessidades sociais como uma prioridade, apontando-as acima das necessidades fisiológicas e de segurança. A verdade é que, tendo por base Singh e Gautam (2023, p.525), “(...) os humanos sempre têm sede de amizade, amor, carinho e pertença aos outros.”³

O presente modelo de bem-estar social está muito ligado à abordagem eudaimónica acima referenciada, dado que existe uma preocupação por parte do indivíduo em desenvolver-se socialmente, assumindo responsabilidades que deve cumprir e direitos dos quais deve disfrutar enquanto ser social ativo. Este bem-estar “(...) representa pela positiva a experiência subjetiva de bem-estar na vertente da satisfação das pessoas nas suas relações com o meio social e no desempenho das suas tarefas sociais (e.g., como cidadãos, trabalhadores ou vizinhos)” (Novo, 2005, p.186).

2.5. Bem-Estar Físico

O bem-estar físico é uma das dimensões mais importantes e enfatizadas no quotidiano do ser humano para que consiga viver uma vida equilibrada, devendo os indivíduos serem incentivados a adotarem uma prática regular de exercício físico para a obtenção de uma vida saudável e a controlarem o comportamento sedentário. No entanto, levando em consideração Thivel, Tremblay, Genin, Panahi, Riviére e Duclos (2018), desde o século passado têm-se impulsionado mudanças nas atividades laborais dos trabalhadores, transitando notoriamente para uma atividade mais sedentária, o que tem dado origem a locais de trabalho especialmente preocupantes.

Singh e Gautam (2023) afirmam que o bem-estar físico se encontra relacionado com o facto de determinada pessoa estar capacitada ao nível físico e mental para realizar uma tarefa com sucesso. Ainda de acordo com a mesma fonte, há uma crença generalizada de que pessoas que não têm uma boa saúde física e mental tendem a prejudicar o seu emprego; pessoas com uma boa saúde física têm maior propensão para estarem emocionalmente bem no seu local de trabalho; e, ainda, pessoas que praticam exercício físico estimulam positivamente a sua memória (Pereira & Silva, 2020).

³ Tradução própria

Tendo em conta a problemática central, é importante clarificar os conceitos de atividade física, exercício físico e comportamentos sedentários. A atividade física é considerada como os movimentos corporais resultantes da contração dos músculos esqueléticos, cooperando no desgaste energético que ultrapassa a taxa metabólica de repouso, e é caracterizada por cinco vertentes, a modalidade, a frequência, a intensidade, a duração e as condições da prática. Por sua vez, o exercício descreve-se como uma secção da atividade física, envolvendo preparação, organização e repetição constante para o desenvolvimento e monitoração *fitness*. Os comportamentos sedentários são aqueles em que o gasto energético é inferior ao considerado aconselhável, enquanto o indivíduo está sentado, deitado ou inclinado (Thivel *et al.*, 2018).

A prática escassa ou inexistente de exercício físico e a aceitação de comportamentos sedentários podem ter impactos negativos na qualidade de vida do ser humano, tanto no trabalho como em outras áreas da sua vida. Em concordância com Pereira e Silva (2020), a adoção de um estilo de vida saudável, mediante a prática frequente de atividade física, resulta em benefícios para o bem-estar do indivíduo, promove a sua saúde e previne as doenças cardiovasculares, a hipertensão arterial, os acidentes vasculares cerebrais e a diabetes *mellitus*. Adicionalmente, indicam que “(...) o recomendado para uma boa saúde pelas diretrizes da OMS, é 30 minutos ou mais de atividade física moderada pelo menos 5 vezes por semana, ou seja, um mínimo de 150 minutos por semana” (Pereira e Silva, 2020, p.74999).

No que concerne às consequências negativas da falta de adesão à atividade física, há uma grande tendência para o surgimento de consequências infra-patológicas, o que gera um grande alerta para o aparecimento de doenças crónicas não transmissíveis (Gill, Hammond, Reifsteck, Jehu, Williams, Adams & Shang, 2013). Adicionalmente, isto pode condicionar a capacidade de trabalho do indivíduo nas diferentes componentes, a física, a mental, a social e a emocional (Pereira & Silva, 2020).

Com fundamento em Panahi e Tremblay (2018), mesmo que determinado indivíduo pratique exercício físico não se escapa aos riscos relativos à saúde quando apresenta um comportamento sedentário. Isto é, se um trabalhador no exercer das suas atividades laborais passa a maior parte do seu tempo sentado corre o risco de prejudicar a sua saúde se não fizer um esforço redobrado para o combate desta situação. A verdade é que uma pessoa que passa muito tempo numa postura sentada, tal como os trabalhadores que desempenham as suas responsabilidades profissionais em *Home Office*, precisa de realizar mais atividade física, em

termos de durabilidade, frequência e intensidade, para compensar as horas de comportamento sedentário (Pereira & Silva, 2020).

Quando o ser humano decide adotar um estilo de vida ativo está a promover positivamente a sua saúde, porque, de facto, a prática de exercício físico preserva e aumenta o seu bem-estar e reduz a possibilidade do surgimento de doença (Thivel *et al.*, 2018). Neste seguimento, existe uma necessidade urgente em implementar medidas que contribuam para a melhoria da saúde e bem-estar geral do ser humano, incluindo ao nível ocupacional. Torna-se responsabilidade das empresas investirem neste âmbito, uma vez que o espaço de trabalho é encarado como um local adequado e essencial para a promoção da saúde dos trabalhadores (Pereira & Silva, 2020).

De maneira a combater o sedentarismo e a desencadear atitudes proativas relativamente à realização de exercício físico, as empresas têm vindo a adotar o conceito de Ginástica Laboral. Este termo, segundo Santos e Melo (2019), designa a iniciativa por parte das organizações em realizar um conjunto de atividades físicas com o objetivo de aumentar a condição física dos trabalhadores, no decorrer da sua jornada de trabalho, bem como melhorar o seu aspeto fisiológico, sem colocar em causa a sua produtividade. Estes autores encaram esta ação como terapêutica e preventiva, acreditando que a Ginástica Laboral reduz a existência de acidentes de trabalho, acautela doenças que resultam de traumas associados, previne a fadiga muscular, proporciona motivação ao trabalhador para o cumprimento da sua jornada de trabalho e aumenta a integração no contexto laboral.

Ainda neste âmbito, de acordo com a Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho, EU-OSHA (2018), as pessoas que exercem as suas responsabilidades profissionais em *Home Office* estão expostas a riscos ergonómicos que podem resultar em lesões músculo-esqueléticas nos membros superiores, nas costas e no pescoço. Posto isto, as empresas devem assegurar aos trabalhadores locais de trabalho saudáveis e cómodos, dispendo de equipamentos adequados, nomeadamente cadeiras confortáveis e que impõe que o indivíduo tenha uma postura adequada, secretárias e ecrãs, bem como segurança digital em casa.

2.6. Bem-Estar no Trabalho

No momento presente, o trabalho ocupa um lugar central na vida do ser humano, dado que grande parte do tempo da sua vida adulta é passada a trabalhar. A verdade é que quando

conhecemos alguém pela primeira vez há tendência para questionar, de imediato, o que a pessoa faz da sua vida profissional. O trabalho é não só um meio que permite a sobrevivência a partir da satisfação das necessidades básicas, como também uma via que dá acesso a melhores condições educativas, de recreação e ao alcance de realizações pessoais ligadas à carreira profissional, podendo o bem-estar no trabalho ser utilizado como um divulgador da saúde mental neste âmbito (Farsen *et al.*, 2018).

Neste seguimento, alcançar um equilíbrio positivo no trabalho depende de um conjunto de fatores que coexistem no espaço sócio laboral, especificamente elementos relacionados com a dedicação física e psicológica que o trabalho exige, assim como com a capacidade de dar ao trabalhador autonomia no exercício das suas funções, *feedback*, segurança física, evolução social, a criação de relações sociais, a pertença a um ambiente de trabalho compreensivo (Bakker & Demerouti, 2007; Hauff, Felfe & Klug, 2022) e o alcance de oportunidades que permitam o desenvolvimento da competência individual (Fotiadis, Abdulrahman & Spyridou, 2019). Pataki-Bittp e Kun (2022) corroboram com o anteriormente referenciado, acreditando que é uma prioridade dar atenção neste contexto à qualidade e segurança do ambiente de trabalho, ao ambiente físico e organizacional.

Quanto mais sentimentos positivos o ambiente de trabalho despertar no indivíduo, maior será o seu bem-estar no local de trabalho e, como resultado, maior será a felicidade neste contexto (Oliveira *et al.*, 2020). Remetendo para a temática da felicidade, consegue entender-se que quem é feliz no seu local de trabalho sente-se com energia, empolgado e comprometido com o desenvolver das suas funções laborais, bem como atribui significado e propósito ao seu papel na empresa, avaliando positivamente a sua vida profissional (Kun & Gadanez, 2019).

Tendo por base Siqueira e Padovam (2008), a origem deste bem-estar assenta nos sentimentos gerados no indivíduo mediante o estabelecimento de relação com o trabalho e a própria entidade empregadora.

De facto, o trabalho permite criar significados e finalidades para o nosso trajeto de vida, estimulando uma sensação de bem-estar, essencialmente, psicológica e emocional. É a partir deste que nos conectamos socialmente, promovendo sentimentos de integração na comunidade e satisfação pela partilha de objetivos e interesses comuns. Assim, o trabalho é uma fonte através da qual o ser humano constrói a sua identidade e a comunidade reconhece-

o mediante essa mesma identidade, sendo que, perante a concepção psicológica, a atividade laboral é essencial para a evolução do autoconceito e da autoestima (França, 2010).

Neste novo mundo globalizado, cada vez mais, é realçada a subsistência de riscos psicossociais em contexto laboral que podem repercutir, negativamente, na saúde psicológica e física dos trabalhadores, emergindo das novas formas de organização do trabalho e da sua natureza, das mudanças ao nível social e económico, das exigências emocionais às quais os trabalhadores são submetidos, aos conflitos entre equipas laborais, sobrecarga de trabalho, entre outros elementos (Costa & Santos, 2013). Nogueira e Oliveira (2022) realçam que a conexão que é estabelecida entre o ser humano e as suas responsabilidades profissionais afeta as suas condutas no ambiente laboral e aquilo que sentem.

Torna-se, portanto, fundamental que as organizações atentem a estes fatores, potenciando uma estratégia que permita a avaliação e a adequada gestão dos riscos psicossociais associados ao trabalho. De acordo com Neto (2015, p.7), os que mais sobressaem são:

(...) o stresse, o burnout, o assédio moral, o assédio sexual, o bullying, a precarização contratual, a alienação laboral, o conflito interpessoal, a discriminação, a segregação, a desmotivação, o desgaste cognitivo e emocional, as lesões músculo-esqueléticas e a interferência com a vida pessoal e familiar.

Consagrando-se como um importante fator para a qualidade de vida e bem-estar das pessoas, torna-se essencial que, seja qual for a modalidade através da qual a prestação de atividade laboral ocorra, se desenvolva de forma a proporcionar, sustentar e promover, ao longo do tempo, a dignidade humana do trabalhador. Torna-se crucial pensar nas pessoas, no trabalho e nas organizações de forma a valorizar a vida individual e a coletiva (Farsen *et al.*, 2018).

Singh e Gautam (2023) realçam que o bem-estar dos trabalhadores influencia positivamente o negócio. Posto isto, torna-se mais importante do que nunca que as empresas tentem compreender as diferentes vertentes que podem ter repercussões na maneira como cada pessoa desempenha as suas funções. Ainda de acordo com a mesma fonte, o bem-estar dos trabalhadores impacta positivamente a sua performance, produtividade, *turnover* e alguns custos indiretos.

Deste modo, as empresas têm vindo a preocupar-se, cada vez mais, com a construção de ambientes organizacionais saudáveis para sustentarem uma boa saúde física e psíquica do trabalhador (Neto, 2015). No entanto, tendo por base o mesmo autor, o alcance de um clima organizacional positivo pode ser duplamente desafiante, no âmbito do trabalho à distância, devendo a entidade patronal ser ainda mais consistente no estabelecimento de uma comunicação efetiva, da promoção de estratégias de integração e prevenção da saúde mental, assim como no reconhecimento e valorização do teletrabalhador.

As empresas associam-se, sucessivamente, ao mundo atual cada vez mais digital e competitivo. A competição entre organizações está muito enraizada na sociedade contemporânea, devido, essencialmente, ao aumento da inovação, que facilitou a comunicação entre pessoas e outras instituições, e da globalização da economia, que permitiu a circulação de pessoas, bens e serviços. Este processo de globalização, acompanhado por consequências fortemente sentidas ao nível físico e emocional (Encarnação & Sousa, 2023), implica a existência de uma rede de processos onde todas as comunidades ao nível mundial expandem os seus conhecimentos e têm repercussões no contexto pessoal e íntimo de cada ser humano (Santos, 2006).

Assim sendo, as formas de trabalhar hodiernas contribuem para a competitividade anteriormente abordada, não sendo suficiente apenas a sua introdução. É imprescindível averiguar antes da sua execução a compatibilidade da cultura organizacional e das medidas de suporte providenciadas para que as novas modalidades de trabalho, como o *Home Office*, surtam o efeito esperado, nomeadamente não só um aumento de produtividade como também a segurança do bem-estar dos trabalhadores e o respetivo desempenho (Heidt, Gauger & Pfnur, 2023).

Ainda que a entidade empregadora e o trabalhador não estejam fisicamente no mesmo espaço, deve haver um diálogo constante entre estes e um acompanhamento da atividade desenvolvida pelo teletrabalhador, sendo mantida entre estes, segundo Amado (2022), uma *treia eletrónica*. Portanto, é crucial que a chefia se assegure que o profissional está a realizar o seu trabalho com o máximo potencial e que as suas atividades espelhem as suas competências, pois o fator realização pessoal incide sobre a saúde mental e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal, possibilitando que a pessoa consiga atuar de maneira completa (Daniels, 2000; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Waterman, 1993).

Quanto maior for o nível de satisfação entendido pelos teletrabalhadores, mais reduzido será o seu sofrimento psicológico, assim como quanto mais apoiados se sentirem e mais conectados estiverem socialmente, mais vigoroso o profissional se sentirá (Fonseca & Pérez-Nebra, 2012).

É importante realçar que, no campo do teletrabalho, discute-se o tema da conectividade excessiva ao trabalho. A verdade é que a falta de uma rotina e do ambiente tradicional de trabalho pode condicionar o delineamento claro entre vida pessoal e profissional, considerado essencial para o equilíbrio vital. Em conformidade com Lima e Melo (2020), devido a esta dificuldade de desconexão do trabalho, muitas vezes agravada por parte do empregador que se excede nas exigências solicitadas ao trabalhador, surge a fadiga psíquica que pode ser considerada muito mais problemática do que a fadiga física.

Neste contexto, torna-se necessária uma regulamentação mais rigorosa desta relação de trabalho, de forma a que haja mútuo respeito entre empregador-trabalhador e a fim de tutelar as garantias individuais dos trabalhadores, indispensáveis para assegurarem o seu bem-estar integral. De acordo com Pataki-Bittp e Kun (2022) não basta agir contra os fatores negativos que coexistem na atmosfera laboral, mas também é necessário impulsionar e criar estratégias que, de forma dinâmica, aumentem os níveis de bem-estar.

3. O Papel da Família no Bem-estar do Teletrabalhador

As organizações saudáveis são aquelas que apostam em iniciativas e práticas que procuram potencializar o bem-estar dos trabalhadores e respetiva produtividade, salvaguardando a sua saúde no contexto laboral e a possibilidade de obter um equilíbrio entre o trabalho e a vida extralaboral.

A verdade é que ambas as vertentes, trabalho e família, são essenciais para a vida do ser humano. Por um lado, o trabalho é considerado um importante fator para a integração das pessoas e, por outro, a família é um suporte essencial na proteção do seu bem-estar integral, sendo que ambas as esferas mantêm uma relação de interdependência entre si (Casas, Repullo, Lorenzo & Cañas, 2002). Neste âmbito, Frone, Russell e Cooper (1997) acreditam que a existência de desequilíbrio perturba os níveis de stresse, aumenta a tensão psicológica, é um risco para a saúde e condiciona o desempenho do papel parental.

Tendo por base Allen, Merlo, Lawrence, Slutsky e Gray (2021), anteriormente ao surgimento da pandemia, a opção dada ao trabalhador para exercer a sua atividade laboral na modalidade remota era encarada como uma estratégia por parte das organizações para a promoção do equilíbrio entre trabalho e família. Hoje em dia, enquadra-se esta ação na temática da flexibilização das práticas de trabalho, podendo remeter para vantagens e desvantagens. Deste modo, estas iniciativas podem possibilitar que o trabalhador escolha, livremente, onde e como quer trabalhar, proporcionando o equilíbrio entre ambas as esferas. No entanto, pode também resultar num aumento da carga de trabalho e numa imposição da vida profissional sobre a familiar ou vice-versa (Loureiro, 2022).

Nesta sequência, existem um conjunto de teorias que têm como propósito explicar de que forma é que as expectativas das pessoas entre trabalho e família, seres únicos e com características muito particulares, podem despertar conflitos e, conseqüentemente, promover repercussões negativas como o surgimento de stresse, insatisfação, perturbações psicológicas, entre outras. Ressalta-se que a família é crucial na adaptação à nova modalidade de teletrabalho (Rafalski e De Andrade, 2015).

Em concordância com a Teoria dos Papéis tendo por base Zhang, Moeckel, Moreno, Shuai e Gao (2020), todos os seres humanos assumem diferentes papéis, uma vez que são filhos(as), esposas-maridos, netos(as), mães-pais, profissionais, entre outros. Sabe-se que em todos estes papéis assumem-se responsabilidades, obrigações e expectativas para cada um deles, sendo que o comprometimento ao nível da energia e do tempo disponibilizado podem variar. Muitas vezes, para haver uma dedicação extra a uma área da vida concreta, acaba-se por afetar outra, podendo esta ação causar algum desconforto no indivíduo e naqueles que o rodeiam. Deparam-se, portanto, com a Teoria do Conflito entre papéis que, de acordo com Greenhaus e Beutell (1985), divide-se em três dimensões: o conflito baseado no tempo; o conflito baseado na tensão e o conflito baseado no comportamento, podendo estes seguir uma direção em que o trabalho tem implicações na família ou esta última no desempenho do profissional no trabalho.

Respetivamente, o primeiro conflito mencionado – baseado no tempo - assenta na tensão criada pelo facto de que o desempenho em determinada atividade torna fisicamente impossível responder às expectativas inerentes a uma outra tarefa, bem como pela preocupação com um papel quando, mesmo assim, alguém tenta fisicamente responder às solicitações de outro papel (Zhang *et al.*, 2020; Bartolome & Evans, 1979). Observando a

realidade do teletrabalho, entende-se que esta modalidade pode ser uma vantagem neste âmbito, uma vez que o trabalhador se encontra em casa a prestar a sua atividade e, em simultâneo, está no mesmo local onde as suas responsabilidades familiares têm início, podendo obter um maior controlo sobre ambas as vertentes e atenuar a existência de conflito, pois ocorrem no mesmo espaço.

No que concerne ao conflito baseado na tensão, este ocorre quando determinado papel faz com que o indivíduo experiencie este estado de angústia e, conseqüentemente, afete o seu desempenho noutro papel (Zhang *et al.*, 2020). De acordo com Greenhaus e Beutell (1985), os papéis não se sincronizam quando, mediante o surgimento de tensão, determinado papel complica o cumprimento das exigências do outro, fazendo com que a pessoa manifeste sintomas de ansiedade, fadiga, depressão, irritabilidade, entre outros, condicionando a sua qualidade de vida. Transpondo para o regime de teletrabalho, o teletrabalhador pode estar pacificamente a desenvolver de forma produtiva as suas funções e, em simultâneo, partilhar o espaço com a sua família. Pode, igualmente, sentir-se emocionalmente apoiado pelo seu núcleo central e, assim, os conflitos trabalho-família e família-trabalho, à partida, serão reduzidos. Contrariamente, esta partilha de espaço, sem delineamento de fronteiras entre espaço de lazer e de trabalho, pode condicionar a sua *performance* pelo aumento das distrações provenientes da sua zona de conforto e possíveis interrupções familiares que quebram o seu raciocínio.

Por sua vez, segundo Zhang *et al.* (2020), o conflito baseado no comportamento diz respeito ao facto de que em diferentes papéis tende-se a assumir comportamentos distintos, sendo que um comportamento em determinado papel pode não coincidir com as expectativas em relação à postura do indivíduo num outro papel. Por exemplo, o trabalhador pode assumir uma postura mais séria e dura na sua relação com o trabalho, mas espera-se que, em termos familiares, assuma uma postura mais carinhosa e predisposta ao estabelecimento de interações. Caso esta adaptação não suceda, pode existir um conflito entre papéis. Por vezes, o teletrabalhador pode experienciar esta dificuldade pois, enquanto que se tivesse algum problema no seu local de trabalho na empresa ainda teria tempo de espairecer no caminho até casa, como passa diretamente de uma divisão de sua casa para outra (do seu *Home Office* para a sala, por exemplo), torna-se mais morosa e complexa a realização da segmentação entre vida profissional e pessoal.

A Teoria das Fronteiras trabalho-família de Clark (2000, p.751) reflete a forma como as pessoas fazem a gestão destas duas esferas, de forma a alcançar o equilíbrio que se identifica como a "(...) satisfação e bom funcionamento no trabalho e em casa, com o mínimo papel de conflito". A verdade é que "trabalho" e "casa" exigem diferentes regras e posturas, sendo definidas fronteiras físicas, temporais e psicológicas.

Tendo por base Clark (2000) e Jostell e Hemlin (2018), a fronteira física, neste âmbito, define-se como as paredes de casa na qual o teletrabalhador desenvolve as suas funções, sendo neste espaço que ocorre o comportamento adequado para a produtividade laboral e, por outro lado, o convívio familiar. A fronteira temporal diz respeito ao horário que é estabelecido para o trabalho e para as responsabilidades familiares, devendo o trabalhador ter a capacidade de parar de trabalhar assim que são cumpridas as horas de atividade acordadas no seu contrato de trabalho para, posteriormente, se dedicar à sua vida pessoal/familiar. Ao nível da fronteira psicológica são criadas diretrizes pelo teletrabalhador relativamente aos seus pensamentos, comportamentos e emoções que são aplicadas conforme o seu ambiente dominante e que servem de auxílio para a sua organização entre vida pessoal e profissional.

As fronteiras supramencionadas são caracterizadas por permeabilidade e flexibilidade (Clark, 2000) que, em regime de teletrabalho, podem intensificar-se, ou seja, tomemos como exemplo um teletrabalhador que está no seu escritório em casa, mas que no decorrer do seu horário laboral os elementos da família "invadem" o seu espaço de trabalho e levam até si assuntos que são da incumbência da esfera pessoal. Allen, Renn e Griffeth (2003) referem que, apesar de haver uma maior incorporação entre o trabalho e o papel familiar que facilita a mudança de funções, há também uma maior desfocagem de função, ou seja, a separação não é tão visível e pode correr o risco de não ser tão eficaz na conclusão das suas tarefas, quer seja numa vertente ou noutra.

Jostell et al. (2018, p.477) corroboram os autores anteriormente mencionados, realçando que pode provocar "(...) confusão de papéis (ou seja, problemas com a determinação se um papel profissional ou familiar deve ser desempenhado), questões de apego à função (ou seja, problemas com a troca entre trabalho e família/vida quando necessário), e interrupções transfronteiriças mais frequentes".

Finalizando, é importante priorizar o equilíbrio entre trabalho e família, podendo estes dois campos entrar mais rapidamente em conflito para os trabalhadores que estão em regime

de trabalho à distância, visto que a fronteira que os separa é, de facto, menos acentuada. Para tal é necessário que haja um esforço, tanto da parte do trabalhador como da parte da sua família e do empregador, para delinear e respeitar esses mesmos limites e a implementação de práticas que facilitem este processo. A comunicação é essencial, neste âmbito, para a partilha de anseios e preocupações que podem advir desta nova realidade, assim como a iniciativa de autocuidado da saúde física e psicológica do teletrabalhador que corre grande perigo de isolamento do mundo exterior.

Capítulo III – Metodologia

1. Desenho do Estudo

No capítulo anterior, concretamente na Revisão da Literatura, foram desenvolvidos os temas que servem de base para a construção da presente investigação. Desse modo, os temas centram-se em três vertentes - o teletrabalho, o conceito de bem-estar e o papel da família no bem-estar do teletrabalhador – e torna-se imprescindível esclarecer não só a natureza da pesquisa como também a população-alvo e os métodos de recolha de dados.

Em primeiro lugar, é importante esclarecer que “Entende-se Metodologia como o estudo do método para se buscar determinado conhecimento.” (Aragão & Neta, 2017, p.10), sendo que pesquisar com método implica a adoção de uma atitude crítica e o constante desenvolvimento de reflexões estruturadas, contribuindo, assim, para a prosperidade da sociedade. Ainda neste âmbito, Wilson (2014) aponta como fundamental a investigação na área da Gestão, uma vez que é através desta que as organizações identificam pontos de melhoria e ameaças ao sucesso das mesmas.

Tendo em conta a importância da Metodologia, o presente trabalho académico visa ampliar a visão dos investigadores sobre a modalidade do *Home Office* e o seu impacto no bem-estar psicológico percebido dos teletrabalhadores. Cada vez mais emergente no século XXI, o *Home Office* tem sido alvo de várias pesquisas nos últimos tempos, sendo crescente o interesse académico por este âmbito devido ao facto de que o teletrabalho veio para ficar (Figueiredo *et al.*, 2021). Torna-se sucessiva a adesão das empresas a este regime, pois acreditam que estão a contribuir de forma positiva para o desenvolvimento profissional e pessoal do trabalhador.

No processo de pesquisa básica realizado, dado que a intenção é contribuir para o conhecimento geral e para a evolução da comunidade científica - não tanto solucionar um problema específico para uma organização em concreto - procede-se a uma investigação de carácter exploratório, pois, em primeiro lugar, pretende-se obter uma maior familiaridade com os factos e fenómenos alusivos ao tema através de uma pesquisa bibliográfica; seguidamente, descritiva, uma vez que descreve, de forma detalhada, as características do fenómeno que está a ser estudado, sem qualquer interferência nos resultados; e, por último, explicativa, visto que, após a apresentação dos dados, procura-se aclarar os fatores positivos e/ou negativos provenientes do exercício laboral dos teletrabalhadores e a interferência com o bem-estar

psicológico nas suas perspetivas. Além disto, a investigação caracteriza-se como transversal, sendo que esta intercorre num intervalo de tempo específico (Bastos & Duquia, 2007).

No que concerne ao Paradigma Metodológico adotado, neste estudo a opção é pelo Paradigma Interpretativo, uma vez que há um foco em interpretar e compreender os fenómenos sociais a partir da perspetiva dos participantes, tendo em conta os seus contextos social e cultural. Assim sendo, é de extrema relevância os significados que os entrevistados atribuem aos eventos que os rodeiam, valorizando a subjetividade, a diversidade de distintas visões e a construção social da realidade. De acordo com Santos (2002, p.162), “Atribuindo grande importância à análise e à atitude sistemática de questionamento por parte do investigador, procura ir-se criando sucessivos níveis de abstracção que vão dar origem à teoria”.

Tendo em conta o que foi supramencionado, as razões pelas quais se elegeu este paradigma deve-se ao facto de a sua aplicabilidade possibilitar a compreensão, de forma mais profunda, contextualizada e reflexiva, dos fenómenos sociais apresentados. A verdade é que esta escolha promove *insights* mais ricos e minuciosos sobre as experiências de cada ser humano, mediante uma análise mais crítica e sensível, ultrapassando abordagens objetivas e incentivando a reflexão sobre as posições do investigador.

Com o intuito de estabelecer uma ligação entre o paradigma e o cerne do presente estudo, a intenção é dar importância aos pensamentos, aos sentimentos e à forma como os participantes se posicionam face ao relacionamento que mantêm com a modalidade de *Home Office*, aprofundando a compreensão face a este grupo (Coutinho, 2015). Pretende-se considerar a experiência individual de cada participante em relação ao mundo do teletrabalho, ou seja, o modo como os teletrabalhadores percebem e vivenciam esta nova forma de trabalho e o impacto que isto tem no seu bem-estar psicológico.

É importante mencionar que Soares (2019, p.169) acrescenta que “A pesquisa qualitativa quase sempre é avaliada como o tipo de metodologia onde os conceitos levantados são imensuráveis”. Por sua vez, é adotado o raciocínio dedutivo que “A partir de princípios, leis ou teorias consideradas verdadeiras e indiscutíveis, prediz a ocorrência de casos particulares com base na lógica” (Dias & Fernandes, 2000, p.7), refletindo uma estrutura concetual e teórica utilizada na análise dos resultados.

Relativamente ao método utilizado na recolha dos dados, recorre-se às entrevistas semiestruturadas realizadas a um grupo de trabalhadores de uma consultora digital que

providencia soluções de recrutamento para empresas da área da tecnologia, especificamente a *HumanIT*. O facto de serem semiestruturadas, permite que, ao longo do diálogo estabelecido, sejam explorados temas com maior profundidade, tendo em conta o contexto particular de cada entrevistado e promovendo a participação ativa destes últimos. Realça-se, portanto, uma maior flexibilidade no desenrolar do discurso, tanto da parte do entrevistado como da parte do entrevistador, que origina uma compreensão mais rica do tema estudado.

A análise de dados das entrevistas foi elaborada através da análise de conteúdo das respostas dos participantes. Em concordância com Mozzato e Grzybovski (2011), este procedimento de análise de dados, quando escolhido como o mais compatível com o tipo de investigação, os dados em si são apenas dados brutos que somente ganham “identidade” conforme vão sendo trabalhados e cuidados.

1.1. Questões de Partida

A questão de partida pode ser encarada como o ponto inicial a partir do qual se desenvolve o projeto de investigação. Tendo por base Aragão e Neta (2017, p.27), esta questão norteia o processo de investigação e se desde o momento inicial estiver presente uma questão devidamente formulada e estruturada com apoio na literatura existente acerca da temática “(...) estabelecemos a teoria mais adequada na compreensão e tentativa de explicitação da questão problema levantada que, em síntese, constitui objeto de pesquisa a ser estudado”.

Deste modo, considerando a delimitação do tema, na presente investigação colocaram-se três questões de partida, nomeadamente:

- **Questão de Partida 1:** *Como é percebido o teletrabalho pelo trabalhador?*
- **Questão de Partida 2:** *Qual é o impacto percebido do teletrabalho no bem-estar psicológico do teletrabalhador?*
- **Questão de Partida 3:** *Na ótica do teletrabalhador, o Home Office é efetivamente positivo para o equilíbrio entre a vida familiar, pessoal e profissional?*
- **Questão de Partida 4:** *Existe apoio organizacional e comunicação entre a equipa, apesar da distância física?*

1.2. Objetivos da Pesquisa

Para que seja possível dar uma resposta às questões de partida retratadas, é indispensável o delineamento de objetivos gerais e específicos para a adequada condução da investigação. No que concerne aos objetivos gerais, estes estão interligados à ampla visão do tema, assim como estão associados ao conteúdo interno dos fenómenos e das ideias aprofundadas, ainda que de uma forma mais implícita. Quanto aos objetivos específicos, estes possuem um caráter mais preciso, praticando uma função intermediária e instrumental, que permite a conquista do objetivo geral, assim como a aplicação deste em situações bem definidas (Marconi & Lakatos, 2003).

Assim sendo, o objetivo geral da investigação é compreender e analisar o impacto que o teletrabalho tem, concretamente a vertente *Home Office*, no bem-estar psicológico do teletrabalhador. Por sua vez, ao nível dos objetivos específicos, a intenção é caracterizar cada participante do estudo, mantendo o seu anonimato; averiguar como é que estes profissionais se sentem relativamente ao seu local de trabalho e à forma como desempenham a atividade laboral; entender a influência percebida que o teletrabalho tem na gestão das suas responsabilidades profissionais e familiares, bem como no seu estado ao nível psicológico e emocional. Planeia-se indagar sobre as estratégias que os teletrabalhadores adotam para manterem o equilíbrio vital para o seu bem-estar psicológico e apurar o suporte proveniente da rede de apoio do indivíduo para a promoção deste mesmo equilíbrio. Adicionalmente, é explorado aquilo que entendem, na sua perspetiva, por bem-estar psicológico.

1.3. Caracterização da Organização

Com a finalidade de ampliar a visão dos investigadores sobre a modalidade do *Home Office* e o seu impacto no bem-estar psicológico percebido dos teletrabalhadores, foi solicitada a colaboração de pessoas que estão a exercer as suas responsabilidades profissionais a partir de casa.

Cada vez mais emergente no século XXI, a modalidade *Home Office* tem sido alvo de várias pesquisas nos últimos tempos, sendo o interesse académico por este âmbito cada vez maior devido ao facto de que o teletrabalho veio para ficar (Figueiredo *et al.*, 2021). Torna-se crescente a adesão das empresas a este regime, pois acreditam que estão a contribuir de forma positiva para o desenvolvimento profissional e pessoal do trabalhador.

A modalidade de *Home Office*, como referido anteriormente, está a revolucionar o século XXI, não sendo a área dos Recursos Humanos uma exceção, verificando-se, portanto, a sua crescente digitalização. Assim sendo, foi feito um contacto inicial com um membro da equipa da *HumanIT* que agilizou uma reunião com o Departamento de Carreiras, responsável pelo auxílio na organização das entrevistas com os elementos da equipa que, voluntariamente, quiseram participar. Este elemento do departamento supramencionado foi um veículo para aceder aos diferentes participantes, mostrando-se sempre muito disponível para qualquer esclarecimento ou fornecimento de informação pertinente.

A *HumanIT* é uma consultoria especializada em soluções de recrutamento na área da tecnologia, atuando ao nível nacional e internacional (Suíça, Alemanha, Rússia, EUA, Holanda, França, Canadá, Suécia) em áreas de: *Software; Development; Data Science; Business Intelligence; Big Data; Quality Assurance; IT Infrastructure; IT Management; Robot Process Automation; Machine Learning*; entre outras. Apesar de ter uma cultura *first remote*, em Portugal, está presente no Porto, Lisboa e Covilhã, disponibilizando espaços de *co-working* aos seus trabalhadores (*HumanIT*, 2024).

Neste seguimento, a equipa da empresa alvo de estudo conta, até ao momento, com 102 elementos, dividindo-se da seguinte forma: *Consulting* (42 pessoas); *Contractor* (37 pessoas); *Business* (11 pessoas); *HR & Office* (3 pessoas); *Talent* (7 pessoas); *Analytics* (1 pessoa) e *Finance* (1 pessoa).⁴

1.4. Descrição e Categorização da Amostra

No que diz respeito à descrição da amostra, sublinha-se, uma vez mais, que os 9 participantes são membros da *HumanIT* e ofereceram-se para dar o seu contributo na presente investigação, mostrando-se sempre muito curiosos com o tema e manifestando a pertinência do mesmo, sendo que os restantes elementos da equipa não demonstraram vontade de se envolver devido ao facto das entrevistas ocorrerem num horário não compatível com o expediente de trabalho. Contrariamente, não foi possível entrevistar os dois elementos da Administração, responsáveis pela criação desta empresa e pela implementação da modalidade 100% remota na cultura organizacional, devido à carga de trabalho à qual, neste momento, estão sujeitos e à diferença vincada pelos fusos horários, tendo em conta

⁴ Informações disponibilizadas pelo Departamento de Carreiras.

que marcam presença no estrangeiro para análise de negócios. Assim sendo, segue abaixo um quadro descritivo que reflete a amostra de participantes.

Entrevistado	Idade	Sexo	Formação	Ramo da Empresa	Cargo	Antiguidade na HumanIT	Duração da Entrevista
Entrevistado 1	32	Feminino	Mestrada em Psicologia Social e Das Organizações	HR & Office	Careet Manager	2 anos e 8 meses	00:49:47
Entrevistado 2	29	Feminino	Mestrada em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho	HR & Office	Careet Manager	2 anos e 6 meses	00:44:39
Entrevistado 3	28	Feminino	Mestrada em Ciências Empresariais	HR & Office	HR administrative	2 anos e 7 meses	00:37:10
Entrevistado 4	34	Masculino	Licenciado em Engenharia Informática	Business	Business Manager	3 meses	01:13:14
Entrevistado 5	23	Feminino	Mestrada em Economia, Auditoria e Finanças.	Finance	Finance Manager	10 meses	00:52:45
Entrevistado 6	38	Masculino	Mestrada em Educação Física	Business	Business Manager	8 meses	01:04:30
Entrevistado 7	25	Masculino	Licenciado em Sociologia	Talent	Talent Manager	2 anos e 6 meses	00:59:10
Entrevistado 8	25	Feminino	Mestrada em Gestão de Recursos Humanos	Talent	Talent Manager	1 ano e 4 meses	00:52:43
Entrevistado 9	24	Feminino	Mestrada em Psicologia dos Recursos Humanos	Talent	Talent Manager	1 ano	00:54:13

Tabela 1: Categorização dos Participantes do Estudo

Elaborado pela autora

1.5. Instrumento de Pesquisa e Recolha de Dados

Como refere Coutinho (2015, p.105), após a definição do problema, das questões de partida e da amostra, procede-se, no âmbito do processo de investigação, à recolha de dados empíricos, ou seja, torna-se necessário saber “o que” e “como” os dados vão ser recolhidos. Desta forma, o instrumento utilizado na investigação consiste numa entrevista semiestruturada com carácter exploratório⁵ que engloba 25 questões, algumas de resposta direta e outras que requerem um maior grau de desenvolvimento, tendo sido construída através da revisão literária realizada e da breve consulta de várias escalas de investigação que abordam esta temática.

⁵ Apêndice I – Guião da Entrevista

De acordo com Boni e Quaresma (2005), estas entrevistas semiestruturadas apoiam-se num conjunto de questões previamente definidas que favorecem a explanação dos factos inerentes ao contexto alvo de investigação, clarificando de forma mais aprofundada os objetivos da pesquisa. É de realçar que estas questões não limitam o entrevistado nem o entrevistador, uma vez que, por se tratar de uma conversa informal, podem surgir questões valiosas para o estudo e que proporcionam uma sensação de conforto e liberdade acrescidas à pessoa entrevistada.

Assim sendo, de uma forma breve, a entrevista é composta por cinco partes. As sete perguntas da primeira parte referem-se à caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes. Seguidamente, iniciamos com a exploração da primeira questão de partida (*Como percebe o teletrabalho?*), contendo três perguntas que, tendo em conta a constante evolução das dinâmicas de trabalho remoto, têm como objetivo entender aquilo que os trabalhadores que desempenham funções a partir de casa sentem relativamente a esta modalidade e ao facto de terem a oportunidade de trabalhar nestas condições. A segunda questão de partida (*Qual é o impacto percebido do teletrabalho no bem-estar psicológico do teletrabalhador?*) integra sete perguntas através das quais se pretende entender o impacto percebido no bem-estar psicológico destes trabalhadores que é fundamental para a manutenção de ambientes de trabalho remoto sustentáveis, saudáveis e com um grau de produtividade adequado, contribuindo para o sucesso do trabalhador e também da própria organização.

Nesta continuidade, realça-se a relevância da terceira questão de partida (*Na ótica do teletrabalhador, o Home Office é efetivamente positivo para o equilíbrio entre a vida familiar, pessoal e profissional?*) com cinco perguntas, procurando estas compreender se a modalidade alvo de estudo é positiva para o equilíbrio entre a vida familiar, pessoal e profissional, de maneira a que o *Home Office* seja uma abordagem que promova a qualidade de vida, o bem-estar psicológico e global dos teletrabalhadores. Por último, com o intuito de responder à quarta questão de partida (*Existe apoio organizacional e comunicação entre a equipa, apesar da distância física?*) foram formuladas quatro perguntas com a finalidade de apurar se a dinâmica de trabalho é fortalecida e se colabora com o bem-estar do teletrabalhador.

As entrevistas decorreram em formato digital, concretamente via *Teams*, devido à distância dos entrevistados, durante o mês de dezembro de 2023. No início de cada entrevista os participantes foram informados acerca dos objetivos da entrevista e da sua total liberdade

para pararem a conversa se, em algum momento, se sentissem desconfortáveis. Além disso, foi comunicado que o conteúdo da entrevista serve apenas para fins de investigação, não sendo utilizada qualquer informação que possa colocar em causa a sua identidade, bem como foi solicitado o consentimento da gravação da entrevista para facilitar e enriquecer o processo da análise do conteúdo.

É importante esclarecer que, tendo em conta o carácter exploratório das entrevistas, todas as questões são de formato aberto, ou seja, foi dada liberdade ao entrevistado para se expressar e mencionar todos os aspetos que considera relevantes para dar a resposta às questões enunciadas. De forma a valorizar e reforçar a riqueza do contributo por parte dos entrevistados, no encerramento de cada entrevista foi dado um momento de reflexão ao trabalhador para revelar informações que não tivessem surgido no diálogo e que considerasse pertinentes para a investigação.⁶

1.6. Análise de Conteúdo e Respetivas Categorias

De maneira a realizar esta análise da forma mais refinada possível, conforme indica Bardin (2006), seguem-se as seguintes etapas: a pré-análise, organizando-se o material recolhido de maneira a torna-lo operacional; a indagação em torno deste material, definindo-se categorias que permitam a sua reconhecimento; o tratamento e a interpretação dos resultados para a obtenção de conclusões.

Neste seguimento, segundo a fonte supracitada, esta análise de conteúdo baseia-se numa “(...) técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação.” (p.19). Assim sendo, procedeu-se a uma análise de conteúdo das entrevistas em que, objetivamente, foi especificado o conteúdo do discurso transmitido pelos trabalhadores e, posteriormente, foi sujeito a uma contextualização, análise e interpretação por parte da investigadora (Berelson, 1964). Além desta técnica permitir a exploração e sistematização das informações partilhadas, as expressões manifestadas ao longo das entrevistas são também um fator muito importante a ser considerado nesta leitura e análise dos dados.

Para que esta fase seja o mais consolidada possível, são necessárias categorias, sendo que neste caso este estudo divide-se em cinco categorias, nomeadamente: Perfil do

⁶ Apêndice II – Apresentação da Entrevista ao Entrevistado I

Teletrabalhador; Auto percepção do Teletrabalhador; Avaliação do Bem-estar Psicológico; Equilíbrio entre Vida Pessoal, Profissional e Familiar; Relações Interpessoais e Comunicação. Esta categorização desenvolveu-se a partir das questões de partida, da revisão da literatura e da similitude entre as temáticas exploradas no guião de entrevista, assim como foi consolidada com a análise dos dados obtidos, podendo ser consultada no apêndice III.

Com o intuito de clarificar aquilo que cada uma das categorias mencionadas pretende apurar, procede-se a uma breve explicação face a cada uma delas ao longo do Capítulo da Apresentação, Análise e Discussão de Resultados que se apresenta já a seguir.

1.7. Procedimentos

Perspetivando o início do comprometimento com a redação da presente dissertação, num primeiro momento, prosseguiu-se a uma pesquisa sucinta acerca da realidade do mercado de trabalho contemporâneo, tendo em conta que cada vez mais a modalidade de *Home Office* é um tema bastante presente e requerido por muitos trabalhadores. Tendo em conta o interesse acrescido por esta modalidade de trabalho, realizou-se, através da revisão bibliográfica, um conjunto de questões para o guião de entrevista com foco nos objetivos do estudo anteriormente apresentados e com a finalidade de dar resposta às questões de partida enunciadas.

Seguidamente, foi contactado um dos elementos da *HumanIT*, próximo da investigadora, que de imediato estabeleceu contacto com dois elementos do Departamento de Carreiras da empresa alvo de estudo. Foi agendada uma reunião via *Teams* para dar conhecimento da investigação, dos objetivos desta e solicitar o contributo voluntário por parte dos trabalhadores da *HumanIT*. Após esta fase, prontificaram-se a transmitir a informação partilhada aos restantes elementos da equipa e a cooperar no agendamento de entrevistas com as pessoas interessadas em dar o seu contributo para o presente estudo. Todas as entrevistas foram realizadas somente com a presença da entrevistadora e do entrevistado.

Como já foi referido anteriormente, na realização das entrevistas, marcadas em dias e horários distintos, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, foi partilhada a finalidade do presente estudo, meramente académico, e a garantia da confidencialidade da identidade de cada um deles, bem como foi solicitada a permissão para a gravação da conversa, de maneira a facilitar o processo de análise de dados.

Neste sentido, realizaram-se nove entrevistas individuais, via *Teams*, com a duração média de 54 minutos. As entrevistas, de uma forma geral, permitiram aprofundar os tópicos pré-estruturados e originaram um diálogo fluído que permitiu a partilha de ideias valiosas e contribuíram para uma perspetiva mais holística resultante das respostas dos entrevistados. À medida que estas entrevistas ocorriam, estas iam sendo transcritas na íntegra. Posteriormente, após o término desta fase, deu-se início à fase da descrição, análise e discussão dos dados, a fim de obter as respostas às questões estabelecidas, como se irá observar no próximo capítulo.

Após ser mencionada a pertinência de cada questão de partida e respetivas perguntas associadas no ponto anterior, relativo ao Instrumento de Pesquisa e Recolha de Dados, torna-se revelante descrever o processo de construção do guião da entrevista. Salienta-se que, nesta continuidade, foi, essencialmente, tida em conta a revisão da literatura que, no momento, já tinha sido previamente elaborada, de maneira a que houvesse consonância entre os tópicos abordados e a pertinência das questões desenvolvidas. Além disso, foi feita uma breve pesquisa acerca de algumas escalas que poderiam ser relevantes para a temática da avaliação do bem-estar psicológico no contexto de teletrabalho, sendo importante sublinhar que não foi encontrada nenhuma escala específica de bem-estar psicológico exclusivamente alusiva ao teletrabalho. No entanto, verificou-se pertinência nestas, na medida em que são passíveis de serem adaptadas algumas das questões para avaliar a dimensão do bem-estar psicológico.

Assim sendo, uma das escalas que suscitou a existência de tópicos interessantes a serem considerados no guião de entrevista foi a *Escala de Bem-Estar Psicológico de Ryff (1989)*, escala essa que é medida de 1 a 7, onde o 1 corresponde a “concordo plenamente” e o 7 a “discordo plenamente”, fomentando temáticas como a autonomia, as relações sociais, o crescimento pessoal e profissional, assim como o propósito e significado atribuído ao trabalho. Com a existência de algumas afirmações como “As exigências da vida quotidiana deixam-me muitas vezes em baixo”, “Manter relações próximas tem sido difícil e frustrante para mim”, “Sou bom a gerir responsabilidades da vida diária” contribuíram para a elaboração de questões como, por exemplo, “Quais são os principais aspetos do trabalho que contribuem negativamente para a sua saúde psicológica? E os positivos?”, “Como lida com o isolamento social inerente à prática do *Home Office*?”, “Sente que, estando em teletrabalho, tem sucesso na gestão das responsabilidades e do stresse no quotidiano?”, entre outras.

Outra escala, que proporcionou *insights* acerca das questões que poderiam ser desenvolvidas e contribuir positivamente para o propósito da presente dissertação foi a *Escala de Bem-Estar Docente* (Rebolo & Constantino, 2020) que foi construída e validada com o intuito de identificar fatores que contribuem para o bem-estar, naquele caso, dos professores com a sua atividade laboral que avaliam um conjunto de tópicos numa escala de 1 a 5, onde o 1 corresponde a “muito insatisfeito(a)” e o 5 a “muito satisfeito(a)”. Levando em conta alguns exemplos, os pareceres solicitados relativamente a “Instrumentos/equipamentos/materiais pedagógicos”, “Identificação com as atividades realizadas”, “Relações interpessoais no ambiente de trabalho”, “Apoio Socioemocional” coadjuvaram na estruturação de perguntas como “Sente que a organização proporciona condições que permitem o seu bem-estar na realização do trabalho a partir de casa? Se sim, quais?”, “No geral sente satisfação e valorização nas tarefas que desempenha?”, “De que forma é que a empresa, mesmo estando distante fisicamente, promove o envolvimento do teletrabalhador com a sua missão, objetivos e negócio?”, “Sente que a empresa coopera com o seu equilíbrio emocional? De que forma?”, entre outras.

Finalizando, procedimentos bem definidos facilitaram a realização da presente dissertação e cooperaram de forma significativa para uma análise mais apurada e uma discussão baseada nos resultados alcançados, podendo isto ser observado no capítulo seguinte que, através de uma estrutura sólida e orientativa, deu origem à apresentação, análise e discussão de resultados.

Capítulo IV – Apresentação, Análise e Discussão de Resultados

O presente capítulo destina-se à apresentação, análise e discussão dos resultados conseguidos através das entrevistas realizadas aos profissionais da empresa *HumanIT*. Com o intuito de coadjuvar na exploração do conteúdo elaborou-se uma grelha de análise⁷ na qual consta cada questão colocada durante o diálogo entre entrevistador e entrevistado, assim como o objetivo da sua construção e a conclusão retirada das respostas obtidas. Desta forma, há a possibilidade de conhecer de forma mais aprofundada e estruturada os temas tratados nas entrevistas e, conseqüentemente, permite uma leitura longitudinal dos testemunhos conquistados.

Neste seguimento, com a discussão dos resultados planeia-se compreender se, de facto, a informação recolhida das entrevistas está em consonância com a que a literatura apresenta ou se, por outro lado, não coincidem. Adicionalmente, mediante um olhar cuidado e assertivo, objetiva-se a construção de uma análise crítica sobre cada ponto abordado nas entrevistas.

É nesta etapa que, através da interpretação e resumo dos resultados, existe uma comparação dos dados expostos na análise dos artigos. Tendo por base Souza, Silva e Carvalho (2010, p.105), “Além de identificar possíveis lacunas do conhecimento, é possível delimitar prioridades para estudos futuros. Contudo, para proteger a validade da revisão integrativa, o pesquisador deve salientar suas conclusões e inferências, bem como explicitar os vieses”.

Assim sendo, este capítulo espelha detalhadamente as seguintes categorias: Perfil do Teletrabalhador; Auto percepção do Teletrabalhador; Avaliação do Bem-Estar Psicológico; Equilíbrio entre Vida Pessoal, Profissional e Familiar; Relações Interpessoais e Comunicação.

1.1. Perfil do Teletrabalhador

A primeira categoria estruturada pretende dar a conhecer, de forma mais aprofundada, os teletrabalhadores que são parte integrante da amostra deste estudo, bem como as características interpessoais mais importantes a serem desenvolvidas por estes para a realização do trabalho em *Home Office* com o devido sucesso.

Este leque de teletrabalhadores têm idades compreendidas entre os 23 e os 38 anos de idade. No que concerne à idade, salienta-se que, tendo por base Farias *et al.* (2020), as

⁷ Consultar Apêndice III – Categorização da análise de conteúdo

gerações apresentam características que as distinguem umas das outras, visto que cada uma delas tem uma forma própria de perceber o ambiente que as envolve e os contratos psicológicos estabelecidos que se consagram nas convicções e expectativas do colaborador para com a organização na qual desempenha as suas responsabilidades profissionais e vice-versa. Verifica-se que neste grupo de participantes temos elementos da conhecida geração X, dos Millennials, nascidos entre 1981 e 1997, e da geração Z, que integra pessoas nascidas entre meados de 1998 e 2000 (Culpin, Millar & Peters, 2015).

Neste seguimento, sabe-se que estas gerações mais novas, nas quais estes participantes se incluem, têm uma maior facilidade na aplicação de ferramentas tecnológicas, sendo que ao longo do seu crescimento foram acompanhadas por equipamentos digitais que resultaram numa preparação e processamento de informação distinta das anteriores. Neste grupo de participantes do estudo em concreto, não se verifica a existência de qualquer resistência face à mudança ou ao seu envolvimento e evolução relativa a estas ferramentas, não sendo um tópico para estes participantes a extinção desta modalidade de trabalho. Existe claramente, como se verifica ao longo das entrevistas, uma preferência por parte dos entrevistados em desenvolver as suas responsabilidades profissionais neste contexto, assim como predomina uma fácil adaptação da sua parte a estes novos moldes: *“Felizmente, a HumanIT permite que nós possamos estar a trabalhar remotamente a partir de qualquer localização”* (E3); *“O espaço que eu criei em casa com o teletrabalho é acolhedor e confortável”* (E5); *“Estou a adorar estar em full remote”* (E8).

A presente amostra é maioritariamente feminina, sendo que 6 dos entrevistados são mulheres e 3 são homens. Adicionalmente, em termos de formação académica, grande parte dos entrevistados, concretamente 7 elementos, tem o grau de mestre e os restantes de licenciados. Assim sendo, ao nível da formação escolar, analisa-se que todos estes entrevistados têm uma formação sólida que lhes permitiu evoluir académica e profissionalmente. A adaptação necessária às novas tecnologias e à nova forma de comunicação existente, mencionada por Randow, Tuler e Oliveira (2021), é cada vez mais estimulada em contexto escolar, acabando por cultivar nos formandos uma mentalidade de aprendizagem, resiliência e adaptabilidade contínua, aspetos extremamente importantes para o ambiente de trabalho remoto que está constantemente a evoluir ao nível das tecnologias e práticas de trabalho. Os participantes têm noção da importância do desenvolvimento de *skills*, no âmbito das tecnologias em *Home Office*, sendo que, por exemplo, a E2 *“Á sexta-feira da*

parte da tarde, muitas vezes, dedicava o tempo a outras coisas que não fosse, por exemplo, entregar entrevistas ou candidatos. Procurava formação para aprender noutras áreas, conhecer mais sobre as tecnologias”.

As características interpessoais anteriormente referenciadas são consideradas *soft skills* que, ao longo do percurso formativo, nuns mais do que noutros, acabam por ser desenvolvidas. Mediante o discurso dos entrevistados, entende-se que a problemática das tecnologias e autonomia exigida pelo trabalho em *Home Office*, não são uma preocupação da sua parte e, portanto, esta formação coaduna na adaptação e adequado desempenho em teletrabalho (E2: “(...) *sinto que sou produtiva e que consigo estar a terminar aquela tarefa que me propus a fazer naquele dia, sem grande intervenção de fatores externos*”; E5: “Temos acesso a todos os equipamentos tecnológicos que achamos necessários para desempenhar eficazmente as nossas tarefas no dia a dia”; E8: “*A autonomia também é uma grande vantagem para mim*”). Embora a idade possa comprometer uma adaptação mais rápida e eficaz a este nível da tecnologia, isto pode ser contrariado conforme haja um esforço da parte dos indivíduos em alargar o seu leque de aprendizagem neste campo (Fragoso & Guimarães, 2010), oportunidade esta que a *HumanIT* lhes providencia, na medida em que disponibiliza um *budget* de formação para investir em áreas como esta, de maneira a acompanharem as novas tendências (E4: “*Temos acesso a todos os equipamentos tecnológicos que achamos necessários para desempenhar as nossas tarefas no dia a dia*”; E8: “*Agora estou a tirar uma formação de IT para consolidar alguns conhecimentos mais nesta área e isso é muito bom. Temos um budget de formação anual e podemos tirar formações que nos façam sentido*”).

No que diz respeito às funções desempenhadas pelos entrevistados, a E1 encontra-se a desenvolver funções no ramo de *HR & Office* como *HR Generalist*. No seu dia a dia de trabalho, sempre que um novo trabalhador integra a equipa da *HumanIT* faz o chamado *onboarding*, ou seja, a sua socialização organizacional, apresentando-lhe a cultura da empresa e dando-lhe as primeiras diretrizes para se movimentar no seio organizacional. Contrariamente, quando determinado elemento decide abandonar a empresa, faz o *offboarding*, apurando os motivos que o levaram a tomar essa decisão e facilitando as questões administrativas do processo de saída. Adicionalmente, trata da gestão da avaliação de desempenho, dos seguros (saúde, acidentes de trabalho, responsabilidade civil, entre outros), da parte de segurança, saúde e higiene no trabalho, da formação dos teletrabalhadores e do recrutamento e seleção de perfis específicos de gestão. Dedicase

também à implementação de programas de benefícios para os trabalhadores da *HumanIT*, sendo a principal fundadora do Departamento de Carreiras.

Por sua vez, a E2 é do mesmo ramo de empresa que a entrevistada anteriormente descrita, assumindo a categoria profissional de *Career Manager*. À semelhança da E1, faz o acompanhamento próximo do trabalhador e dá auxílio na gestão da formação e na avaliação de desempenho. Tem um papel significativo na criação dos eventos e nas questões burocráticas associadas aos mesmos e a temas relacionados com a área da medicina no trabalho. Esporadicamente, recruta sempre que lhe é solicitada ajuda nesse campo.

No que concerne à E3, também elemento integrante da parte de *HR & Office*, esta é administrativa de Recursos Humanos na *HumanIT*, fazendo parte das suas incumbências diárias o tratamento da burocracia inerente aos contratos de trabalho, a gestão da frota de automóveis da empresa, procedimentos relacionados com a entrada e saída da empresa, gestão de equipamentos, parcerias e colaboração na organização de eventos.

Com respeito ao E4 e ao E6, estes integram a equipa de *Business*, assumindo, portanto, funções de *Business Manager* que consistem na prospeção de mercado, na preparação de candidatos para serem enviados para as empresas-cliente, na análise de competências individuais e técnicas destes candidatos e na sua monitorização nas vagas preenchidas.

A E5 pertence ao ramo Financeiro, sendo esta a sua primeira experiência profissional no mercado de trabalho. Assume funções como *Finance Manager* na *HumanIT*, sendo da sua responsabilidade todo o processamento salarial, a faturação, o orçamento anual e toda a gestão de custos associada à atividade da empresa e de *cash flow*.

Por último, o E7 pertence ao ramo de *Talent*, tal como a E8 e a E9. Todos estes participantes assumem funções de *Talent Manager*, responsabilizando-se, essencialmente, pelo recrutamento e seleção de candidatos para as vagas apresentadas aos *Business Managers*. Comprometem-se com todo o ciclo do recrutamento e, quando os candidatos são selecionados para integrar a empresa, fazem tarefas relacionadas com a pós-contratação que consistem na realização de sessões de *feedback* para averiguar se o projeto vai ao encontro das expectativas do candidato e se é necessário algo para melhorar o seu bem-estar no cliente.

Focando nas características pessoais que os teletrabalhadores devem ter na sua perspetiva para realizar o seu trabalho com sucesso, os participantes apontam: responsabilidade, uma vez que, segundo enfatizam, estar em teletrabalho a assumir tarefas laborais é tão importante como estar em escritório (E3: “ *Responsabilidade, porque eu posso*

estar sentada em frente ao computador, com o Teams ligado a tentar mostrar que estou a trabalhar e posso estar a ver uma série (...) tenho que saber sempre que há ali algo para entregar (...)"; organização e autonomia que, de acordo com o E7, significa *"(...) ter noção geral daquilo que é o nosso trabalho, perceber o que tenho planeado, quais são os pendentes e as prioridades. Saber delegar tarefas e partilhar dúvidas com a restante equipa"*; capacidade de adaptação, *"(...) porque quando estás em Home Office e quando estás em escritório são posturas um bocadinho diferentes (...)"* (E2), assim como *"Acabamos por ser muito autónomos, tanto na questão da realização das tarefas como na gestão do nosso horário"* (E5). Figueiredo et al. (2021) corrobora com a importância do perfil do teletrabalhador para a sua adaptação bem-sucedida à realização das tarefas a partir de casa, considerando relevante que os gestores conheçam com detalhe as pessoas que fazem parte da sua equipa.

Além das características anteriormente enunciadas, surgem outras como a noção de compromisso, *"(...) porque apesar de ser trabalho a partir de casa tem de haver noção de que existe um compromisso com a empresa, tem de haver entrega em termos de trabalho"* (E3); foco, uma vez que *"O foco é muito importante, porque estar em casa é estar num ambiente de lazer. Mas não podes esquecer que, mesmo tendo as tuas coisas de lazer à tua volta, estás a trabalhar"* (E4); *self-awareness*, isto é, há a necessidade de *"(...) saber quando estou a trabalhar e quando não estou, de saber quando uma coisa começa e a outra termina"* (E7), separando os momentos de trabalho e de pausa ainda que coexistam no mesmo espaço. Algumas destas características vão de encontro ao que Costa (2013) enuncia, considerando que o teletrabalhador deve ter a capacidade de fazer uma boa gestão de prioridades, de saber qual é o espaço-trabalho e o espaço-lazer, assim como de dar seguimento às suas tarefas sem estar dependente dos outros.

Finalizando, o conhecimento do perfil do teletrabalhador, tanto da parte do próprio trabalhador como da organização na qual desenvolve as suas responsabilidades profissionais é imprescindível para a criação de um ambiente de trabalho remoto eficaz, produtivo e satisfatório, no qual se desenvolvem políticas de trabalho realistas e adequadas, promovem ações formativas que colmatam as dificuldades dos trabalhadores em contexto virtual e a sua adaptação ao objetivos e valores da cultura organizacional (Robbins & Judge, 2014; Figueiredo et al., 2021).

1.2. Autopercepção do Teletrabalhador

A presente categoria é, sem dúvida, crucial para o fornecimento de *insights* valiosos acerca do estado psicológico do teletrabalhador e do seu bem-estar no contexto de trabalho remoto. A primeira questão relativa a esta categoria, enquadrada no leque de questões inerentes à questão de partida 1 “*Como percebe o teletrabalho?*”, procura compreender de que forma é que os profissionais que desempenham as suas tarefas a partir de casa percebem esta modalidade de trabalho, nomeando um conjunto de vantagens e desvantagens de trabalhar a partir de casa.

No que diz respeito às vantagens, os participantes apresentam respostas muito semelhantes, tais como: o nível de concentração e produtividade é mais elevado em casa (E2: “*(...) como estou em casa acabo por ficar um bocadinho mais concentrada, isso é um facto, e sinto que sou produtiva e que consigo estar a terminar aquela tarefa que me propus a fazer naquele dia*); há uma maior flexibilidade entre as várias esferas da vida do trabalhador (E3: “*No que concerne aos positivos, é a flexibilidade de poder conciliar a vida pessoal e profissional*”), bem como uma redução de custos e desgaste (físico e psicológico) associado a deslocações (E9: “*Outra vantagem são os custos de deslocação que não tenho*” e E2: “*(...) tem muito trânsito e cada vez há maior afluência de pessoas a andar de carro (...) posso simplesmente acordar às 8h30 para começar a trabalhar às 9h30, enquanto que se estivesse de estar presencialmente tinha de acordar às 7h para estar no escritório às 9h30*”; e têm a possibilidade de desenvolver as suas responsabilidades profissionais na sua zona de conforto (E6: “*A verdade é que o conforto de casa é uma vantagem, também poupa dinheiro de deslocações e o stress das viagens*”). Estas vantagens são igualmente mencionadas por alguns autores como Figueiredo, Ribeiro, Pereira e Passos (2021), Callier (2013), Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L. e Lima (2017).

Em concordância com Aguiar, Oliveira, Hryniewicz e Sant’Anna (2022) e Grant, Wallace e Spurgeon (2013), no mundo corporativo verifica-se que, cada vez mais, existe um volume crescente de trabalho. A falta de tempo para executar as várias tarefas impostas pelo quotidiano pode repercutir-se na produtividade do trabalhador e, conseqüentemente, no aumento do stress experienciado que influencia o seu bem-estar psicológico, sendo este facto realçado por Ribeiro *et al.* (2022) que revelam a possibilidade do surgimento de exaustão emocional inerente a esta pressão associada ao contexto laboral. Na *HumanIT*, sendo esta uma

empresa que presta serviços para várias entidades e que implica um rigor elevado na seleção de candidatos para as vagas disponíveis e no contacto com o cliente, o volume supramencionado torna-se ainda mais vincado.

Tendo por base o conteúdo retirado através das entrevistas realizadas, afere-se que a questão da concentração e produtividade é muito melhor gerenciada a partir de casa, afetando positivamente o bem-estar do teletrabalhador que adquire uma maior sensação de dever cumprido a partir do seu espaço de conforto fortemente realçado. Isto acontece porque conseguem atingir uma maior concentração e rendimento no trabalho pelo facto de não fazerem tantas pausas para, por exemplo, tomar café com os colegas de trabalho ou até por não estenderem a hora de almoço por terem companhia em escritório (E1: *“Porque, sem querer, chegas ao escritório vais tomar um café ... chega outra pessoa depois vais tomar um café com ela ... tens muitas mais pausas. Em casa sinto que sou mais concentrada e produtiva”*). Dolan, Peasgood e White (2008) enfatizam a ideia de que o rendimento tem consequências no bem-estar do trabalhador, tal como Singh e Gautam (2023) que reforçam que o bem-estar psicológico coadjuva em maiores níveis de rendimento e produtividade no trabalho. Adicionalmente, esta melhoria na gestão do tempo, mediante o desenvolvimento das responsabilidades profissionais a partir de casa, é sublinhada por Figueiredo *et al.* (2021), que identifica este aspeto como, claramente, uma das maiores vantagens associadas ao *Home Office*.

Neste sentido, a flexibilidade que o *Home Office* proporciona é várias vezes referenciada, indo ao encontro ao que Randow, Tuler e Oliveira (2021) referem ao manifestar que esta modalidade de trabalho possibilita uma maior flexibilidade na realização do trabalho. Esta característica é visível na *HumanIT*, sendo que os entrevistados partilham o seguinte: têm maior liberdade para determinar os seus horários de trabalho, não havendo um controlo excessivo em questões de horário (E8: *“(...) aqui há mesmo essa flexibilidade, podes entrar uma hora mais tarde e sair uma hora mais cedo, não há esse controlo. (...) tens que fazer o teu trabalho, se apresentares resultados está tudo ok.”*); têm a possibilidade de sair de casa durante o horário de trabalho para resolver alguns temas urgentes e compensar posteriormente (E7: *“Por algum motivo, em determinado dia também não consegui trabalhar no período da manhã e tive a liberdade de compensar no da tarde. Estas liberdades facilitam-me a gestão da minha vida (...)”*); podem escolher o local de trabalho a partir do qual querem realizar as suas tarefas laborais da maneira mais confortável para eles, tanto em casa do

próprio trabalhador como nos espaços físicos disponibilizados pela empresa ou noutros locais (E6: *“O facto de ser remote acaba por ajudar, porque te permite escolheres se queres estar em casa ou no escritório, onde te sentes melhor”*). Além dos autores supramencionados, Carvalho, Oliveira e Pinto (2018), bem como Allen, Merlo, Lawrence, Slutsky e Gray (2021) também entram em consonância com as afirmações dadas pelos participantes relativamente à questão da flexibilidade.

Nesta sequência, o *Home Office* consegue, sob a ótica destes teletrabalhadores, proporcionar um equilíbrio entre a esfera laboral e extralaboral como consequência da flexibilidade providenciada e pela possibilidade de conseguirem atender às responsabilidades familiares sem colocar em causa as responsabilidades profissionais. Tendo em conta o discurso do E7:

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional também é uma grande vantagem. Apesar de realizar algumas horas extra de forma espontânea e por iniciativa própria, a verdade é que, ao mesmo tempo, também usufruo de liberdade de horário que me permite ir buscar familiares a determinados sítios, conseguir estar presente dentro de casa para determinadas questões – por exemplo, neste momento tenho em casa a minha sobrinha bebé e também sou mais um par de olhos a acompanhá-la. Portanto, sem dúvida que este equilíbrio existe. (E7)

Ao nível das desvantagens, e em concordância com as considerações de Aguiar *et al.* (2022), os entrevistados apontam para a decadência do *engagement* com a equipa em *Home Office*, afirmando dois dos testemunhos o seguinte: *“Sentia-me mais conectada com as pessoas que trabalhava anteriormente, porque estava com elas mais tempo. Não quer dizer que quando nós nos vemos não nos damos todos bem, porque damos ..., mas falta essa cola no dia a dia.”* (E1) e *“O teletrabalho vem roubar muito aquilo que são as relações humanas”* (E2). Sabe-se que em *Home Office* a relação estabelecida entre os vários elementos é, na maioria das vezes, virtual, o que, de acordo com Mateus (2022, p.6), se, por um lado, pode facilitar o diálogo entre a equipa que está fisicamente distante, por outro lado, pode *“(…) tornar as relações interpessoais mais vazias e distantes”*, interferindo negativamente no clima organizacional e no *engagement* e dificultando a atração e retenção dos profissionais que não se sentem bem na organização na qual se inserem.

Ainda neste âmbito, em conformidade com autores como Aguiar, Oliveira, Hryniewicz e Sant’Anna (2022), Loureiro (2022) e Amado (2022), no decorrer da conversa surgem outros

aspectos nomeados como desvantagens, sendo estes: a adversidade na criação de relação à distância entre o teletrabalhador e o cliente (E9: *“É muito mais difícil estabeleceres uma relação com um candidato quando estás em remoto do que quando estás em presencial”*); a dificuldade de desligar do trabalho em momentos de pausa como, por exemplo, a hora do pequeno-almoço e de almoço (E3: *“(…) tomar o pequeno-almoço e almoçar em frente a um computador é realmente uma desvantagem*) e a complexidade de fazer a separação entre espaço de lazer e de trabalho (E7: *“(…) a minha secretária é onde tenho alguns equipamentos do meu lazer como, por exemplo, videojogos e consolas”*).

O papel profissional, familiar e pessoal destas pessoas desenvolve-se no mesmo espaço, ou seja, em suas casas, o que complica a desconexão na hora de parar de trabalhar, manifestando o E2 que *“(…) não há aquele momento de desligar, não há aquele clique para desligar em termos de trabalho. O trabalho é contínuo, não há aquela quebra”*. Adicionalmente, há quem fique junto do telemóvel da empresa, mesmo depois da hora laboral, o que significa que há uma conexão ao trabalho por mais de 8 horas diárias (E6: *“Por exemplo, quando estou à espera de alguma resposta fico com o telemóvel profissional e vou espreitando”*). Apesar de no decorrer da conversa terem a consciência de que adotar estas ações não é saudável para o seu equilíbrio vital, fazem-no regularmente e assumem que é algo que, de facto, deveriam mudar. Esta conceção vai ao encontro das afirmações de autores como Ferreira e Aguilera (2021) e Baruki (2018) que apontam a existência de riscos psicossociais associados a esta modalidade de trabalho, resultantes da falta de um horário de trabalho fixo, do excesso de horas de trabalho após o horário normal de expediente, da incapacidade de desconectar e da disponibilidade excessiva a partir das ferramentas digitais com as quais trabalham.

Por conseguinte, os teletrabalhadores estão sujeitos a uma carga de trabalho mais elevada, uma vez que muitos entrevistados indicam que, estando a trabalhar a partir de casa, não dão conta pelo tempo a passar. A E2 indica que:

(…) quem não conseguir gerir muito bem isto, que por exemplo é uma situação que tem a ver um bocadinho comigo, ficas a trabalhar muitas mais horas do que aquelas que se estivesse a trabalhar no escritório. Para mim uma das maiores desvantagens é essa, como estás em casa não dás conta pelo tempo a passar e continuas a estar literalmente a trabalhar sem fim. (E2)

Ora, o direito à desconexão é, como refere Amado (2022), um direito fundamental que deve ser respeitado tanto pela entidade empregadora como pelo próprio trabalhador. Torna-se imprescindível que o teletrabalhador consiga demarcar a sua jornada de trabalho e cumprir os seus descansos obrigatórios para que garanta um ambiente de trabalho saudável no *Home Office* e equilíbrio nas diferentes esferas da vida humana.

O sedentarismo é outra das desvantagens apresentada pelos participantes e mencionada na literatura pelos autores Pereira e Silva (2020) que revelam a necessidade redobrada de um trabalhador em *Home Office* praticar mais atividade física. A E8 refere o seguinte: *“Sinto que o facto de trabalhar a partir de casa torna-me mais sedentária, porque engordei, sigo aquela rotina de levantar, comer, sentar e deitar.”*. A verdade é que o sedentarismo pode ter impactos negativos no bem-estar não só físico como psicológico do teletrabalhador, sendo que uma pessoa que fica sentada durante muito tempo, acrescentando o stresse vivenciado e os contornos do isolamento social, tem uma maior probabilidade de gerar problemas ergonómicos e promover uma vida sedentária. Entende-se, portanto, que a não realização de atividade física pode afetar o bem-estar do teletrabalhador, diminuindo a perceção de bem-estar na satisfação com a vida, na satisfação consigo próprio, na felicidade sentida, na saúde percebida e na satisfação com a forma física (Alves & Precioso, 2022).

Outra temática muito importante é a quebra de energia social, enunciada no decorrer das entrevistas, que pode diminuir drasticamente em *Home Office* e surge da tendência do isolamento social experienciado⁸. Claramente, para a E9 *«(...) quando vamos ao escritório ou vamos a grandes eventos, já sentimos essa quebra de “Quero voltar para casa, quero estar sossegadinha no meu canto”»*. Deste modo, verifica-se que a conexão social é um aspeto preocupante para alguns dos participantes e, mesmo tentando interagir fora do ambiente profissional, receiam que esta condição cada vez mais se agrave com o tempo. Inclusive, sentem que já não conseguem socializar da mesma forma, elevando os seus níveis de ansiedade.

(...) quando nós estamos em escritório, e nós já partilhamos isto entre colegas, temos aquele pensamento de “Será que vou ter tema de conversa com os colegas?”. As pessoas, cada vez mais, começam a pensar nisso que é “Não temos temas, porque passamos o dia a trabalhar em casa e já não sabemos interagir da mesma forma.” (E1)

⁸ Tópico explorado no ponto 1.3. Avaliação do Bem-Estar Psicológico

Os pontos de vista até aqui mencionados pelos participantes da investigação vão ao encontro da literatura publicada por autores mencionados ao longo da presente investigação como, por exemplo, Figueiredo, Ribeiro, Pereira e Passos (2021) que, tal como os entrevistados, reconhecem que o teletrabalho é um “pau de dois bicos”, pois se, por um lado, apresenta vantagens significativas – flexibilidade de horários, redução nas deslocações, produtividade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, melhoria na gestão do tempo, conforto, entre outras - , por outro lado, mostra desafios iminentes – menor envolvimento com a equipa, dificuldade de desconexão em momentos de pausa., separação de espaço de lazer e de trabalho, sedentariamo, entre outras. Tendo em conta este panorama, no momento em que se implementa e pratica o Home Office torna-se imprescindível que seja adotada uma abordagem equilibrada e planificada que leve em consideração as vantagens e desvantagens até aqui mencionadas, potenciando as primeiras e amenizando os segundos, de forma a garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Relativamente à segunda questão colocada nesta categoria relacionada com o facto de a empresa oferecer a possibilidade de trabalhar em regime híbrido, todos respondem que têm esta oportunidade e que têm a possibilidade de trabalhar em qualquer um dos escritórios da *HumanIT*, apesar de uns disfrutarem mais dela do que outros. Inclusive, acreditam que esta facilidade faz a diferença, na medida em que quando sentem a necessidade de reunir com os colegas dirigem-se para o escritório sem qualquer impedimento. A E1 menciona que “(...) *havendo essa possibilidade de ter o escritório acho que te dá a liberdade de escolheres o melhor de dois mundos que é não teres a obrigação de ir, mas poderes ir quando queres*”, assim como o E6 concorda dizendo que “*O mais equilibrado é, de facto, teres a possibilidade de estar presencialmente alguns dias e noutros em Home Office, é o melhor de dois mundos.*”. O E4 é o único elemento do leque dos entrevistados que raramente fica em *Home Office*, assumindo que prefere deslocar-se diariamente para o escritório mesmo que esteja sozinho. Por sua vez, a E6 e o E7 vão uma a duas vezes por mês ao escritório, a E9 apenas vai quando há algum evento importante e os restantes vão uma a duas vezes semanalmente ao escritório. Esta flexibilidade associada ao regime híbrido é encarada positivamente por autores como Grzegorzcyk, Mariniello, Nurskie e Schraepen (2021), acreditando estes, tal como os participantes, que esta opção faz a diferença, na medida em que diminui a existência de riscos associados à prática de *Home Office*.

Apesar de a cultura da *HumanIT* ser apresentada como *remote first*, apura-se que, efetivamente, dão a possibilidade aos seus trabalhadores de usufruírem de um modelo híbrido, permitindo uma maior flexibilidade e adaptação às preferências individuais. Estes espaços físicos permitem que os elementos das diversas equipas se encontrem presencialmente, o que pode diminuir o isolamento sentido e, conseqüentemente, contribuir para uma melhoria no seu bem-estar psicológico. Também pode melhorar os níveis de comunicação, uma vez que, segundo a E3 “(...) *esta comunicação em Home Office não flui da mesma forma do que em presencial*”, contrariada pelo E7 que afirma que “(...) *há uma comunicação rápida, fluída, pode ser assíncrona ou síncrona*”. Este aspeto é referido por Grzegorzcyk, Mariniello, Nurski e Schraepen (2021) na revisão da literatura, referindo que dar esta opção pode atenuar a distância existente entre a empresa, os trabalhadores e colegas de trabalho, bem como incitar interações mais profundas, uma maior partilha de conhecimentos e, ainda, maiores níveis de formação.

Neste seguimento, tomando em consideração a ideologia de Ballario (2020), existem um conjunto de atividades profissionais que requerem um contacto mais presencial com o público-alvo, dificultando a sua execução a partir de casa. Neste leque de participantes isto não se verifica, uma vez que todos sentem que o seu trabalho é desenvolvido adequadamente a partir de casa, ainda que existam algumas condicionantes, que vão ser referenciadas ao longo deste estudo, que em nada têm a ver com o *fit* das funções com esta modalidade de trabalho. No entanto, existem certas situações em que o estar em presencial pode facilitar a dinâmica de trabalho, mas não impede a sua consecução, tomando como exemplo os seguintes casos: a E1 que gosta de entregar presencialmente o *kit* de acolhimento aos novos elementos da *HumanIT*, “(...) *por uma questão de ser um bocadinho mais pessoal e para não dar tanto custo à empresa*”; o E4 que, apesar de ter todas as condições para concluir as suas responsabilidades profissionais a partir de casa, inclusive admite ter um ambiente físico de trabalho muito melhor no seu lar, prefere dirigir-se todos os dias para as instalações providenciadas pela *HumanIT* para evitar distrações e conviver fisicamente com outros trabalhadores: “*Preciso do contacto com as pessoas para a minha sanidade mental*”. A verdade é que, segundo o autor supramencionado, a comunicação não verbal, e a empatia e a aptidão para a interpretação de situações são fundamentais, sendo que, muitas das vezes, isto dificulta a sua replicação em contexto virtual.

Relativamente ao tempo de experiência em *Home Office* destes teletrabalhadores, Aguiar, Oliveira, Hryniewicz e Sant’Anna (2022) revelam que a adaptação a esta modalidade de trabalho pode ser mais complicada para pessoas que durante anos desempenharam funções em contexto presencial. Esta dificuldade não se verifica neste grupo de entrevistados, sendo que o participante que trabalhou mais tempo em formato presencial foi o E6 e, apesar de no início desta jornada a modalidade de *Home Office* tenha tido repercussões no seu bem-estar psicológico – facto que irá ser analisado ao longo do presente estudo -, neste momento, não abdicaria desta forma de trabalhar: *“Comecei a fazê-lo quando já estava há algum tempo a trabalhar em home office e a sentir que não estava muito bem, que não estava equilibrado ... senti que precisava de outras rotinas e de fazer mais coisas”*.

No que concerne à E1, esta entrou no ano de 2021 para a empresa alvo de estudo e é a sua primeira experiência em que está a trabalhar totalmente a partir de casa. Anteriormente, estava numa empresa na qual trabalhava em regime híbrido, trabalhando dois dias em escritório e os restantes a partir do seu lar. A presente entrevistada refere que lida com pessoas de diferentes nacionalidades, nomeadamente brasileiros, russos, ucranianos e egípcios. Inclusive, muitas das vezes os administradores da empresa estão a trabalhar a partir de outros países, facilitando esta modalidade de trabalho, na sua ótica, o contacto à distância e a conciliação de fusos horários que podem variar, reforçando que *“(...) as duas pessoas responsáveis pela HumanIT, (...) trabalham num fuso horário, às vezes, com sete horas de diferença para nós e há uma adaptação. Tentamos combinar janelas de horário que funcionem (...)”*.

A E2 tem três anos de experiência em *Home Office*, sendo que está na *HumanIT* há dois anos e meio. Esta entrevistada tem interação com clientes estrangeiros, nomeadamente de países como a Holanda, Espanha, França e Suécia, acreditando que o teletrabalho facilita esta gestão. Faz o acompanhamento de pessoas que trabalham a partir de outros países, assumindo que esta modalidade de trabalho lhe simplifica a vida e realçando que *“(...) uma das coisas boas que eu sinto quando temos que ter algum tipo de interação com malta de fora é a própria facilidade em termos de deslocação, não é só o fuso horário ... os custos da deslocação que não existem”*. Por sua vez, a E3 tem contacto com esta modalidade de trabalho há, mais ou menos, dois anos e sete meses, sendo que na *HumanIT* presta serviço desde 2021. Esta participante não tem qualquer contacto com o estrangeiro, sendo todas as suas funções laborais relacionadas com o contexto nacional.

O E4 é o membro mais recente da empresa alvo de estudo, tendo iniciado o seu percurso nesta entidade há, sensivelmente, três meses, mas já tem experiência de quatro anos em *Home Office*. Trabalha para clientes que estão alocados em Portugal, na Bélgica, Holanda, Luxemburgo e Suécia, mantendo também contacto com pessoas que vivem no Brasil, na França e Tunísia. Encara o teletrabalho como algo muito positivo, na medida em que “(...) o *remote* é uma abertura para o mercado internacional, porque estamos num cantinho da Europa e trabalhar a partir de Portugal para qualquer parte da Europa é incrível”, providenciado, por um lado, um leque mais alargado de opções salariais e, por outro lado, a possibilidade de estar fisicamente perto da sua família: “(...) acabas por conseguir juntar o melhor de dois mundos, consegues trabalhar para o estrangeiro e ser monetariamente melhor compensado e consegues estar perto da tua família.”

A E5 está na *HumanIT* há 10 meses e esta é a sua primeira experiência profissional no mercado de trabalho. Maioritariamente, a entrevistada trabalha em contexto nacional, mas, pontualmente, lida com clientes estrangeiros. Acredita que o teletrabalho descomplica a comunicação e a conciliação de horários entre todos os envolvidos que estão em diferentes países.

Acho que é muito mais fácil desempenhar o trabalho em Home Office, porque temos esta componente de conseguirmos fazer aqui uma videochamada rápida para tirarmos as nossas dúvidas ou mesmo pegar no telefone e ligar diretamente, não é preciso estar no escritório para que isso aconteça. (E5)

Nesta continuidade, o E6 desempenha funções na atual empresa há oito meses. Realça que a modalidade de *Home Office* não é uma novidade para si, sendo que antes da *HumanIT* já desenvolvia a sua atividade profissional nestes moldes, tendo na totalidade dois anos e meio de experiência neste âmbito. Contrariamente ao E4, o E6 tem pouco contacto com o estrangeiro, mantendo relações de trabalho esporádicas com o Brasil: “Falo com alguns candidatos do Brasil. As minhas funções diárias implicam que através de uma videochamada eu possa falar com candidatos de qualquer parte do mundo”.

Verifica-se que o E7, em comparação com os entrevistados que pertencem à sua categoria profissional, é quem tem mais experiência neste contexto digital, sendo que está na *HumanIT* há, sensivelmente, dois anos e seis meses e, anteriormente, esteve também neste regime na *Adecco* durante 4 meses. Seguidamente, a E8 desempenha funções na empresa alvo

de estudo há um ano e quatro meses e, anteriormente, já trabalhou numa empresa onde beneficiava do regime híbrido. A E9 tem contacto com esta forma de trabalhar, cada vez mais adotada pelas organizações, há um ano, mas no passado já tinha tido contacto parcial com esta modalidade, dado que desempenhava funções em regime híbrido.

No que concerne aos países para os quais trabalham, o E7 está envolvido em projetos associados a países como Holanda, Bélgica e Brasil, encarando esta forma de trabalhar como bastante positiva, na medida em que combate a distância existente entre entrevistado e entrevistador e permite que este processo seja realizado nas suas zonas de conforto. O E8 trabalha, essencialmente, para clientes em Portugal, focando-se, portanto, em oportunidades que são em contexto nacional, dado que confessa não se sentir muito à vontade com a língua inglesa. Por seu turno, o E9, apesar de 80% do seu trabalho ser realizado em contexto nacional, como fala muito bem o inglês, tem contacto com candidatos de outros países que se predispõem a trabalhar para Portugal em regime *full remote*. Este último considera esta modalidade muito vantajosa, ainda que tenha consciência de que a consistência e eficácia do estabelecimento de relações com o candidato não tenha tanto impacto como em formato presencial.

O Home Office facilita-me muito o trabalho com o estrangeiro, pois de outra forma não seria possível. Estamos mesmo à distância de um clique. Se há uma necessidade de candidatos da Suíça, por exemplo, é muito simples, porque mandas uma mensagem via linked in a dizer “Olha, podes falar comigo dia x através do Teams?”. (...) Mas acaba por ser muito fácil esse contacto, porque se é através do Teams a única questão aqui é tentar coordenar os horários dos diferentes países. (E9)

Tendo em conta o papel facilitador das novas tecnologias, Carvalho, Oliveira e Pinto (2018) reforçam a ideia de que estas permitem que o teletrabalhador desempenhe as suas funções a partir de e para qualquer lugar. Claramente, estes teletrabalhadores reconhecem e valorizam a flexibilidade que esta modalidade acarreta para trabalhar com diferentes países, tanto em termos de conciliação de horários como em termos de eficiência de custos, conforto e recompensas monetárias mais compensatórias.

1.3. Avaliação do Bem-Estar Psicológico

Esta segunda categoria complementa a anteriormente mencionada, sendo muito importante para fazer com que os próprios trabalhadores reflitam acerca do impacto que o trabalho remoto tem na sua saúde mental e no seu bem-estar como ser humano individual. Além disso, permite que, tal como aconteceu no decorrer das entrevistas, se apercebam de fatores que podem sofrer melhorias e, conseqüentemente, aumentar o seu bem-estar psicológico, bem como elucidar as organizações relativamente a estratégias eficazes no apoio a estes trabalhadores e na sustentabilidade de um ambiente de trabalho ainda mais positivo. A importância da saúde mental no teletrabalho é realçada por autores como Singh e Gautam (2023), De Carvalho (2016), Robbins e Judge (2014) e Ferreira e Aguilera (2021) que atribuem um peso significativo a esta componente, não só para o bem-estar físico e emocional do teletrabalhador como também para o sucesso organizacional.

Desta forma, a primeira questão inerente a esta categoria, relacionada com a questão de partida 2 *“Qual é o impacto percebido do teletrabalho no bem-estar psicológico do teletrabalhador?”*, tem como objetivo analisar o conceito de bem-estar psicológico na ótica dos teletrabalhadores. Todos os participantes assumem que este bem-estar envolve mais do que uma componente das suas vidas aliado a uma avaliação subjetiva do indivíduo sobre estas mesmas componentes.

Neste seguimento, o discurso dos participantes vai de encontro às ideias de Grant, Christianson e Price (2007) que indicam que, neste âmbito, realçam-se os significados que estas pessoas atribuem ao que decorre à sua volta, e de Waterman (1993) que, além de mencionar o significado, também sublinha a importância do propósito e do crescimento pessoal e profissional do indivíduo. As alegações feitas pelos teletrabalhadores também coincidem com o que foi mencionado por Rodrigues, Rodrigues, Campos e Cordeiro (2022) na revisão de literatura, referenciando elementos financeiros e, fundamentalmente, pessoais, sociais e emocionais como indispensáveis para o bem-estar psicológico.

Tal como referem alguns entrevistados: *“Se eu estiver bem comigo, (...) eu vou ser mais produtiva em tudo o que são os espetros da minha vida, seja em contexto mais profissional, familiar, de bem-estar físico, entre outros. É um equilíbrio entre todas essas componentes”* (E1); *“É uma junção de aspetos de diferentes áreas da nossa vida”* (E3); *“Quando falamos neste bem-estar não podemos falar somente no período das 9h às 18h, temos que falar em todas as*

horas do dia” (E6). Adicionalmente, o desporto (E4: “Atualmente, pela minha condição de saúde não posso praticar desporto e era algo que, em tempos passados, me ajudava psicologicamente. Através desta prática de desporto lidava com muitas pessoas diferentes e isso fazia-me bem”), o trabalho (E8: “A partir do momento que tens uma empresa que se preocupa contigo, que tens um trabalho positivo, estás bem no geral. Se estiveres mais stressada no teu local de trabalho, isso vai conduzir a um mal-estar psicológico (...)”) e o convívio social (E6: “Estar com amigos é algo que também me equilibra e que me ajuda a desligar e extravasar o meu dia a dia”) são as vertentes mais evidenciadas pelos teletrabalhadores para a fomentação deste bem-estar psicológico.

Mais do que nunca, torna-se imprescindível avaliar regularmente o bem-estar psicológico, dado que o acompanhamento e cuidado com este bem-estar possibilita detetar, precocemente, problemas como a ansiedade, comportamentos depressivos ou *burnout*, e atuar de imediato sobre estes, impedindo a sua evolução. Em contexto de teletrabalho, é fundamental que o indivíduo tenha um papel ativo no estabelecimento de limites para que o trabalho não prejudique a sua saúde mental e, adicionalmente, que as empresas também promovam estratégias e invistam numa supervisão saudável para apoiar a saúde mental e revigorar a resiliência psicológica do teletrabalhador. Farsen *et al.* (2018), Pataki-Bittp e Kun (2022), Neto (2015), Fonseca e Pérez-Nebra (2012) validam esta perspetiva, pois defendem que quanto mais equilibrados os teletrabalhadores se sentirem psicologicamente, maior será o seu bem-estar psicológico e, conseqüentemente, o seu bem-estar no trabalho e nas restantes dimensões da sua vida extralaboral.

A segunda questão tem como foco compreender a influência ao nível psicológico que a modalidade de trabalho alvo de estudo tem no indivíduo, enumerando, segundo a sua experiência pessoal, os principais aspetos do teletrabalho que contribuem negativamente e positivamente para a sua saúde psicológica. Anteriormente, foram mencionados os autores De Castro e Zanelli (2007) que apontaram um conjunto de fatores que resultam do stresse experienciado em contexto de trabalho, colocando em causa aspetos como o estado emocional do trabalhador, a sua estagnação e desânimo, o escasso estabelecimento de relações laborais, entre outros. Ainda neste âmbito, Neto (2015) também referiu alguns elementos como o desgaste cognitivo e emocional, o stresse e o *burnout*.

Efetivamente, no decorrer das entrevistas foram abordadas temáticas ligadas às supracitadas que, direta ou indiretamente, surgiram aliadas à adesão da modalidade de

teletrabalho como componentes que se não forem devidamente monitorizadas podem colocar em risco a saúde emocional e psicológica do teletrabalhador em causa: “(...) comunicação, porque esta comunicação em home office não flui da mesma forma do que em presencial. Não há tanta acessibilidade por parte das pessoas ... parece que sim porque é só carregar num botão, mas não” (E3). “É muito stressante estando em casa. Coloco uma exigência grande em mim própria, porque no presencial existem sempre mais pessoas que conseguem comprovar que estou a trabalhar, enquanto que em casa não” (E3); “Quem está acima de mim não tem muita perceção daquilo que eu vou fazendo, porque no fundo não há um acompanhamento, mas sim uma avaliação de resultados!” (E6).

No que concerne aos aspetos negativos, são nomeadas causas como: a pressão sentida pelo alcance dos objetivos, acrescida pela área em que a *HumanIT* atua, muito orientada para o alcance de objetivos; a dificuldade existente em termos de comunicação, sendo que mesmo parecendo mais fácil comunicar através da ação de “só carregar num botão” (E3), por um lado, há menor acessibilidade para dialogar com as pessoas comparativamente ao formato presencial em que seria muito mais eficaz e descomplicado e, por outro lado, o risco de tudo o que é escrito através das plataformas utilizadas pelos teletrabalhadores ficar à interpretação do recetor da mensagem, interpretação essa que poderá não coincidir com o conteúdo que o emissor pretende transmitir na realidade; o aumento do horário de trabalho devido ao facto de “(...) estares constantemente a receber calls” (E1) e pela não imposição de limites por estar em casa:

Acho que é mais esta parte de não estabelecer muito os objetivos. Imagina, como não tenho limites, isso também me afeta psicologicamente. Acabo mesmo por ficar até mais tarde, dou um pouco mais de mim e sei que isso tem de acontecer algumas vezes, mas acontece mais vezes do que deveria. (E8)

(...) posso falar acerca da minha falta de capacidade em dizer “Não”. Sinto que ao trabalhar em remote tenho uma maior carga de trabalho e, às vezes, é difícil dizeres que não quando estás em casa e acabas por ter mais tempo e seres mais produtiva. Isto desgasta-te. (E9)

Outros elementos nomeados como menos positivos, são a falta de filtro de quem está por detrás do computador e a falta da dinâmica entre equipa resultante da convivência social limitada (E6: “Há pessoas que presencialmente são de boa convivência, mas por detrás do computador são completamente diferentes. Algo que para mim é bastante estranho ... Para

mim o estar sozinho não é agradável". Além disso, a falta de noção do tempo a passar quando se desempenham as funções na zona de conforto é também algo apontado como menos positivo, uma vez que a E2 realça que:

Muitas vezes, o que sinto é ... por exemplo, ainda na terça-feira estive a trabalhar até às 21h, completamente descontrolada, porque pensava "Já que estou aqui são mais cinco minutos" e depois acabaram por ser mais 2 ou 3 horas. Enquanto que se eu estivesse no escritório eu sabia que por estar dependente de transportes, estou dependente de horários para chegar a casa ... se calhar acabo por ter uma rotina um bocadinho diferente e acabo por conseguir ter uma maior disciplina. É aí que te digo que às vezes o Home Office pode impactar negativamente o meu bem-estar. (E2)

A falta de dinâmica anteriormente referenciada é, de facto, um desafio e desvantagem que deve ser colmatada, de acordo com Groen, Triest, Coers e Wtenweerde (2018), pelas organizações através da promoção do espírito de equipa e comunicação positiva em ambiente corporativo, sendo esta comunicação altamente valorizada por autores como Grant, Christianson e Price (2007) e Postmes, Tanls e De Wit (2001). A supressão de tempo sentida vai ao encontro do exposto por Amado (2022) que também a considera um entrave em contexto de *Home Office*.

Apesar da importância acrescida de garantir que o teletrabalho é uma experiência positiva e enriquecedora para todos os implicados, como já foi anteriormente mencionado, estes aspetos negativos do teletrabalho podem ter impactos significativos no bem-estar dos teletrabalhadores, sendo algo que os participantes da presente investigação reconhecem claramente. Verifica-se, portanto, que a pressão, a comunicação, a carga de trabalho excessiva e a falta de sensibilidade no estabelecimento de relações interpessoais são os aspetos mais realçados por estes teletrabalhadores numa ótica menos positiva. Tanto a pressão como a carga de trabalho excessiva em contexto de *Home Office* podem condicionar o bem-estar e desempenho expectável dos teletrabalhadores, intensificando os problemas supramencionados, como a ansiedade, depressão e *burnout*, e complicando a desconexão tão desejada no final de um dia de trabalho. O mesmo acontece com a dificuldade clara que alguns elementos da equipa da *HumanIT* têm em estabelecer fronteiras visíveis entre a esfera laboral e pessoal, estimulando, por um lado, a sensação de obrigatoriamente estarem disponíveis para a vida profissional fora do horário regular e, por outro lado, exacerbando a pressão e conexão ligada ao trabalho que prejudica outras áreas da sua vida, nomeadamente o lazer, a esfera familiar, o bem-estar emocional, físico e social, entre outros aspetos.

Focando nos aspetos que impactam positivamente a saúde psicológica do teletrabalhador, os entrevistados falam muito acerca da flexibilidade de horário e liberdade que têm para conciliar a sua vida pessoal e profissional (E3: “(...) *sair na hora do almoço para fazer compras e voltar para casa, ir ao ginásio, fazer esse tipo de atividades ... enquanto que no presencial não dá para sair para ir às compras, ir a casa e voltar ao escritório.*”; E7: “*Estas liberdades facilitam-me a gestão da minha vida, ou seja, não sou obrigado a marcar uma consulta médica apenas após as 18h, tenho liberdade para fazer durante o horário laboral e compensar posteriormente.*”), de questões de poupança económica e desgaste físico e psicológico subjacente às deslocações (E8: “*Quando estava na outra empresa e tinha que ir para o escritório acordava muito cedo e chegava muito tarde a casa, porque tinha que apanhar transportes públicos. O remote foi a melhor coisa de sempre.*”), do facto de conseguirem trabalhar a partir da localização que lhes for mais conveniente, assim como a sensação de dever cumprido e a concentração que o teletrabalho proporciona (E2: “(...) *esta concentração e sensação de dever cumprido (...) sinto que sou produtiva e que consigo estar a terminar aquela tarefa que me propus a fazer naquele dia, sem grande intervenção de fatores externos.*”).

Além dos elementos positivos apresentados, nomeiam também o facto de conseguirem passar mais tempo com a família e a sensação de bem-estar proporcionada por saberem que os elementos familiares estão bem (E7: “(...) *posso passar um dia inteiro a trabalhar sem dirigir uma palavra às pessoas, mas o facto de saber que estão aqui presentes e que estão bem é algo que a mim me deixa mais descansado.*”). Em linha com Singh e Gautam (2023) e Thive et al. (2018), a flexibilidade proporcionada acaba por, simultaneamente, atuar noutras área da vida do indivíduo que repercutem no seu bem-estar psicológico, nomeadamente no bem-estar físico.

E isto também acaba por estar associado ao bem-estar físico porque, por exemplo, se eu quiser ir caminhar, se quiser ir ao ginásio – que era algo que antes eu não conseguia fazer e hoje em dia é das atividades mais regulares na minha vida e que eu não quero abdicar – posso fazê-lo. (E7)

Adicionalmente, um dos entrevistados reflete acerca da tranquilidade familiar que consegue obter com a realização das suas tarefas laborais a partir de casa. Isto porque para quem tem filhos, segundo o E9, a rotina torna-se um caos e o facto de, ao longo do dia, estando

em casa e podendo antecipar a execução de algumas tarefas é possível diminuir o caos que se instala no final de um dia de trabalho e escola.

Por exemplo, faço o almoço todos os dias e já fico com o jantar preparado. À noite não temos que cozinhar, é só ir buscar os miúdos, dar banho e está feito. Permite-nos também ter mais tranquilidade familiar a essa hora, porque na maior parte das famílias ambos os cônjuges trabalham fora de casa, têm que ir buscar os miúdos, ainda fazer o jantar ... é uma altura de caos. Quando se tem filhos é muito boa esta flexibilidade. (E9)

Neste sentido, confirma-se que a flexibilidade, a redução dos custos e tempo associados às deslocações e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, apontadas por Figueiredo et al. (2021) e Randow et al. (2021), são as vertentes mais sublinhadas pelos teletrabalhadores que, efetivamente, impactam de forma positiva as suas vidas, havendo uma interligação entre elas que conduz a uma maior sensação de bem-estar no geral e, conseqüentemente, ao nível psicológico. Tendo por base o diálogo entre entrevistador e entrevistado, esta flexibilidade resulta na conciliação entre as disposições da vida profissional e pessoal, podendo, além de aumentar o bem-estar, colaborar para um ambiente mais saudável para o trabalhador em *Home Office*, sendo que consegue criar em casa um espaço acolhedor e personalizado tendo em conta as suas necessidades, e para o desenvolvimento da sua autonomia. Já no que concerne às deslocações, o facto de não terem que apanhar transportes públicos ou investir em tanto combustível pode não só diminuir o stresse, como também fazer com que tenham mais tempo para investir noutros compromissos que, caso contrário, não seria possível (por exemplo, prática de exercício físico, convívio entre amigos e familiares, entre outros). Figueiredo et al. (2021), Clark (2000), Singh e Gautam (2023), Callier (2013) e Aderaldo, I. L. et al. (2017) são alguns dos autores que sustentam as afirmações supracitadas pelos entrevistados.

A terceira questão colocada aos entrevistados pretende averiguar se o teletrabalhador tem um local específico para desenvolver a sua atividade laboral, fazendo uma adequada segmentação entre as responsabilidades profissionais e pessoais. Destarte, Amado (2022) refere que determinar um espaço físico para desenvolver as responsabilidades profissionais ajuda a gerir mentalmente o trabalho. A verdade é que ter um local dedicado ao trabalho pode ajudar no estabelecimento de fronteiras claras entre aquilo que é a esfera laboral e a extralaboral, demarcando psicologicamente os momentos de descanso e lazer e os ciclos de

trabalho que contribuem para um maior e mais saudável equilíbrio. Apenas o facto de entrar e sair do ambiente de trabalho auxilia na desconexão entre condutas (E4: “(...) *eu gosto muito de desligar e para mim o tempo de sair do escritório, entrar dentro do carro, meter uma música na rádio e deslocar-me até minha casa já dá para fazer aquele switch.*”), nomeadamente a profissional e pessoal, algo que se torna mais difícil para os teletrabalhadores que no mesmo ambiente assumem ambos os papéis. Além disso, faz com que o indivíduo saiba que quando está naquele espaço tem que haver concentração nas incumbências que realiza e uma maior produtividade, evitando distrações.

Neste sentido, dos nove entrevistados, dois têm um escritório oficial, digamos assim. Para desempenhar as suas tarefas inerentes ao mundo profissional, nomeadamente a E1 e a E2. A E1 indica que, mesmo tendo este espaço é absorvida pelo trabalho e não consegue fazer essa segmentação entre trabalho e vida pessoal (E1: “(...) *porque acabo por ser um bocado absorvida pelo trabalho e, então, não senti propriamente que haver uma divisão específica para eu trabalhar ajudasse a não me sentir assim*”). Talvez não valorize tanto o facto de ter um escritório para trabalhar porque, desde o início que o tem, e, portanto, não consegue ter um ponto de comparação tão nítido como os restantes participantes. Este é um dos casos em que há uma grande dificuldade em gerir mentalmente o trabalho e não atribui significado aos factos que Amado (2022) refere. Por sua vez, a E2 tem o seu próprio escritório, mas essa mesma divisão é a biblioteca de sua casa, muito utilizada pela mãe, o que, conseqüentemente, de acordo com a entrevistada, acaba por debilitar a sua concentração.

Em contrapartida, os restantes elementos trabalham noutras divisões de suas casas (cozinha, sala, quarto) ou, por sua vez, adaptaram determinadas divisões para “construírem” um espaço semelhante a um escritório. Tomemos como exemplo a E3 que trabalha diariamente na cozinha, o espaço onde realiza todas as refeições, considerando que não é o local mais adequado para o fazer. Esta decisão pode, efetivamente, dificultar a separação entre tempo de trabalho e tempo pessoal, sendo que esta trabalhadora pode, eventualmente, cair na tentação de continuar a trabalhar durante as pausas para a refeição. A E8 admite que há grande possibilidade de isto acontecer, caso não haja autocontrolo.

Por exemplo, se eu não tivesse os meus pais a almoçarem em casa, possivelmente não me sentaria na cozinha e talvez trouxesse o prato para a minha zona de trabalho e estaria a trabalhar ao mesmo tempo, a verdade é esta. O facto de eles virem a casa faz

com que eu assumo “Ok, das 13h às 14h eu não estou a trabalhar”. Desligo completamente. (E8)

O E4, ainda que na maior parte dos seus dias dirija-se até ao escritório para trabalhar, quando decide pontualmente ficar em casa, desempenha as suas funções na sala. Com uma regularidade acrescida por ser um grande adepto da modalidade de teletrabalho, o local de trabalho do E7 é também na sala, uma vez que a sua casa não tem dimensão suficiente para ter uma única divisão como escritório. Apesar disto, acredita que ter um espaço específico, como um escritório, “(...) *poderia fazer a diferença ao nível do bem-estar psicológico e de uma melhor organização.*”, sentindo a certo ponto a sua vida pessoal misturada com a profissional (por exemplo, tem documentos profissionais e pessoais envolvidos).

No que respeita à E5 e E9, estas trabalham no seu próprio quarto, admitindo que, por vezes, torna-se complicado resistir à tentação de repousar pelo facto de terem no mesmo espaço uma cama, havendo, portanto, uma combinação entre o ambiente que se associa a descanso e, simultaneamente, a trabalho. Têm consciência de que poderiam retirar maior proveito se tivessem a oportunidade de ter um escritório, mencionando a E9 que “(...) *sem dúvida que isso é super vantajoso para trabalhar remotamente, há mais organização e segmentação de esferas*”. Adicionalmente, a E8 também trabalha num quarto, mas onde ninguém dorme, sendo que inicialmente era algo que a incomodava pelo facto de ter o desejo constante de se deitar na cama nos momentos de maior cansaço durante a jornada laboral.

(...) é um pouco difícil fazer a segmentação entre espaço de descanso e de trabalho (...) não digo que não é difícil estar a trabalhar e ter, por exemplo, uma cama ao lado em que eu quero estar a desligar do trabalho. (E5)

Durante muito tempo, o E6 esteve a trabalhar na sala. No entanto, sentiu necessidade de mudar de espaço pela falta de comodidade que lhe proporcionava. Isto porque, segundo conta, “(...) *apesar de ter uma boa luz, um espaço amplo e vista desafogada (...)*”, a mesa não era adequada para o seu bem-estar no trabalho e, posto isto, decidiu transformar um dos quartos livres de sua casa, também espaço de arrumação, no seu escritório. Preparou todo o seu *work station*, optando por “(...) *um quarto que também tem bastante luz, vistas desafogadas e também é um bom sítio para trabalhar.*” (E7).

Analisando a questão supramencionada, verifica-se que o discurso da maioria dos participantes da investigação vai de encontro aos ideais de Amado (2022), devendo o assunto do local de trabalho ser alvo de reflexão por parte dos entrevistados. Ter um espaço de trabalho adaptado às necessidades dos teletrabalhadores é crucial para a manutenção da sua saúde física e mental, assim como para o aumento da sua eficácia e de um maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, facto este enfatizado por Csikszentmihalyi (2004), Pereira e Silva (2020) e EU-OSHA (2018). Estamos perante uma incoerência que pode impactar negativamente os níveis psicológicos dos indivíduos a partir do momento em que os espaços associados a relaxamento e convívio social (seja com familiares ou amigos) são os mesmos que são relacionados a ambientes nos quais o foco e a produtividade devem prosperar. Assim sendo, mais do que nunca, é importante que os teletrabalhadores invistam na construção de um local de trabalho ergonomicamente adequado e que promova o respeito entre o tempo de trabalho e os períodos de lazer. Saber fazer uma divisão adequada entre o espaço e o tempo para o convívio familiar e para o desenvolvimento das responsabilidades profissionais é sublinhado como uma prioridade por Costa (2013) e Clark (2000).

Focando na quarta questão referente à temática do isolamento social, é importante, em primeiro lugar, destacar que, de acordo com Seligman (2000), o estabelecimento de interações sociais está associado ao bem-estar emocional e psicológico, uma vez que o facto de o indivíduo estabelecer relações significativas, sentir-se socialmente apoiado e conectado emocionalmente às pessoas resulta em maiores níveis de felicidade, maior resiliência mental e menores níveis de stresse. Os autores Castro, Hernández, Garcia e Alvarado (2022), assim como Singh e Gautam (2023), referenciados anteriormente na revisão da literatura, sublinham que o ser humano sente a necessidade de se relacionar socialmente com as pessoas, verificando-se a veracidade destes factos no discurso dos entrevistados.

Neste sentido, as pessoas que trabalham a partir de casa correm o risco de se sentir isoladas no seu dia a dia, devendo ser uma prioridade para o próprio trabalhador combater este isolamento, pois, ao longo do tempo, pode manifestar-se com uma intensidade acrescida devido à natureza remota do trabalho e colocar em causa o seu bem-estar.

A E1, quando questionada acerca do tema do isolamento social, explicita que este isolamento, apesar de não o sentir pelo facto de aproveitar a oportunidade de ir ao escritório, tem um peso muito grande, principalmente em termos de *engagement* entre equipa e com a própria empresa, podendo gerar uma desconexão com os valores e convicções desta última.

A verdade é que a falta de estabelecimento de relações interpessoais numa vertente mais informal pode interferir com o sentimento de pertença à organização e com os vínculos entre colegas de equipa. A E3 refere que o isolamento é “(...) *um aspeto negativo no bem-estar de toda a gente.*” E, tal como a E1, beneficia da possibilidade de ir ao escritório com os colegas, sendo esta a sua forma de combater este isolamento, afirmando que “*Talvez se não houvesse esta possibilidade tornar-se-ia mais difícil de lidar com esse isolamento (...).*”

São vários os elementos que, ao longo da conversa, de uma forma mais direta ou indireta, referem a falta e a importância das conversas descontraídas e das pausas para café. Além disso, como já foi referido anteriormente, a própria comunicação pode impactar o *engagement*, na medida em que esta pode ser menos eficaz pela falta de percetibilidade nas mensagens enviadas, podendo haver dissonâncias entre a mensagem que se pretende passar e a mensagem que foi rececionada (E3: “*Tudo o que está escrito fica à interpretação de quem lê e nem sempre as mensagens são bem interpretadas (...) às vezes numa mensagem está ali a intenção de dizer-se uma coisa, mas entende-se outra ...e pronto isso gera problemas*”). Tendo em conta o diálogo estabelecido com os participantes, entende-se que há uma dificuldade acrescida em construir e manter relacionamentos profissionais entre membros de equipa, cruciais para a construção da identidade destas pessoas enquanto seres humanos (E3: “*Porque as nossas pessoas não se conhecem (...) Este envolvimento tem de ser mais consolidado, é algo que estamos a tentar trabalhar. A nossa área sente que não existe esse envolvimento ou se já existiu foi-se perdendo*”). Segundo França (2010), isto agrava-se quando estes se encontram fisicamente distantes, influenciando a coesão grupal e a cooperação entre colegas de trabalho, bem como a sensação de isolamento social.

Por conseguinte, o facto de estes teletrabalhadores passarem bastante tempo sozinhos no seu ambiente-tempo profissional gera outras consequências para além do surgimento do sentimento de não pertença supramencionado. Segundo a E1, há uma preocupação em ser capaz de manter um diálogo coeso, capacidade essa que acredita estar fragilizada pelo facto de passar muito tempo em casa sem convivência social.

“Será que vou ter tema de conversa com os colegas?”. As pessoas, cada vez mais, começam a pensar nisso que é “Não temos temas, porque passamos o dia a trabalhar em casa e já não sabemos interagir da mesma forma”. Ainda no outro dia ao almoço, estávamos a falar sobre isso, três colegas a partilhar isso ... o facto de já estarmos mais tempo em casa faz com que, às vezes, tu questiones “Será que eu ainda sei conversar

com as outras pessoas?”. Portanto, essas questões, e não vêm só de mim, colocam-se mesmo. (E1)

A preocupação acima manifestada surge porque, de facto, o trabalho remoto acaba com as convivências informais que ocorrem espontaneamente no ambiente de trabalho tradicional, essenciais para incentivar períodos saudáveis de socialização e para, segundo o E6, manter o bem-estar diário, e, posto isto, em momentos que é exigido um maior nível de interações sociais estes indivíduos podem sentir-se mais inibidos (E6: “(...) *posso nomear o facto de estar sozinho e de não ter conversas informais e brincadeiras, pois são coisas que contribuem para o meu bem-estar diário ... o contacto, estar presencialmente com pessoas é diferente de estar atrás do computador*”). Adicionalmente, a comunicação dos teletrabalhadores é virtual, essencialmente feita por *calls*⁹, *e-mail* e mensagens via *Teams*, por exemplo, o que dificulta a leitura de expressões faciais, linguagem corporal e outros sinais não verbais que são fundamentais para uma comunicação mais rica e capaz de decifrar emoções que vão além daquilo que se expressa verbalmente. Ora, esta falta de prática e exibição a situações sociais pode, efetivamente, fazer com que estes teletrabalhadores tenham a preocupação, e por vezes a ansiedade, de se manifestarem publicamente (E1: “(...) *o facto de já estarmos mais tempo em casa faz com que, às vezes, tu questiones «Será que eu ainda sei conversar com as outras pessoas?»*”

O discurso da E2 vai de encontro ao que foi anteriormente mencionado. Acredita que, mesmo que não se sinta isolada e esteja em constante comunicação virtual com os colegas com os quais partilha responsabilidades profissionais, a comunicação que vigora no trabalho remoto não é tão eficaz como a que acontece em contexto presencial. A verdade é que a comunicação através de plataformas digitais pode, muitas vezes, facilitar a articulação entre elementos que se encontram em localizações geográficas distintas, que é o caso da equipa da *HumanIT*, por exemplo: o trabalho de elementos do Porto depende da realização de algumas tarefas por parte de elementos de Lisboa, e vice-versa. No entanto, também apresenta os seus desafios e gera algum desconforto pelo facto de não permitir que se sinta um toque humano no diálogo estabelecido. A E2 afirma claramente o seguinte:

Sinto muito a falta de sair com as pessoas, estar com as pessoas ... não só olhar para um ecrã e pensar que estou a falar com uma máquina (...). Por exemplo, se eu quiser

⁹ Termo frequentemente utilizado pelos entrevistados

cumprimentar a pessoa não posso não é ... ou se quiser dar-lhe um high five não posso.
(E2)

No que concerne à E3, esta participante claramente que entra em concordância com as opiniões anteriores, clarificando que há uma grande diferença em socializar com as pessoas em contexto presencial e remoto, sendo que neste último ambiente as pessoas são, na sua ótica, de mau relacionamento, assumindo atitudes mais pessimistas, não expressando predisposição para ajudar o próximo e mostrando-se mais fechadas em si mesmas. Além do mais, realça que *“(...) de tanto isolamento social depois o estar em contexto social já é meio estranho, porque uma pessoa já não está habituada a lidar com as pessoas presencialmente.”*.

A verdade é que as ideias supracitadas podem surgir, porque, o facto de estes elementos comunicarem muito na base de *e-mail* e mensagens, pode, por vezes, fazer com que demore mais a ser visualizado e contestado, acabando por dar a impressão de que as pessoas são menos acessíveis. Analisando o conteúdo dado pelos participantes, verifica-se que a escassa existência de oportunidades de interações informais pode fazer com que estes trabalhadores não se sintam confortáveis o suficiente para interagir com um colega, mesmo que seja somente para perguntar se está tudo bem ou se o trabalho está no caminho certo, pelo facto de não predominarem relacionamentos profissionais devidamente consolidados pela falta de contacto (E7: *“(...) não há tanto contacto físico com os colegas de trabalho e com os candidatos. A falta desta interação é também o que leva a que esta modalidade seja menos positiva nesse sentido”*). Segundo a E8, implementar uma comunicação diária com os colegas de trabalho é primordial, visto que se não se mantém esse contacto o teletrabalhador vai verdadeiramente sentir-se sozinho (*«Acho que é bom ligar e perguntar se está tudo bem, às vezes basta um “Olá”»*). Além do mais, estar em casa permite que, segundo contam nas entrevistas, estes consigam focar mais nas suas tarefas profissionais o que poderá condicionar as interações sociais em contexto virtual.

O E4 não gosta de sentir solidão, sendo essa a razão principal que o leva a dirigir-se todos os dias para o escritório (*“Procuro sempre companhia, não se encaixa em mim”*). Tendo em conta que trabalha num espaço de *co-working* facultado pela *HumanIT*, aproveita para conhecer pessoas de outras empresas e criar laços para evitar o surgimento deste isolamento social que pode afetar o seu bem-estar pessoal e o desempenho profissional.

No que respeita ao E6, este refugia-se claramente no desporto e na convivência com os amigos para colmatar as lacunas provocadas pelo isolamento social inerente à prática do *Home Office*. Sentiu esta necessidade passado algum tempo de ter iniciado a sua relação com esta modalidade de trabalho, confessando que, psicologicamente, já não se sentia bem e equilibrado, tendo sido esse o ponto de viragem na sua rotina: *“Foi aí que decidi entrar no ginásio, comecei a marcar mais coisas com amigos, fui eu que incentivei as saídas com maior regularidade com os meus amigos”*. Por sua vez, o E7 coloca música enquanto desempenha as suas responsabilidades profissionais, resultando numa maior produtividade e abstração do isolamento, e através de outras plataformas de comunicação está *online* com outros amigos que prestam atividade profissional para outras empresas, juntando o útil ao agradável, uma vez que fazem companhia uns aos outros (*“É uma forma de manter o pessoal em segundo plano quando estou com o profissional em primeiro plano”*).

A E9 sente que as suas próprias funções colaboram no combate ao isolamento, visto que o seu trabalho implica estar constantemente em contacto com outras pessoas para recrutar para vagas de emprego que estão disponíveis, confessando que se isto não fizesse parte do seu quotidiano *“(...) o Home Office já seria um pouco mais tenso.”* Em contrapartida, não deixa de admitir que a sua energia social fora do contexto profissional diminuiu, preferindo conviver com pessoas concretas com as quais não necessita de ter tanta energia, pois fica mais constrangida quando tem que relacionar-se com pessoas que não conhece tão bem.

A *HumanIT*, segundo o E7, é consciente da presença do isolamento social e promove o estabelecimento de relações entre a equipa *“(...) para manter a questão do diálogo acesa.”*, incentivando que sejam realizadas chamadas de 20 a 30 minutos diárias uns com os outros enquanto assumem as suas funções laborais. Sem dúvida, as empresas devem encorajar esta interação não só porque se cria um ambiente corporativo onde os elementos se sentem à vontade para partilhar conhecimento, anseios e dúvidas, como também aumenta a capacidade de resolução de problemas e promove a sensação de pertencimento e o bem-estar pessoal e profissional.

Relativamente à quinta questão que procura averiguar se o bem-estar físico e o bem-estar social têm repercussões no bem-estar psicológico, apura-se que os entrevistados acreditam que há uma relação entre estas vertentes. Entram, portanto, em concordância com autores como Pereira e Silva (2020) e Thive, Tremblay, Genin, Panahi, Rivière e Duclos (2018) que salientam a importância da prática de atividade física e da adoção de um estilo de vida

saudável para o bem-estar geral, incluindo a dimensão psicológica, e com os autores França (2010) e Singh e Gautam (2023) que explicitam que os seres humanos têm na sua essência a premência de socializar com os diferentes elementos que se encontram à sua volta.

Tendo por base a E1, esta claramente indica que *“São duas componentes muito importantes para o bem-estar”*, sendo atribuída pela E2 exatamente a mesma importância, na medida em que esta última se incentiva a si própria e aos seus colegas a dirigirem-se para o escritório para que possam conviver de forma saudável. Por sua vez, a E3 partilha a mesma opinião que as entrevistadas supracitadas, ainda que admita que o facto de estar a trabalhar a partir de casa diminui os seus períodos de movimentação: *“A minha movimentação em casa é muito menor, enquanto que no escritório tens mais momentos de levantar para ir para a cantina, para ir beber cafés com os colegas ... em casa acabas por não ter muito disso.”* A E8 corrobora com estas afirmações, esforçando-se para estar rodeada de pessoas e praticar exercício físico no mínimo quatro vezes por semana para combater *“(...) aquela rotina de levantar, comer, sentar e deitar”*.

O E4, apesar de desempenhar as suas funções maioritariamente em contexto presencial, reconhece que o desporto é uma forma de conciliar a atividade física e os momentos de socialização, sendo algo que o ajuda a descomprimir psicologicamente.

A E5, quando confrontada com esta questão, responde imediatamente que *“Tudo isto impacta o bem-estar psicológico”*. Tendo esta consciência, a entrevistada conta que todos os dias tenta fazer atividade física, seja com uma simples caminhada, seja com a prática de um conjunto de exercícios feitos em casa. Confessa que é algo que a ajuda a desconectar inteiramente dos seus afazeres profissionais depois de um dia de trabalho. O mesmo acontece com o E7 que refere que o desporto o ajuda a manter o equilíbrio mental que necessita e a amenizar os impactos provocados pelo teletrabalho (*“O meu refúgio é o desporto”*).

No que respeita ao E8, apesar de confidenciar que tem tentado melhorar os seus hábitos alimentares pelo elevado significado que lhe atribui, enfatiza bem mais a magnitude da dimensão social. Tenta manter as suas relações profissionais consolidadas no dia a dia e, fora do contexto profissional, admite ter vários grupos sociais destinados a fins distintos.

Sinto que estas duas vertentes têm impacto no meu bem-estar psicológico, sobretudo a dimensão social. O facto de ter redes sociais fora do contexto profissional são um grande apoio em questões do foro pessoal – saúde física e emocional. O estilo de vida

saudável interfere sim no bem-estar psicológico e no bem-estar geral que tem muito ligação a outras questões relacionadas com a saúde, bem-estar físico, autoestima. (E8)

Concluindo, recorrendo à revisão da literatura e aos factos previamente apresentados pelos participantes do presente estudo, a relevância do estabelecimento de relações sociais e da adoção de um estilo de vida saudável é incontestável para o bem-estar psicológico destes teletrabalhadores. É através da convivência social que estes indivíduos adquirem o apoio emocional, sentem-se socialmente integrados e atribuem significado aos acontecimentos da vida, significado este encarado como crucial para o bem-estar aos olhos de Seligman (2000), Waterman (1993) e Grant, Christianson e Price (2007), permitindo a manutenção do equilíbrio mental. A preferência pela prática de um estilo de vida saudável aliada a uma alimentação adequada ajuda a gerir o stresse – facto claramente vincado pela E9 que estabelece uma relação entre a alimentação e o domínio do stresse (*“Basicamente, eu tenho tempo para fazer refeições saudáveis, mas se eu sentir que estou a deixar-me dominar pelo stresse e estou a comer muito isso acaba por ser uma bola de neve.”*) – e revela-se como um estratégia para libertar energia e promover o bem-estar (Singh & Gautam, 2023), sendo claro para os entrevistados que cuidar do corpo é essencial para manter o bem-estar psicológico, e vice-versa.

O stresse pode condicionar o bem-estar psicológico do trabalhador e, mediante as exigências laborais cada vez mais acrescidas, a organização diária do trabalho é importante, podendo isto prejudicar a saúde psicológica do trabalhador. Torna-se essencial analisar em que medida é que o teletrabalhador consegue fazer esta gestão à distância, sendo que quando o ser humano sente que tem controlo sobre as tarefas e o tempo dedicado a cada uma das esferas da vida, neste caso realça-se o trabalho, os níveis de ansiedade e stresse reduzem, promovendo-se uma sensação de realização e satisfação no trabalho e, conseqüentemente, contribui para o bem-estar psicológico. Em concordância com Nogueira e Oliveira (2022), a maioria dos entrevistados assume que a relação estabelecida com as responsabilidades profissionais tem repercussões naquilo que os próprios sentem e na sua relação com o trabalho, concordando com o que foi supramencionado.

Neste seguimento, foi questionado a cada um dos participantes se *sente que, estando em teletrabalho, tem sucesso na gestão das responsabilidades e do stresse no quotidiano.* A E1 adota a estratégia de planear o seu dia mediante o estabelecimento de objetivos, de

maneira a gerir da melhor forma as suas responsabilidades e a reduzir o nível de stresse associado ao trabalho. No que concerne à gestão das suas tarefas profissionais diárias, quando sabe que vai ao escritório define um conjunto de afazeres com um grau de exigência menor, pois indica que aquelas que exigem mais concentração prefere fazê-las em casa onde sente que é mais produtiva. No entanto, confessa que se propõe a fazer mais coisas quando está em *Home Office* e enquanto não terminar as tarefas às quais se propôs para determinado dia não se desliga do trabalho, algo que no escritório não aconteceria (E1: “(...) *sabendo quais os dias que vou ao escritório coloco determinadas tarefas para os dias que vou ao escritório e outras para os que estou em casa, porque sei que no escritório, se calhar, não vou ter a mesma produtividade/rentabilidade*”). Verifica-se, portanto, que esta participante, apesar de tentar manter o seu dia a dia supervisionado, não tem autocontrolo nem o faz nos moldes adequados, ou seja, se, por um lado, consegue gerir as suas responsabilidades profissionais e reduzir o stresse por ser mais produtiva em casa, por outro lado, acaba por abdicar do seu espaço pessoal para que esta gestão seja eficaz e limitar tempo que poderia ser dedicado às suas responsabilidades pessoais, confessando o seguinte:

Se hoje tivesse ido ao escritório, na hora de saída desligava o computador, chegava a casa e, a não ser que tivesse algum tema urgente mesmo, eu não voltava a abrir o computador. Se eu estiver em casa, vou desligar mais tarde e se eu precisar de vir aqui ainda venho. (E1)

Trabalhar mais horas em *Home Office* pode, de facto, afetar a gestão supracitada, dado que a E1 tem dificuldade em estabelecer limites claros entre o trabalho e a vida pessoal, assim como em desconectar da esfera laboral, prejudicando o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, ainda que seja de uma forma pouco visível para a pessoa lesada.

Por sua vez, a E2 refere claramente que o facto de estar em teletrabalho a ajuda a gerir melhor as suas responsabilidades e o stresse do dia a dia, algo que na prática, efetivamente, se comprova. A flexibilidade que esta modalidade de trabalho lhe proporciona faz com que consiga gerir o seu tempo entre as responsabilidades profissionais e pessoais, salientando-se aqui a vertente da conciliação entre vida pessoal e trabalho (“(...) *acabas por conseguir flexibilizar e agilizar aquilo que é uma ida ao banco, aquilo que é uma ida à esteticista ou a uma consulta ... e acabas por voltar e fazer algo mais.*”). Contrariamente à entrevistada anterior, a E2 consegue, de facto, gerir a flexibilidade do *Home Office* de uma forma

apropriada, sendo uma ferramenta valiosa na medida em que consegue ajustar, e não aumentar, as suas horas de trabalho de acordo com as suas necessidades pessoais.

Quanto a este tópico, averigua-se que a situação da E3 se assemelha ao caso da E1, uma vez que, claramente, não lida bem com esta gestão das tarefas e do stresse estando em teletrabalho. Isto é, para além de trabalhar mais horas pela dificuldade em fazer a *“quebra no pós-trabalho”* por associar a sua casa a espaço, essencialmente, de trabalho e não lazer, sente muita pressão sobre si colocada por ela própria (*“Coloco uma exigência grande em mim própria, porque no presencial existem sempre mais pessoas que conseguem comprovar que estou a trabalhar, enquanto que em casa não ... sinto que existe aquela desconfiança ...”*). Na sua opinião existe mais autocontrolo quando se trabalha com outras pessoas no mesmo espaço, sendo este autocontrolo imprescindível para conseguir lidar adequadamente com a pressão supracitada, frustração e conflitos sem permitir que estas emoções interfiram no desempenho destes trabalhadores e no seu bem-estar.

O E4 dirige-se diariamente para o escritório para manter o seu nível de produtividade, sendo que, segundo comenta, este nível em casa está mais propício a reduzir o que, conseqüentemente, lhe causará mais stresse (E4: *“Acredito que tenho sucesso na realização das tarefas em home office, mas a distração é muito maior. O meu nível de produtividade irá baixar e, conseqüentemente, o stress aumentar”*). Contrariamente, a E5 acredita que trabalhar a partir de casa facilita a gestão do seu trabalho e stresse, uma vez que, apesar de sentir falta da convivência entre colegas, ao estar sozinha consegue estar mais concentrada nas suas tarefas, dentro do seu horário de trabalho, porque não existem distrações como em contexto presencial (*“(...) podemos não estar a falar uns com os outros, mas estamos a ouvir os colegas a falarem com os clientes, há aquele barulho de fundo... isso acaba por impactar negativamente a realização de algumas tarefas e, conseqüentemente, gerar stresse.”*). Em concordância com a E5, destaca-se a E8 e a E9, salientando esta última que o facto de não ter que realizar deslocações obrigatórias para a empresa corrobora com a gestão da suas responsabilidades e stresse: *“(...) fico tão cansada com as deslocações que já não consigo raciocinar sequer e depois já nem consigo gerir o que estou a sentir. Em trabalho remoto isso já nem é tema.”*

No momento em que o E6 é confrontado com esta questão, contrariamente aos restantes colegas, sublinha uma outra emoção, nomeadamente a frustração causada pela falta de sucesso no mundo dos negócios, assumindo que consegue fazer uma gestão do seu

trabalho sem grande stresse, pois sabe que faz tudo o que pode para alcançar o sucesso ainda que as coisas não corram como planeado. Segundo indica este participante, a frustração que tem maior dificuldade em gerir está relacionada com a parte mais interpessoal, ou seja, tem dificuldade em aceitar algumas formas de tratamento e desconsideração em tomadas de decisão corporativas, algo que, inconscientemente, pode condicionar o sucesso no trabalho e o bem-estar psicológico do teletrabalhador (“E6: *“Óbvio que há frustrações, não pela carga de trabalho, mas pela falta de sucesso. Na nossa área esta falta de sucesso causa muito essa frustração, desmotivação e perda de foco”*).

Neste contexto, uma outra ligação relevante mencionada pelo E7 é a relação entre o nível de experiência e a gestão das responsabilidades em *Home Office*:

Ao nível das responsabilidades, se me fizesses essa pergunta há 2 anos atrás não, não sentiria. Achava que como teletrabalhador era importante estar a trabalhar a partir de casa e ter alguém sénior atrás de mim e a dizer-me o que fazer. Mas nessa altura também não tinha tanta experiência como RH em geral e isso também teve impacto naquilo que é o saber ser autónomo numa pessoa júnior em contexto profissional. Hoje em dia, já tenho alguma experiência, já entendo melhor aquilo que funciona e o que não funciona tão bem. Já consigo organizar-me melhor e saber gerir melhor as minhas responsabilidades sem deixar nada perdido. (E7)

Assim sendo, tendo em conta o que foi anteriormente exposto, apura-se que a maturidade profissional, aos olhos do E7, é um fator importante para que, num ambiente onde se exige um maior grau de autonomia e onde pode haver menos supervisão e apoio disponível, os trabalhadores possam compreender de forma mais assertiva quais são as suas tarefas e como desempenhá-las, bem como tenham uma capacidade maior no que concerne à tomada de decisões e resolução de problemas de forma independente (E7: *“Hoje em dia, já tenho alguma experiência, já entendo melhor aquilo que funciona e o que não funciona tão bem. Já consigo organizar-me melhor e saber gerir melhor as minhas responsabilidades sem deixar nada perdido”*).

Concluindo, ter sucesso na gestão das responsabilidades e stresse no quotidiano em contexto de *Home Office* pode ser um desafio, sendo imprescindível a criação de estratégias por parte dos teletrabalhadores e, de acordo com Figueiredo *et al.* (2021), por parte das próprias entidades empregadoras que incentivem uma gestão, de forma a colaborar com o seu bem-estar psicológico. Evidencia-se a necessidade de os teletrabalhadores ganharem a

consciência de que esta nova modalidade de trabalho surge com o intuito de facilitar aspetos como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a redução do stresse, o aumento da produtividade, entre outros, e não como um mecanismo que obriga a pessoa a trabalhar mais horas por estar na sua zona de conforto e poupar tempo em, por exemplo, deslocações, sendo esta ideologia fundamentada por Singh e Gautam (2023). O tempo que muitos destes trabalhadores perdiam pelo facto de ter que deslocar-se fisicamente até aos escritórios e, posteriormente, novamente até casa deveria ser canalizado para enriquecerem a sua esfera pessoal – facto corroborado por Callier (2013) -, fazendo atividades importantes, atendendo a compromissos familiares ou entre amigos, dedicando tempo a fazer aquilo que gostam e que antes, se calhar, não podiam.

Seguidamente, colocou-se a questão “*No geral, sente satisfação e valorização nas tarefas que desempenha?*”, de forma a compreender se, ao nível psicológico, o teletrabalhador se sente concretizado profissionalmente. A verdade é que sentir satisfação e valorização nas tarefas desempenhadas pelo teletrabalhador é fundamental para o seu bem-estar psicológico, devendo as organizações reconhecer a importância de valorizar os seus trabalhadores, promovendo contextos de trabalho que incentivem o reconhecimento e apreciação individual e em equipa. Autores como Singh e Gautam (2023), Seligman e Csikszentmihalyi (2000) e Waterman (1993), mencionados na presente revisão de literatura, concordam com as ideias anteriormente apresentadas, sublinhando que o bem-estar psicológico remete para uma boa saúde mental, sentimentos de paz e felicidade, bem como satisfação com a vida profissional, coadjuvando positivamente com o rendimento, a manutenção de relações positivas, a produtividade e a motivação intrínseca.

Neste âmbito, destacam-se as respostas de alguns dos participantes relativamente ao tema da satisfação e valorização das tarefas executadas. O E5 apoia esta perspetiva dizendo que sente que a *HumanIT* lhe proporciona esta satisfação e valorização, fomentando no seu quotidiano a sensação de dever cumprido e parte integrante do crescimento da empresa. O mesmo acontece com o E7 que sente que o seu trabalho é bem visto e considerado pelos colegas de equipa e chefia, algo que contribui para o seu bem-estar psicológico na vida profissional e no geral, assim como para o fortalecimento da relação trabalhador-empresa.

No que respeita ao E8, este indica que se sente acompanhado pelo Departamento de Carreiras, pois são feitas reuniões nas quais é dado feedback acerca do seu trabalho. Este feedback é, efetivamente, positivo, na medida em que promove a melhoria contínua do

trabalhador, aperfeiçoam-se as expectativas, tanto da parte da organização como do trabalhador, apoiando o seu desenvolvimento profissional e bem-estar.

Por sua vez, o E6 não aparenta estar tanto de acordo com os colegas, acreditando que há um enaltecimento excessivo por parte da empresa em torno da avaliação de resultados, não sentindo que haja muita percepção e reconhecimento de toda a dedicação exposta pelo próprio no desenvolver do seu trabalho (“(...) sinto que não há muita consciência do trabalho que eu desenvolvo, conseguem perceber que no meu caso faço as coisas com qualidade. Há essa percepção, mas não percebem a quantidade total daquilo que eu desenvolvo para apresentar os resultados”). Neste argumento, o E6 acrescenta a importância de ter alguém que acompanhe de forma mais próxima o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores, apontando “(...) os sucessos e insucessos que ocorrem para tentar ajudar a melhorar.” e, inclusive, detetar competências que podem ser benéficas para outras funções. O E9 partilha o mesmo ponto de vista do E6, considerando que não há muita visibilidade do trabalho realizado comparativamente ao contexto presencial e que há um foco exagerado nos resultados, sendo, na sua opinião, imprescindível que a empresa comece a observar e a analisar o trabalho de outra forma:

Eles baseiam-se nos resultados, ou seja, no meu caso no número de contratações e não reparam no trabalho que está por trás. (...) Isto acaba por ser frustrante, porque sabes que tens uma quantidade de trabalho grande e derivada de estares em remote e teres mais tempo para fazeres entrevistas, mas depois se não tiveres o número de contratações expectável por razões que não são da tua autoria acaba por cair tudo por água abaixo e não te sentes assim tão valorizada. (E9)

Encerrando a presente temática, claramente que esta satisfação e valorização do trabalho desenvolvido pelos teletrabalhadores tem repercussões no bem-estar psicológico destes participantes. No entanto, as opiniões dividem-se, o que significa que isto deverá ser um ponto a ser discutido e melhorado pela *HumanIT*, definindo estratégias que incentivem um maior acompanhamento das suas equipas. Para que isto aconteça é também importante que os próprios trabalhadores falem abertamente deste assunto com a chefia para que a própria tenha conhecimento do impacto que isto tem no dia a dia dos trabalhadores, facilitando a tomada de medidas em conjunto para combater sentimentos menos positivos aliados à falta de feedback e acompanhamento. Robbins e Judge (2014) e Mascarenhas (2020) constataam as convicções anteriormente mencionadas, acreditando que é necessário proceder

da forma supramencionada para o alcance do sucesso organizacional e do bem-estar psicológicos destes teletrabalhadores.

1.4. Equilíbrio Entre Vida Pessoal, Profissional e Familiar

A quarta categoria abrange um conjunto de questões cruciais para averiguar se existe equilíbrio entre a esfera pessoal, profissional e familiar do teletrabalhador, sendo fundamental que exista um ambiente de trabalho saudável para todos os envolvidos e apurar se esta modalidade de trabalho não interfere negativamente nas restantes esferas da vida do teletrabalhador.

Assim sendo, numa fase inicial, foi perguntado aos participantes com quem coabitavam, de forma a verificar se o contexto doméstico do teletrabalhador tem interferência no seu bem-estar no trabalho. De forma a complementar o foro desta questão, os participantes foram inquiridos acerca de qual é o papel que a família tem na adaptação do teletrabalhador ao *Home Office*, com o intuito de, tendo em conta a relação de interdependência que o trabalho e a família estabelecem entre si (Casas, Repullo, Lorenzo & Cañas, 2002), interpretar a importância que atribuem à presença e ação familiar em contexto de *Home Office*.

A E1 vive com o seu namorado que também desempenha funções em *Home Office* duas vezes por semana. Indica que para realizar uma gestão adequada do seu trabalho, nos dias em que ambos coincidem a trabalhar a partir de casa, existe uma organização da sua parte para que haja uma “*janela temporal*” para exercer as suas tarefas laborais e outra disponibilizada para fazerem atividades fora do contexto profissional. Salienta-se que esta entrevistada atribui um papel significativo ao seu companheiro, nomeando-o como o seu ponto de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (“*A pessoa que está contigo é o teu ponto de equilíbrio em alguns aspetos e, sem dúvida, que ele me ajuda nessa parte de tentar equilibrar e fechar mais cedo.*”).

A E3 vive com outras colegas que também desempenham funções em *Home Office*. Apesar de não ter a oportunidade de partilhar o seu espaço pessoal no quotidiano com a sua família, acredita que esta é muito importante, sendo, na sua ótica, um suporte para a partilha das novidades do dia a dia. Esta partilha é, sem dúvida, fundamental no dia a dia do teletrabalhador, pois falar sobre os acontecimentos do dia a dia pode ajudar a aliviar o stresse

e a pressão concentrados durante o trabalho, proporcionando um espaço seguro para a expressão de emoções e a receção de apoio ao nível emocional. A E5 corrobora com o que foi supramencionado, considerando que o papel dos seus pais, familiares com que vive, é relevante para o seu bem-estar no trabalho, sendo que nos momentos menos positivos que vivencia no trabalho ajudam-na a descomprimir e a desabafar (*“A minha família é o meu refúgio.”*).

O E4 vive sozinho, ainda que, por vezes, tenha a presença da sua companheira. Ambos têm a possibilidade de fazer teletrabalho e isto dificulta para o entrevistado a gestão do seu trabalho, dado que se distrai mais vezes pelo facto de terem reuniões no mesmo espaço que interferem na concentração nas tarefas desempenhadas (E4: *“Às vezes, até quero ficar em casa a trabalhar com ela, mas sei que posso falhar ... pode não correr tão bem o trabalho, a nível de produtividade...”*). No entanto, sublinha que os seus pais são um grande pilar na sua vida laboral, pois sempre que tem uma decisão mais arrojada neste âmbito – dá o exemplo de mudança de trabalho – são as primeiras pessoas a quem recorre e pede ajuda (E4: *“Quando pensei em mudar de trabalho recorri muito aos meus pais. Eles apoiam-me muito”*).

O E7 vive com a sua namorada, a mãe da namorada e duas sobrinhas, admitindo que na maioria do tempo de trabalho o seu agregado familiar está presente em casa, não sendo isto um fator de distração. Segundo este entrevistado, *“O papel da família é a primeira linha que tem que ter mais aprendizagem e crescimento juntamente com o teletrabalhador sobre estas questões inerentes ao espaço do escritório.”*. Indica que quando vivia com os pais foi complicado a sua família assumir os momentos em que estava a trabalhar, uma vez que era constantemente interrompido, algo que com o tempo foi melhorado. Hoje em dia, tem a consciência de que a família é um suporte, na medida em que o ajuda a realizar adequadamente a separação entre vida profissional e trabalho.

A E8 vive com os pais, coincidindo a sua presença na hora do almoço e no final do dia de trabalho. Confessa que se não tivesse a presença da sua família, possivelmente, faria as refeições em frente ao seu computador. Estes momentos em família são cruciais para a entrevistada conseguir desconectar nos seus momentos de pausa e partilhar as alegrias e as frustrações do dia a dia de trabalho (E8: *“(…) se eu não tivesse os meus pais a almoçarem em casa, possivelmente não me sentaria na cozinha e talvez trouxesse o prato para a minha zona de trabalho e estaria a trabalhar ao mesmo tempo, a verdade é esta*).

A E9 vive com a sua família, sendo que nos momentos em que assume as suas tarefas laborais não tem ninguém em casa. No final do dia, quando ainda está a trabalhar e a sua família regressa a casa não interfere no seu espaço de trabalho, conseguindo concluir com sucesso as suas responsabilidades. Confessa que quando aderiu a esta nova forma de trabalho foi complicado para a sua família compreender o significado de trabalhar a partir de casa, uma vez que não assumiam que trabalhar em *Home Office* acarreta as mesmas exigências que trabalhar em contexto presencial, surgindo, por vezes, conflitos (*“Não entendem que a exigência em termos de trabalho é a mesma ou até mais ... que eu não posso estar a estender roupa ou lavar a casa, porque estou a trabalhar apesar de estar em casa.”*). Refere que viver com a sua família é algo muito positivo na sua adaptação ao trabalho, pois sente-se no seu espaço seguro e são os seus principais ouvintes em momentos mais stressantes, reduzindo, assim, a sua tensão.

Contrariamente aos participantes acima mencionados, a E2, que vive com a sua mãe, e o E6, que vive com os seus filhos e com a sua esposa, não dão muita ênfase ao papel da família na adaptação ao *Home Office*.

Após a análise do discurso dos participantes, verifica-se que, na sua maioria, ainda que cada um com os seus motivos em particular, estes estão de acordo com os autores Rafalski e De Andrade (2015) que afirmam que a família é crucial na adaptação à modalidade de teletrabalho. A generalidade dos entrevistados vive acompanhado por elementos da sua família e sentem-se num espaço seguro a desempenharem as funções profissionais, algo que Pataki-Bittp e Kun (2022) mencionam ser uma prioridade no contexto de qualidade e segurança do ambiente de trabalho e físico do teletrabalhador.

Sabe-se que de acordo com Clark (2000), as casas destes teletrabalhadores é o espaço onde deve surgir a produtividade laboral e, simultaneamente, o convívio familiar. Observa-se que este espaço é respeitado pelos coabitantes destas pessoas, ainda que para alguns os momentos iniciais de adaptação ao teletrabalho se tenham revelado tensos pela falta de credibilidade que as suas famílias tinham nesta modalidade. As famílias destes teletrabalhadores são, tendo em conta o diálogo estabelecido entre entrevistado e entrevistador, cruciais para o estabelecimento da fronteira temporal – termo também utilizado por Clark (2000) – entre momento de trabalho e pós-trabalho, sendo um incentivo para a desconexão da vida profissional e organização entre vida pessoal e profissional.

Allen, Renn e Griffeth (2003) referem que, por vezes, a fusão da vida familiar e profissional no mesmo espaço pode coadunar na incapacidade de separar ambas as esferas e, conseqüentemente, prejudicar a conclusão de responsabilidades, tanto profissionais como pessoais. No entanto, este facto não se constata no grupo de participantes alvo de estudo.

Finalizando, comprova-se que a família é fundamental para manter o equilíbrio entre a vida pessoal, profissional e familiar, promovendo o seu bem-estar. Existe respeito mútuo, entre trabalhador e respetiva família, para que a adaptação a este processo seja o mais leve possível, assim como se promove a comunicação, algo considerado imprescindível para evitar o isolamento do teletrabalhador.

A verdade é que ambas as vertentes, trabalho e família, são essenciais para a vida do ser humano. Por um lado, o trabalho é considerado um importante fator para a integração das pessoas e, por outro, a família é um suporte essencial na proteção do seu bem-estar integral, sendo que ambas as esferas mantêm uma relação de interdependência entre si (Casas, Repullo, Lorenzo & Cañas, 2002).

Neste seguimento, de forma a compreender as fronteiras impostas pelo teletrabalhador entre a esfera laboral e pessoal para o alcance da sua realização enquanto ser humano, familiar e social, os participantes foram questionados acerca das estratégias aplicadas para o delineamento de uma fronteira clara entre vida pessoal e profissional.

A E2, por exemplo, tenta afastar os seus bens pessoais, como o telemóvel, da sua vista para que durante o horário de trabalho esteja inteiramente dedicada ao trabalho, de maneira a ser o mais produtiva possível. Adicionalmente, coloca um despertador para a lembrar de que é a hora de abandonar o seu espaço de trabalho e obriga-se a agendar compromissos que não consegue desmarcar para sair de casa e desligar da esfera laboral (por exemplo, ir ao ginásio, jantar fora com amigos ou família). O mesmo acontece com o E4 e a E5.

Por sua vez, o E7 valoriza a segmentação entre espaço para trabalhar e espaço para descansar. Indica que tem dois *sets* de auscultadores para que quando a família está em casa consiga fazer a separação entre o que está a ouvir e o que “(...) *o resto da casa está a ouvir*”. Algo que também o ajuda a fazer, eficazmente, esta separação é a questão do vestuário, vestindo, por um lado, uma roupa mais formal nas horas em que desempenha as suas tarefas profissionais e, por outro lado, uma menos formal quando passa para os seus momentos de lazer.

No que concerne à E8, esta tenta organizar o seu dia de trabalho de forma mais realista, evitando fazer horas extra pela falta de planeamento do seu dia a dia. Além disso, quando chega a hora de finalizar o seu trabalho, força-se a abandonar o local onde diariamente desempenha as suas responsabilidades profissionais, dedicando-se a tarefas domésticas ou estimulando a prática de atividade física (*“Quando a minha mãe chega a casa tento logo ir para a beira dela, ajudá-la a estender uma máquina de roupa ... ou seja, sair da divisão na qual eu trabalho, tentar mesmo desligar.”*).

A E9 esforça-se para delinear adequadamente as diferentes áreas do seu próprio espaço, assumindo que, apesar do seu quarto ser, em simultâneo, o seu espaço de trabalho e de descanso, *“(...) na secretária é o espaço de trabalho, ali na cama é para dormir e descansar.”*. Tenta também sair de casa no final da sua jornada de trabalho para fazer exercício físico ou encontrar-se com familiares e amigos, *“Caso contrário, a nível psicológico é difícil assumir que a jornada de trabalho terminou”*.

Em contrapartida, averigua-se que a E3 e o E4 têm dificuldades em assumir estratégias para fazer o delineamento entre as diferentes esferas das suas vidas. Respetivamente, o E3 tenta planear o seu dia de trabalho sempre no dia anterior para não ficar a trabalhar horas extras, mas alguma vezes não consegue aplicar isto na prática. O E6 reconhece que tem dois telemóveis, o pessoal e o profissional, sendo que este último está constantemente ativo e fica pendente do mesmo sempre que está à espera de alguma resposta do mundo profissional. Ambos os entrevistados acabam por deixar que a sua vida profissional ocupe tempo da sua vida pessoal.

A verdade é que compreender e respeitar as fronteiras estabelecida pelo teletrabalhador entre as diferentes esferas da sua vida é fundamental para a promoção do seu bem-estar pessoal, para o fortalecimento dos vínculos familiares e para o seu bem-estar no trabalho, coadunando na construção de uma vida equilibrada e prazerosa em diversos aspetos.

No decorrer da revisão da literatura Amado (2022) realça a importância da desconexão do trabalho para que se consiga alcançar o equilíbrio vital anteriormente mencionado. Assim sendo, foi questionado aos participantes do presente estudo se sentem exigências mais elevadas por parte da organização pelo facto de estarem a trabalhar a partir de casa. O foco desta inquirição é verificar se existe dificuldade de desconexão do trabalho por parte do teletrabalhador devido a possíveis exigências exacerbadas da *HumanIT*.

No caso destes entrevistados, a maioria não sente esta pressão por parte da empresa. No entanto, colocam eles próprios a pressão sobre si mesmos, uma vez que acabam por se sentir obrigados a apresentar resultados excepcionais para a validação das suas competências e para a demonstração do adequado desenvolvimento das suas tarefas profissionais pelo facto de o trabalho não ser tão visível como estando em formato presencial. Esta falta de supervisão direta pode acelerar esta pressão pessoal para o cumprimento de prazos e metas profissionais.

Não, esta pressão é mais pessoal. É assim, se a empresa estiver numa fase em que o trabalho está a diminuir, aí eles aumentam a pressão, mas sinceramente no tipo de empresa em que estou não é algo que seja tema. Sofro mais com pressão própria do que propriamente da empresa. (E9)

Não. Eu acho que as pessoas quando estão em teletrabalho, o trabalho acaba por ser visível na mesma. Claro que quando estás em escritório há uma maior tendência de, não é bem controlar, mas perceber o que tu estás a fazer e ver se estás parado. Por outro lado, eu própria sou um bocado chata em relação a querer entregar as coisas todas para ontem, mas isso é a minha personalidade. (E2)

Não obstante, a E1 e E3 sentem que, de uma forma mais informal, existe uma maior cobrança por parte da empresa pelo facto de estarem em *Home Office*, sentindo-se submetidos à pressão de mostrarem uma maior disponibilidade e produtividade no quotidiano. Tendo em conta o exposto, por vezes, estes trabalhadores caem na tentação de fazerem horas de trabalho fora do horário normal de expediente.

Analisa-se, portanto, que aquilo que é experienciado por estes trabalhadores vai ao encontro do que foi mencionado pelos autores Aguiar, Oliveira, Hryniewicz e Sant'Anna (2022) que apontam que esta modalidade de trabalho sujeita os teletrabalhadores à tentação do horário flexível e à autopressão por apresentarem excelentes resultados. A constante disponibilidade através das ferramentas digitais utilizadas por estes trabalhadores faz com que, em concordância com Baruki (2018), estejam mais facilmente disponíveis e dificultem a sua desconexão. Conclui-se, portanto, que, deveras, existe dificuldade de desconexão do trabalho por parte do teletrabalhador, ainda que o principal motivo não seja a entidade empregadora, mas sim os teletrabalhadores que se colocam exigências, por vezes, demasiado elevadas para a apresentação de trabalho de alta qualidade e consistente.

Destarte, compreendeu-se ser importante apurar qual o impacto da conciliação do espaço de lazer e de trabalho na vida do teletrabalhador, sendo abordada a temática da

existência de momentos de desequilíbrio entre a esfera familiar e profissional dos participantes. A verdade é que a existência deste desequilíbrio pode ter uma série de impactos negativos na vida do teletrabalhador, incluindo a origem de stresse, conflitos familiares, diminuição da qualidade de vida e, inclusive, diminuição da produtividade e desempenho no trabalho, casos estes que, em determinados momentos, se verificam com estes participantes e que vão ser seguidamente expostos.

Verifica-se que, à exceção do E4, todos os participantes já sentiram este desequilíbrio. A E1 já sentiu uma sobrecarga no âmbito profissional que abalou a sua esfera familiar, na medida em que, principalmente numa fase mais inicial, trabalhou mais horas do que aquelas que seriam expectáveis numa semana normal de trabalho. O mesmo aconteceu com a E3 que quando entrou para a *HumanIT* foi a principal fundadora da parte mais administrativa de Recursos Humanos, trabalhando fora do seu horário habitual e descuidando-se na sua vida pessoal e social.

Durante uns 7 meses a minha vida pessoal e social quase não existiu, porque eu ficava a trabalhar até às 20h-20h30, trabalhava aos fins-de-semana ... então houve um momento em que tive de parar e pensar "Ok, isto é só o meu trabalho, isto não é a minha vida". Neste período a minha vida pessoal ficou para trás, o trabalho era quase 100% da minha vida. (E3)

No que concerne à E2, desde que está na *HumanIT*, assume a existência deste desequilíbrio quando a sua mãe desempenha as suas responsabilidades profissionais no mesmo espaço, uma vez que sente dificuldade em fazer a separação entre as suas esferas sempre que esta leva para o seu espaço de trabalho temas pessoais que, conseqüentemente, fazem a entrevistada perder o foco das suas tarefas e criam tensão na organização do seu trabalho. Além disso, esta participante teve a iniciativa de partilhar a experiência que teve na empresa anterior à qual estava vinculada, na qual exercia funções em determinados dias a partir de casa, afirmando ter entrado em *burnout*. De forma invisível, era constantemente pressionada pela sua entidade empregadora a apresentar resultados e a trabalhar fora do seu horário de trabalho, impactando negativamente a sua saúde mental e física. A E8 também compartilhou uma experiência passada em teletrabalho, confessando que se sentiu psicologicamente condicionada e desmotivada com a quantidade de trabalho à qual estava submetida.

Nessa época tive ataques de ansiedade todos os dias, andava de rastos, não dormia, tinha pesadelos com o trabalho, acordava e não tinha vontade de ir trabalhar, não comia ou quando comia era em excesso ... só pensava e falava em trabalho. (E2)

Por sua vez, a E5 em momentos de maior cansaço revela não ter predisposição para o convívio familiar, impactando a dinâmica da sua vida familiar (E5: *“Sim, há vezes em que estou muito cansada, porque tenho algo para entregar num prazo mais curto e acabo por ir jantar e não me apetece falar com ninguém. Isso acaba por impactar claro”*). Da mesma forma, o E6 indica que certas situações do trabalho derivadas da comunicação ineficaz que se vivencia em contexto de teletrabalho – facto anteriormente confirmado por alguns dos participantes – deixam-na mais incomodada e refletem-se no seu estado de espírito durante o dia, acabando por ter uma maior dificuldade em desconectar pelo espaço de trabalho e lazer serem exatamente o mesmo (E6: *“(…) há uma decisão que tomam em relação a ti no trabalho, se a pessoa não tiver a sensibilidade de te comunicar (...) vai mexer com o teu estado de espírito que depois se vai arrastar ao longo do dia”*).

O E7 e a E9 apontam que os únicos momentos nos quais sentiram este desequilíbrio de forma mais acentuada foi quando entraram na *HumanIT*. Sentiram que as suas famílias não entendiam a modalidade de *Home Office* e não levavam esta forma de trabalhar tão a sério como estando a desempenhar funções em contexto presencial (E7: *“Só com o tempo é que esse crescimento vai aparecendo e começam a entender que uma porta fechada quer dizer que não posso incomodar”*). Estas tinham dificuldade em respeitar os limites dos teletrabalhadores, interrompendo constantemente as suas dinâmicas de trabalho:

(...) não percebiam bem a intensidade do trabalho remoto e que é um trabalho como qualquer outro. Impactou porque tinha constantemente que explicar o que fazia, o porquê de não poder fazer certas coisas embora estivesse em casa. Foi desafiante, mas fora isso não senti mais desequilíbrio. (E9)

A partir desta análise realça-se que este desequilíbrio não advém, na sua totalidade, do facto dos teletrabalhadores estarem a desempenhar as suas tarefas em *Home Office*, mas sim da forma como estes doseiam a sua carga de trabalho.

Verifica-se, portanto, o conflito baseado no tempo apontado por Zhang *et al.* (2020) e Bartolome & Evans (1979), sendo que existe tensão pelo facto de, muitas das vezes, estes trabalhadores ao estarem em casa sobrecarregarem-se com o trabalho e deixarem de dar

atenção a outras atividades importantes na sua vida (socialização com família e amigos, redução dos momentos de lazer e da prática de atividade física, entre outros); o conflito baseado na tensão que dá origem a momentos menos positivos provenientes da complicação que existe no cumprimento das exigências do papel extra-laboral e, algumas vezes, da falta de delineamento de fronteiras entre espaço de lazer e de trabalho que condiciona a sua performance pelo aumento das distrações geradas pelas interrupções do ambiente familiar. Adicionalmente, a fronteira psicológica indicada por Clark (2000) também é prejudicada, na medida em que, tendo em conta o discurso dos participantes, existem ou existiram momentos em que realmente foi visível a dificuldade em encaixar os seus pensamentos, comportamentos e emoções face ao ambiente dominante (familiar ou profissional) ao qual estavam expostos.

1.5. Relações Interpessoais e Comunicação

Por último, a quinta categoria pretende explorar o apoio organizacional e a comunicação existente entre a equipa, apesar de toda a distância física que os teletrabalhadores vivenciam, tanto dos seus colegas de trabalho como da cultura organizacional.

Tendo por base o guião de entrevista semiestruturada realizado, a seguinte questão colocada aos participantes alvo deste estudo tem o intuito de descodificar o nível de comprometimento por parte da entidade empregadora no bem-estar do teletrabalhador. Torna-se importante indagar sobre este tema, pois, tendo em conta o distanciamento do local de trabalho e o contacto assíduo com os elementos e dinâmica da organização, é um desafio maior impedir que estas alterações afetem o equilíbrio físico e mental do indivíduo.

Concretamente neste tópico, a opinião é homogénea, sendo que os teletrabalhadores entrevistados da *HumanIT* sentem que a empresa coopera no seu bem-estar e na qualidade com a qual desempenham as suas responsabilidades profissionais. Sublinham que a presente organização disponibiliza os equipamentos necessários para desenvolverem o seu trabalho da forma mais eficaz e confortável possível, tais como: portáteis, telemóveis, ecrãs de computador, formação específica para as suas categorias profissionais, cadeiras ergonómicas, *softwares*, entre outros. Neste âmbito, a *HumanIT* faculta aos seus colaboradores um *budget* de *work station* para a aquisição dos direitos supracitados.

A nossa empresa tem um budget de work station que somente é desbloqueado ao fim de 6 meses de permanência na HumanIT e permite a aquisição de equipamentos, quer eletrónicos quer material de backoffice (cadeiras, secretárias, etc.). É um budget anual, ou seja, todos os colaboradores conseguem ter anualmente uma participação da empresa, concretamente 150€. Em termos de equipamentos, a empresa também faculta computadores, telemóveis, monitores, tudo o que for necessário. (E3)

Além disto, os participantes referem a importância da oportunidade que a empresa lhes providencia com o *budget* de mobilidade. Este benefício consiste na abertura que estes teletrabalhadores têm em trabalhar a partir de qualquer um dos escritórios da *HumanIT* (Lisboa, Porto e Covilhã), local de Portugal ou, inclusive, em contexto europeu (este último a começar a partir do primeiro ano de vínculo contratual com a empresa), comparticipando as despesas num valor máximo de, segundo o E3, 1200€ por ano, integrando despesas de estadia.

Se tiver que ir ao escritório também pagam a deslocação. Se eu quiser ir, por exemplo, para Braga trabalhar, a partir dos 6 meses, pagam a deslocação até lá para conseguir trabalhar a partir desse local. Inclusive, ajudam na estadia. Posso estar remotamente a trabalhar de qualquer lado, sem ter de pagar estes custos. (E9)

Outro dos pontos referidos que a *HumanIT* impulsiona para a promoção do seu bem-estar, é a liberdade que oferece para o estabelecimento do próprio horário de trabalho, não havendo um controlo excessivo da sua parte no cumprimento do mesmo. Isto torna-se algo positivo na medida em que conseguem trabalhar nos momentos nos quais sejam mais produtivos, resultando numa maior eficiência, assim como permite que adaptem as suas horas de trabalho às necessidades pessoais, não descurando no cumprimento das tarefas.

Também tenho liberdade para fazer o meu horário, não me exigem horários fixos, sendo que o objetivo é a entrega, a qualidade do trabalho e não as horas que tu trabalhas, é isso que a empresa defende. (...). Defendo que todas as empresas devam dar isto. Ou seja, não estarem a ver se tens a bolinha verde do Teams ... isso é doentio. No teletrabalho tens que aprender a confiar. (E2)

Neste desencadeamento de ideias, ressaltam-se outras condutas por parte da empresa, nomeadamente: a compreensão sentida por parte da chefia em momentos esporádicos menos positivos em que o teletrabalhador não consegue, por motivos pessoais, apresentar resultados com a qualidade habitual (E4: «(...) por exemplo, se numa noite não dormiste tão bem e não apresentas o trabalho como é habitual. Sinto que são muito atenciosos

e isso é tão importante.); os chamados dias de férias flexíveis em que concedem aos trabalhadores o dia de aniversário, assim como a possibilidade de gozarem férias antes dos 6 meses estipulados na lei para qualquer época da sua preferência. Aditivamente, há uma aposta em atividades corporativas que, segundo o E7, “(...) servem para colmatar a distância e na possibilidade de estar com os colegas fora do contexto de trabalho.”.

Concluindo, as organizações devem investir no bem-estar do teletrabalhador, não apenas por ser uma questão de moralidade, mas também por consagrar-se como uma estratégia astuta que contribui para a melhoria do seu desempenho e sustentabilidade da sua atividade a longo prazo. Autores como Bakker e Demerouti (2007) e Hauff, Felfe e Klug (2022) colaboram com esta ideologia, sustentando que um ambiente de trabalho compreensivo, que providencia autonomia ao trabalhador, entre outros aspetos, é crucial para o alcance de um equilíbrio positivo no trabalho.

Segundo Fotiadis, Abdulrahman e Spyridou (2019), o alcance de oportunidades que incentivem o desenvolvimento da competência individual do trabalhador contribui significativamente para o equilíbrio positivo no trabalho anteriormente mencionado. Assim sendo, foi perguntado aos participantes da presente investigação se sentem que têm as mesmas oportunidades de progressão na carreira e formação do que um trabalhador que desempenha as suas funções presencialmente. Pretende-se verificar, portanto, se é ministrada formação no seu contexto de trabalho e se são dadas oportunidades para o crescimento profissional, de forma a manter a equipa motivada e preparada para os desafios que surgem no caminho.

De uma forma geral, todos assumem que lhes são dadas estas oportunidades. De acordo com os entrevistados, há um modelo de progressão definido pela *HumanIT* que é apresentado logo quando começam a desempenhar funções nesta empresa para compreenderem de que forma é que, ao longo do tempo, se pode progredir, estando definidos claramente quais são os objetivos para cada um dos níveis de progressão.

Temos níveis na empresa onde nós vamos sabendo qual é que vai ser a progressão, ou seja, o que tens que fazer para passar do nível 1 para o nível 2, quais são os objetivos que tens de atingir, o que é que a empresa espera de ti e se passares para o nível 2 qual é a tua recompensa, e por aí fora ... Portanto, esta progressão está ligada não só ao nível financeiro como também de objetivos e responsabilidades. (E1)

Em contrapartida, a E3 sente que não tem uma progressão de carreira bem definida, uma vez que foi ela quem assumiu o projeto piloto da parte administrativa de Recursos Humanos e o seu plano ainda não está devidamente consolidado neste âmbito. Adicionalmente, expressa claramente o seu receio neste sentido, pois, mediante a iniciativa de fazer uma prospeção de mercado das ofertas das empresas, todas as vagas que potencialmente seriam do seu interesse são em contexto presencial, acreditando que isto pode ser um entrave para o seu futuro. Segundo a participante, “(...) é muito mais difícil progredir em *Home Office* do que em presencial.”.

Ainda no âmbito da temática da progressão de carreira, a E9 indica que esta questão é sensível e deve ser melhor trabalhada por parte da empresa, uma vez que “*Pelo facto de estar em trabalho remoto só valorizam a parte dos resultados que, por vezes, não aparecem por questões externas (...)*”. Por sua vez, o E6 refere que podem haver entraves relativamente ao reconhecimento das competências dos teletrabalhadores para a transferência de funções noutras área da empresa, pois, na sua opinião, não é tão eficaz entender a potencialidade que a pessoa tem para outras responsabilidades.

A trabalhar remotamente é tudo muito direcionado para aquilo que é a tarefa, não dá para ter uma grande perceção de outras capacidades das pessoas. Temos eventos sociais em que isso é possível, mas como são tão reduzidos é muito mais difícil ter essa perceção estando em casa. (E6)

No que concerne à formação, indicam que a empresa tem um *budget* anual que permite que os trabalhadores frequentem formações à sua escolha que possam ser vantajosas para o adequado desempenho das suas tarefas profissionais. Por exemplo, este ano foi realizada uma formação de inglês agilizada pelo Departamento de Carreiras para colmatar as barreiras linguísticas sentidas a este nível por todos os teletrabalhadores que sentiram esta necessidade. No entanto, apesar de isto ser um ponto positivo, a E5 indica que seria bastante mais positivo se a formação inicial de acolhimento do teletrabalhador fosse em contexto presencial (E5: “(...) *gostaria de ter tido a minha formação inicial presencialmente, porque sinto que isso faz a diferença. Ter uma formação mais online, em que temos de estar a projetar ecrãs e etc., acho que não é tão eficaz*”). Ainda, o E8 indica que deveria haver a possibilidade de realizarem formações mais específicas presencialmente para um maior impacto, uma vez que estas são exclusivamente *online*. (E8: “*Temos um budget de formação anual e podemos tirar*

formações que nos façam sentido. Todas as formações são online. Deve haver possibilidade de fazer presencial ...”.

Finalizando a presente temática, a verdade é que, se por um lado, há um sentimento de concretização ao nível da formação e progressão na carreira na *HumanIT*, por outro lado, existe preocupação neste sentido por parte de alguns dos teletrabalhadores (E3: “*Em termos de futuro, sinto que é muito mais difícil progredir em home office do que em presencial. Porque eu abro o linked in e é tudo presencial ... não sei se isso me prejudica (...)*”). Progredir em *Home Office* pode, efetivamente, ser mais desafiante do que num ambiente de trabalho tradicional por questões de, por exemplo, comunicação mais limitada, maior dificuldade no estabelecimento de *networking* ou, inclusive, menor visibilidade destes trabalhadores que pode originar a falta de perceção do trabalho e esforço dos mesmos, sendo que, de acordo com Postmes, Tanls e De Wit (2001), são estes elementos que interferem no nível de comprometimento, lealdade e envolvimento na organização - aspetos estes já explorados ao longo deste estudo. Assim sendo, a *HumanIT* deve indagar melhor sobre as estratégias implementadas neste sentido, de maneira a garantir que os seus teletrabalhadores tenham oportunidades justas de progresso profissional e a investir continuamente no seu desenvolvimento profissional adotando modalidades que permitam a aquisição dos conhecimentos de forma mais eficaz e apelativa.

Com o intuito de analisar quais são as ações que, na ótica do teletrabalhador, são implementadas para o fortalecimento do vínculo emocional entre colaborador e organização, bem como para o alcance de propósito na realização das suas funções, foi solicitado aos participantes que comentassem de que forma é que a empresa, mesmo estando distante fisicamente, promove o envolvimento do trabalhador com a sua missão, objetivos e negócio.

Em vista desse envolvimento, uma das ações mencionadas pela maioria dos entrevistados é a organização dos eventos sociais para o convívio dos diferentes elementos que constituem a *HumanIT*, como por exemplo: os jantares de natal que incluem os trabalhadores das diferentes agências; o “retiro” em que todos vão para um sítio para, em simultâneo, trabalharem e conviverem (por exemplo, no ano passado foram para a Madeira, onde na parte da manhã desempenhavam as suas tarefas profissionais e na parte da tarde exploravam a ilha); *sunsets* com música e *catering*; eventos de *team building*; evento anual onde vão uns dias para um local previamente definido, desenvolvendo atividades, apresentando resultados do trabalho desempenhado e delineando futuros objetivos.

Principalmente nos eventos é quando nós estamos todos juntos e é onde tu comunicas e apresentas muito a tua cultura, o teu posicionamento, como é que tu queres estar, como é que tu queres ser visto no próprio mercado, e isso passa-se pelos valores que tu tens e transmites na tua própria empresa. (E1)

Aditivamente, para incentivar a ligação entre os diferentes trabalhadores e a própria organização planeiam eventos nos quais colocam os trabalhadores a darem formação a outros, investem na comunicação interna em parceria com o Departamento de Marketing e no desenvolvimento da *newsletter* corporativa, entre outras iniciativas.

Neste seguimento, segundo a E2, há um incentivo por parte do Departamento de Carreiras para que os trabalhadores se desloquem, quando possível, até aos espaços físicos da *HumanIT*, de forma a fomentarem a relação entre colegas. Este envolvimento, tendo por base esta participante, pode ser mais difícil para as pessoas recém-chegadas à empresa, pois até que aconteçam os eventos, possivelmente, não criam uma relação imediata com os seus colegas, exceto se apostarem nelas em contexto virtual. Mesmo assim, por vezes, é complicado reunir a equipa toda, dado que, de acordo com a E3, nos últimos tempos não há tanta predisposição por parte dos trabalhadores para participarem em iniciativas da empresa, aspeto este que estão a tentar melhorar para consolidar a cultura organizacional positiva.

O nosso foco para o ano de 2024 é tentar encontrar momentos que juntem mais as pessoas em contexto presencial. Por exemplo, esse tal evento que é 100% remote, o start up, vamos tentar que seja presencial sem obrigatoriedade. Porque as nossas pessoas não se conhecem. (E3)

O facto de a empresa suportar os custos das deslocações dos teletrabalhadores entre as diferentes agências da *HumanIT*, nomeadamente ao nível da estadia e do combustível, é um incentivo para que convivam com os seus colegas. Também fazem uma reunião semanal com todos à segunda-feira, onde há espaço para, além de falarem de temáticas relacionadas com o trabalho, abordarem outros temas que nada têm a ver com trabalho “(...) só para quebrar o gelo”, segundo o E5. Algo positivo nestas dinâmicas é o facto de todos manterem a câmara ligada durante estas reuniões, aspeto que em diferentes contextos não se verifica.

Este envolvimento e investimento na relação entre trabalho e empresa, bem como entre colegas de equipa é imprescindível, uma vez que, entrando os entrevistados de acordo com Heidt, Gauger e Pfnur (2023), a compatibilidade com a cultura organizacional e com as

medidas de suporte ao *Home Office* influenciam na produtividade, bem-estar e desempenho dos teletrabalhadores.

A fim de encerrar esta categoria, foi feita uma última pergunta relacionada com a cooperação que a empresa tem com o equilíbrio emocional do teletrabalhador, permitindo compreender se este último se sente apoiado emocionalmente por parte da empresa e explicar as razões da importância da prática de ações neste sentido. Segundo Filho (2023), deve ser uma prioridade dos gestores atuais ajudarem os seus trabalhadores a fazerem uma adequada gestão de emoções e sentimentos

A verdade é que grande parte dos entrevistados sente este apoio por parte da *HumanIT*, apresentando estes alguns exemplos no decorrer do seu discurso. A E1 sente que a empresa ouve as suas preocupações e tenta dar resposta neste sentido, sendo que em determinado ponto do seu percurso profissional sentiu-se exacerbada de trabalho, comunicou o que estava a sentir à empresa e, prontamente, foi integrado um novo elemento na sua equipa para cooperar com as suas tarefas laborais. Por sua vez, a E2 teve problemas de saúde e, segundo conta, em momento algum sentiu pressão para regressar às suas incumbências profissionais por estar de baixa média (*“Senti mesmo que estavam preocupados com o meu bem-estar (...). São bastante compreensivos e isso ajuda-me muito emocionalmente”*).

Corroborando com as opiniões anteriormente apresentadas, a E5 fala do quão positivas são as reuniões de *feedback* que tem no âmbito organizacional, sendo que o facto de saber claramente quais os pontos que deve melhorar para apresentar um trabalho com mais qualidade ajuda-a a canalizar eficazmente as suas emoções. Neste seguimento, tanto a E5, o E6 como a E8 valorizam imenso o facto de, sempre que necessário, a empresa dar a liberdade de solucionarem questões pessoais e que lhes criam mal-estar, sem que tenham que dispensar de um dia de férias ou colocar essas horas em dia.

O E7 refere que a organização estabelece parcerias com entidades que trabalham no foro das questões de saúde mental e bem-estar psicológico, algo que, efetivamente, contribui para o seu bem-estar emocional. Estas ações entram em concordância com a ideologia de Robbins e Judge (2014) que referem que se torna primordial as organizações aplicarem estratégias de prevenção e promoção da saúde mental em contexto laboral:

Há mesmo parcerias que temos relacionadas com entidades que trabalham temáticas de saúde mental e bem-estar psicológico que estão disponíveis para a empresa, que

fazem acompanhamentos sempre e quando necessário, inclusive requeridos pelo próprio trabalhador. (E7)

Apesar de alguns dos participantes se sentirem ouvidos e à vontade para partilharem as suas opiniões, a E3, o E6 e a E9 apontam algumas condicionantes neste sentido, pois, muitas vezes, por um lado, sentem que as propostas de melhoria são escutadas, mas que o retorno relativo às mesmas não se verifica, ou seja, não se vê esta compreensão aplicada na prática e, por outro lado, vivenciam alguma resistência relativa às opiniões contrárias, ainda que seja algo que a empresa esteja a tentar mudar. Inclusive, predomina o sentimento de que são tomadas decisões que somente são comunicadas e que, na perspetiva do E6, deveriam ser previamente discutidas, decisões essas que preferiu não partilhar.

(...) existe abertura, mas acho que há uma falta de sensibilidade para as coisas acontecerem. Em termos de equipa sente-muito isso, é do género “Ok, ouvi-te, disseste o problema, puseste a solução, vamos pensar e logo se vê”. Esse retorno nunca chega. (E3)

Em conclusão, e em harmonia com os pensamentos de De Carvalho (2016), compreender e assegurar que o teletrabalhador se sente apoiado emocionalmente pela empresa é muito importante para promover um ambiente de trabalho mais saudável e positivo, evitando a origem de stresse, ansiedade e isolamentos social que, como se foi verificando ao longo do discurso dos participantes, podem facilmente ocorrer em contexto de *Home Office*. A verdade é que investir no apoio emocional dos teletrabalhadores consagra-se numa responsabilidade corporativa, devendo a empresa, apoiado em Filho (2023), mostrar-se comprometida com o cuidado e respeito pelos trabalhadores.

Capítulo V – Considerações Finais

1. Conclusão

O presente estudo teve como finalidade explorar empiricamente de que forma as práticas do *Home Office*, modalidade cada vez mais visível e adotada pelas organizações, podem ter repercussões, quer positivas quer negativas, no bem-estar psicológico dos teletrabalhadores, assim como indagar acerca do impacto real que esta nova forma de trabalhar tem num grupo de trabalhadores de uma empresa, concretamente a *HumanIT*, que adota um regime 100% remoto, ainda que disponibilize espaços de *co-working* para os seus trabalhadores.

Neste seguimento, e reforçando com as ideologias de alguns autores como Batistella (2007), Ryff (1989), Kun e Gadanecz (2022), entre outros, algo que também ficou claro foi o facto de que o bem-estar psicológico dos teletrabalhadores não pode ser avaliado de forma isolada, mas sim como parte integrante de uma conjuntura mais abrangente que tem em conta outras dimensões do bem-estar, nomeadamente o físico, o social, o subjetivo, o hedónico e eudaimónico, o laboral. Assim sendo, de modo a promover um ambiente de trabalho remoto saudável e bem consolidado, torna-se imprescindível resgatar uma visão integral que compreenda todas essas dimensões.

É importante realçar que esta modalidade de trabalho, desde que seja bem-estruturada e tida em conta nas estratégias das entidades empregadoras, levando em conta autores como Robbins e Judge (2014), Pereira e Trevelin (2020) e Singh e Gautam (2023), pode resultar em maiores níveis de eficácia em termos de trabalho e em maiores benefícios, tanto para os trabalhadores como para a própria empresa, como foi possível constatar ao longo da análise dos resultados.

Focando nas questões de partida propostas na presente investigação aliadas aos objetivos propostos, foi possível responder às mesmas. Em relação à primeira questão de partida, averigua-se que, de uma forma geral, o *Home Office* é encarado de forma positiva pelos participantes, nomeando estes últimos vantagens enunciadas na literatura por autores como Figueiredo *et al.* (2021), Callier (2013) e Aderaldo, I. L. *et al.* (2017). Ao nível das principais vantagens apontadas pelos teletrabalhadores, os participantes apresentam respostas muito idênticas, abordando aspetos como o aumento do seu nível de concentração e produtividade; a maior flexibilidade existente entre a esfera laboral e extralaboral; a redução

de custos e desgaste, tanto físico como psicológico, inerente às deslocações; e, ainda, a possibilidade de desenvolver as suas responsabilidades profissionais na sua zona de conforto. Não obstante, são nomeadas desvantagens, expostas também por Grant, Wallace e Spurgeon (2013), Aguiar *et al.* (2022), Pereira e Silva (2020), entre outros, que os teletrabalhadores tentam contornar, centrando-se o conteúdo das respostas em temáticas como a fragilidade gerada no *engagement* com a equipa, a dificuldade de desconectar em momentos de pausa e separar o espaço de trabalho e lazer, o sedentarismo e a quebra da energia social.

Em consonância com a segunda questão de partida, constata-se que esta modalidade de trabalho tem impactos positivos no bem-estar psicológico se gerido da forma mais adequada, pois caso não sejam estabelecidos limites nesta relação podem ter consequências menos positivas neste bem-estar. Reconhece-se que, em conformidade com Dolan *et al.* (2008), Ferreira e Aguilera (2021) e Heidt *et al.* (2023), este impacto tem uma forte dependência de fatores como a personalidade, o modo de trabalho adotado pelos teletrabalhadores e os recursos que possuem no seu contexto para enfrentar as diversidades que esta modalidade de trabalho acarreta.

O mesmo acontece com a existência de equilíbrio entre a vida familiar, pessoal e profissional, que foi constatado através da terceira questão de partida, entendendo-se que o *Home Office* facilita este equilíbrio, na medida em que os entrevistados sentem que prepondera uma melhoria significativa neste último devido à flexibilidade de horários e à autonomia providenciada na gestão das suas agendas. Consequentemente, tal permite uma maior dedicação da sua parte à vertente familiar, aos *hobbies* e outras atividades de lazer (Loureiro, 2022; Allen *et al.*, 2021). No entanto, este equilíbrio também enfrenta obstáculos entre a vida pessoal, familiar e profissional, pois sem a existência de uma separação física entre o ambiente de trabalho e o lar, espaço associado a descanso e a momentos de convivência com aqueles que mais gostamos, estes trabalhadores podem deparar-se com dificuldades no estabelecimento de fronteiras claras entre estas esferas, resultando numa sobrecarga de trabalho e na falta de desconexão da vida profissional (Rafalski & De Andrade, 2015; Clark, 2000).

A partir da quarta questão de partida, entende-se que, apesar da distância física, os teletrabalhadores sentem apoio por parte da sua entidade empregadora e há comunicação entre a equipa. Embora a maioria dos entrevistados afirme a existência destes dois elementos, verifica-se que alguns teletrabalhadores sentem a necessidade de que haja um investimento

mais significativo e estratégico por parte da *HumanIT* neste âmbito, de forma a garantir um maior sucesso em *Home Office* que corrobora com o aumento da produtividade, redução de stresse e aumento da coesão da equipa. Esta componente da comunicação é fortemente enraizada por autores como Groen *et al.* (2018) e Randow *et al.* (2021).

Em relação à adoção desta prática de trabalho, verifica-se que, apesar de ser dada a oportunidade de os trabalhadores desempenhar as suas funções totalmente a partir de casa e da maioria dos entrevistados o fazer, sendo que a empresa alvo de estudo tem uma cultura *first remote*, nem todos querem beneficiar desta possibilidade, dado que para o seu bem-estar psicológico necessitam de abandonar a sua zona de conforto e dirigir-se para os escritórios disponibilizados, de maneira a evitarem distrações e diferenciarem o seu espaço-tempo de trabalho e de lazer. Esta separação dos dois espaços é entendida por Amado (2022) como imprescindível para uma adequada gestão mental da relação do teletrabalhador com o trabalho.

No que concerne à temática central deste estudo, comprova-se que, cada um à sua maneira, tem bem clara a perceção de bem-estar psicológico. Para que este bem-estar exista, em concordância com literatura e os participantes, deve haver uma combinação do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, autonomia, apoio social (amigos, família e empresa), bons níveis de comunicação, sentimentos de realização e propósito nos seus papéis profissionais, assim como a prática de um estilo de vida ativa e saudável que potencie o autocuidado e automonitorização. A promoção destes aspetos estimula os teletrabalhadores, segundo autores como Neto (2015), Farsen *et al.* (2018) e Pataki-Bittp e Kun (2022), a sentirem maiores níveis de satisfação, engajados e bem psicologicamente dentro e fora do seu ambiente de trabalho remoto.

Finalizando, a presente dissertação abriu espaço para uma contemplação mais realista das realidades vivenciadas pelos trabalhadores que desempenham as suas responsabilidades profissionais a partir de casa, compreendendo que, apesar de esta modalidade de trabalho ser encarada positivamente por estes participantes, se não for doseada na medida certa pode impedir que estes usufruam da flexibilidade que o *Home Office* oferece em várias dimensões.

Em pleno século XXI, é possível desenvolver a nossa vida profissional no aconchego do nosso lar, desde que as empresas tenham, mais do que nunca, a consciência de que faz sentido percecionarem esta modalidade se planearem estratégias eficazes para que na prática funcione eficazmente, uma vez que não basta decidir implementá-lo.

1.1. Contributos para a Política e Prática de Gestão de Recursos Humanos

O presente estudo pretende contribuir para o aumento do conhecimento no âmbito do *Home office* e a influência no Bem-Estar Psicológico que esta modalidade de trabalho tem na perspetiva de quem exerce funções a partir de casa.

No mundo contemporâneo, cada vez mais globalizado (Costa & Santos, 2013), é importante que as organizações se adaptem e atualizem face às necessidades inerentes ao contexto laboral e dos próprios trabalhadores. Apesar de esta forma de trabalhar já existir em Portugal desde o século XX, de acordo com Figueiredo *et al.* (2021), a sua visibilidade no dia a dia do mundo corporativo tem sido cada vez mais significativa e é encarada por muitas pessoas como uma mais valia, dado que possibilita, se doseado da maneira mais correta, exercer as responsabilidades profissionais a partir da zona de conforto dos teletrabalhadores e descarta a necessidade de estarem *enjaulados* numa secretária de uma empresa.

Denota-se, portanto, que a investigação e a promoção do bem-estar psicológico são essenciais para uma política e práticas eficazes de Recursos Humanos, originando benefícios tanto para os trabalhadores como para as empresas. Assim sendo, o presente estudo contribui para consciencializar as empresas de que nem todos os indivíduos detêm o perfil ideal para estarem em teletrabalho, uma vez que têm que ser trabalhadores mais autónomos e que lidem bem com o isolamento no dia a dia de trabalho, e, em simultâneo, torna-se prioritário implementar medidas que permitam a adequada execução do trabalho a partir de casa.

Fazendo a análise dos dados dos participantes durante o período de entrevistas, compreende-se que, de um modo geral, esta modalidade é efetivamente positiva na Gestão de Recursos Humanos, desde que as organizações providenciem apoio aos elementos da sua equipa, mesmo não se encontrando fisicamente no mesmo espaço. Ao longo da conversa, surgem algumas sugestões que devem ser acatadas pelas entidades empregadoras, de forma a aprimorar melhor os métodos de trabalho e a promover dinâmicas mais positivas e eficientes no contexto organizacional. Destaca-se, neste sentido, a importância de, numa fase inicial em que se integram os colaboradores, potenciar um contacto e uma formação mais presencial para fortalecimento de laços entre a organização, a empresa e os elementos das diferentes equipas. Adicionalmente, revelam a necessidade de a empresa apostar ainda mais no *feedback* dado, sendo que autonomia em excesso pode também acabar por ser um fator desmotivador,

assim como em incentivar a reunião informal dos trabalhadores para aumentar o espírito de equipa e pertença, apesar de predominar uma cultura *first remote*.

Com este estudo reforça-se a ideia de que o bem-estar psicológico dos trabalhadores interfere no seu desempenho profissional e pessoal, pois, como foi evidenciado anteriormente, trabalhadores que se sentem revigorados psicologicamente e emocionalmente tendem a ter maiores níveis de produtividade, um maior comprometimento com a empresa e com o seu propósito profissional. Realça-se a importância de promover um clima organizacional positivo, conduzindo a uma maior satisfação no trabalho e bem-estar psicológico.

Neste seguimento, é uma responsabilidade social corporativa a promoção do bem-estar no geral dos seus trabalhadores, já que, na ótica da Gestão dos Recursos Humanos, as pessoas são o elemento chave para o sucesso organizacional, devendo ser política das empresas ter empatia pelos seus trabalhadores e reavivar o seu envolvimento com a missão os objetivos e o negócio, quer seja presencialmente, quer seja remotamente (Pereira & Trevelin, 2020).

Mascarenhas (2020) sublinha a relevância da gestão do comprometimento nas políticas e práticas implementadas, sendo claramente importante que as organizações criem condições e apostem continuamente em ações que são valiosas para o crescimento pessoal e profissional do teletrabalhador, com o intuito de este último se sentir psicologicamente identificado com o seu papel no meio laboral no qual está inserido. No decorrer do presente trabalho, entende-se que o *Home Office* é um “pau de dois bicos” e, por isso, deve ser bem limado, sendo apresentados pontos de melhoria e, embora nem tudo seja perfeito, são visíveis manifestações positivamente satisfatórias na relação destes teletrabalhadores com a sua organização e com esta forma de trabalhar.

Claramente, a *HumanIT* não se limita a facultar a oportunidade de estar em *Home Office*, investindo, gradualmente, neste campo para que os trabalhadores se sintam o mais confortáveis possível. Salienta-se o *budget* disponibilizado para adquirir equipamentos necessários para que os teletrabalhadores desempenhem tranquilamente o seu trabalho, para realizarem as suas tarefas a partir da localização que for mais benéfica para eles, os espaços físicos disponibilizados pelas diferentes regiões do país, bem como os recursos económicos dispensados para investirem em formação útil para o seu dia a dia. Todas estas políticas e

práticas fazem a diferença na vida destas pessoas, pois, mesmo estando distantes, sentem-se próximas da organização e como prioridade desta última.

1.2. Investigação Futura e Algumas Limitações

Sugere-se que futuras investigações relacionadas com este tema possam utilizar amostras maiores de participantes para que, simultaneamente, hajam dados mais significativos e aspectos mais relacionados com a perceção sobre estas temáticas.

Tendo em conta o tema abordado, as possibilidades para pesquisas futuras são abundantes. Face ao contexto estudado na perspetiva dos teletrabalhadores, seria interessante realizar a investigação com a mesma metodologia, aplicando questões personalizadas para a entidade empregadora dar o seu parecer acerca da sua visão relativamente ao impacto psicológico que esta modalidade de trabalho tem no teletrabalhador.

Além disso, seria também interessante estudar de forma mais minuciosa o espaço de trabalho do teletrabalhador, explorando como os diferentes fatores do ambiente de trabalho virtual impactam o bem-estar psicológico e o desempenho destes trabalhadores, focando em aspetos como o ajustamento do equipamento tecnológico, a iluminação e disposição do ambiente de trabalho, a existência ou não de um posto de trabalho ergonómico. Ainda neste âmbito, seria interessante apresentar possíveis estratégias para melhorar o ambiente de trabalho remoto e promover o bem-estar psicológico destes teletrabalhadores.

Nesta continuidade, seria também vantajoso, perante uma amostra maior de participantes, estudar o *Home Office* e as Gerações, sendo que esta nova forma de trabalho deu origem a um conjunto de mudanças que interferiram com as dinâmicas organizacionais e com as diferentes gerações que delas fazem parte, consagrando-se isto como um dos maiores desafios no que concerne à Gestão de Recursos Humanos nas organizações (Graves & Karabayeva, 2020; Farias, Barros, Bispo, Lozado & Santos, 2020).

A última sugestão seria o desenvolvimento de um estudo no âmbito do *Home Office* e das Questões de Género, sendo que a sociedade, ainda que de uma forma mais reduzida, continua a impor uma pressão sobre as mulheres relativamente ao peso do seu papel na maternidade, vida profissional e casamento. Além da pressão externa, Porto (2008) considera que estas ainda colocam mais tensão a este nível sobre elas mesmas, assumindo que é,

maioritariamente, da sua incumbência o cuidado da unidade familiar, minimizando o cuidado consigo mesmas, o descanso físico e mental, assim como desvalorizando o seu tempo de lazer.

As razões que levam as mulheres e os homens a optar pela modalidade do teletrabalho tendem a variar, sendo que, por um lado, as primeiras optam pela modalidade do teletrabalho, essencialmente, pela falta de mobilidade e flexibilidade de opções no mercado e, por outro lado, os segundos por questões de economia de tempo na deslocação entre casa e trabalho e pelo auxílio ocasional aos cônjuges nas responsabilidades familiares. Ainda segundo a mesma fonte, a sociedade “(...) define o homem como o provedor e a mulher como cuidadora da prole” (Aguiar et al., 2022, p.846).

No que concerne às limitações verificadas no estudo, evidencia-se o facto de não ter sido possível levantar informações de um maior número de participantes, dado que a ideia inicial passava por ter uma amostra mais ampla. No entanto, tendo em conta que as entrevistas eram de desenvolvimento e que demoravam mais do que uma hora, foi necessário realizá-las fora do horário laboral, o que condicionou a disponibilidade por parte das pessoas em contribuir para o estudo. Além disso, foi difícil escolher um foco em concreto, tanto para a revisão da literatura como para a construção do guião da entrevista, uma vez que o tema do *Home Office* e do Bem-Estar Psicológico abarca um conjunto de áreas interrelacionadas tendo que se definir prioridades e tomado opções de trabalho.

Outra das limitações apresentadas encontra-se relacionada com os horários entre entrevistado e entrevistadora, visto que ambos se encontram ativos no mercado laboral, dificultando a sua conciliação.

Finalizando, à medida que o *Home Office* continua a crescer e a ser cada vez mais parte integrante do cenário laboral, torna-se imprescindível a contínua exploração aprofundada destes temas, colaborando com a formulação de práticas e políticas capazes de potencializar um ambiente de trabalho remoto saudável, produtivo e justo.

Referências Bibliográficas

- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(spe), 511–533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>. Visualizado em 4 de outubro de 2023.
- Aguiar, S.F.B., Oliveira, F.B., Hryniewicz, L.G.C., Sant’Anna, A.S. (2022). O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(6), 836-850. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/7RgMPwZndxK7Qb6KNcQ5LCL/abstract/?lang=pt>. Visualizado em 14 de janeiro de 2024.
- Alesina, A., Di Tella, R., & MacCulloch, R. (2004). Inequality and happiness: Are Europeans and Americans different? *Journal of Public Economics*, 88(9–10), 2009–2042. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2003.07.006>. Visualizado em 12 de outubro de 2023.
- Allen, D.G., Renn, R.W., & Griffeth, R.W. (2003). The Impact of Telecommuting Design on Social Systems, Self-Regulation, and Role Boundaries. *Research in Personnel and Human Resources Management (Vol. 22)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 125-163. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22003-X](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22003-X). Visualizado em 28 de setembro de 2023.
- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary Management and Work-Nonwork Balance While Working from Home. *Applied Psychology*, 70(1), 60–84. <https://doi.org/10.1111/apps.12300>. Visualizado em 1 de novembro de 2023.
- Alves, R. F., & Precioso, J. A. G. (2022). Exercício físico, sedentarismo e bem-estar dos/as estudantes universitários/as portuguesas/as. *Revista Contexto & Saúde*, 22(46), 1-9. <https://doi.org/10.21527/2176-7114.2022.46.13371>. Visualizado em 5 de outubro de 2023.
- Amado, J. L. (2022). *Contrato de Trabalho: Noções Básicas* (4ª ed.). Coimbra: Grupo Almedina.
- Aragão, J.W.M. de & Neta, M.A.H.M. (2017). *Metodologia Científica*. Produção de Mídias para Educação Online. <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/30900>. Visualizado em 20 de março de 2024.
- Bailey, D. & Kurland, N. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>. Visualizado em 13 de fevereiro de 2024.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>. Visualizado em 12 de novembro de 2023.
- Ballario, B. (2020). Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to Headlines. *European Institute for Gender Equality*. Lituânia. <https://policycommons.net/artifacts/1950578/telework-in-the-eu-before-and-after-the-covid-19/2702347/>. Visualizado em 9 de dezembro de 2023.

- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bartolome, F., & Evans, P. A. L. (1979). Professional lives versus private lives-Shifting patterns of managerial commitment. *Organizational Dynamics*, 7(4), 3-29. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90019-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90019-6). Visualizado em 2 de fevereiro de 2024.
- Baruki, L. V. (2018). *Riscos Psicossociais e Saúde Mental do Trabalhador Por um Regime Jurídico Preventivo* (2ª ed.). São Paulo: LTr. <http://www.ltr.com.br/loja/folheie/5990.pdf>. Visualizado em 20 de março de 2024.
- Bastos, J.L.D., & Duquia, R.P. (2007). Um dos delineamentos mais empregados em epidemiologia: estudo transversal. *Revista Scientia Medica*, 17 (4), 229-232 <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/scientiamedica/article/view/2806>. Visualizado em 22 dezembro de 2023.
- Batistella, C. E. C. (2007). Abordagens Contemporâneas do Conceito de Saúde. In A. F. Fonseca & A. M. D. Corbo (Eds.), *O território e o processo saúde-doença* (Vol. 1, pp. 51–86). EPSJV. <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/39204>. Visualizado em 2 de dezembro de 2023.
- Berelson, B. (1964). *Panorama das Ciências do Comportamento – Panorama do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora Fundos de Cultura S. A.
- Boehs, S.T.M., & Silva, N. (2017). Papel de trabalho, carreira, satisfação de vida e ajuste na aposentadoria. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 18 (2), 141-153. Doi: <http://dx.doi.org/10.26707/1984-7270/2017v18n2p141>. Visualizado em 7 de janeiro de 2024.
- Boni, V. & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2(1), 68-80. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>. Visualizado em 28 de novembro de 2023.
- Caillier, J. G. (2013). Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States Federal Government than non-teleworkers are? *The American Review of Public Administration*, 45 (1), 72-88. https://www.researchgate.net/publication/258126436_Are_Teleworkers_Less_Likely_to_Report_Leave_Intentions_in_the_United_States_Federal_Government_Than_Non-teleworkers_Are. Visualizado em 30 de setembro de 2023.
- Camaliente, L. G., & Bocalandro, M. P. R. (2017). Felicidade e bem-estar na visão da psicologia positiva. *Boletim - Academia Paulista de Psicologia*, 37(93), 206–227. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2017000200004. Visualizado em 28 de novembro de 2023.
- Cardoso, G., da Costa, A. F., Coelho, A. R., & Pereira, A. (2015). *A sociedade em rede em Portugal: uma década de transição*. Coimbra: Almedina.
- Carvalho, E., de Oliveira, C., & Pinto, R. (2018). Síndrome de burnout e invisibilidade dos problemas de saúde mental do trabalhador. *Unisantia Law and Social Science*, 7(3), 259–

274. <https://periodicos.unisanta.br/index.php/lss/article/view/1713>. Visualizado em 17 de março de 2024.
- Casas, J., Repullo, J. R., Lorenzo, S., & Cañas, J. J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de Administración Sanitaria, VI (23)*, 143–160.
https://www.researchgate.net/publication/237316492_Dimensiones_y_medicion_de_la_calidad_de_vida_laboral_en_profesionales_sanitarios. Visualizado em 2 de fevereiro de 2024.
- Castro, S. C. F., Hernández, L. F. G., García, J. V. G., & Alvarado, L. Z. (2022). Gestión del talento humano, calidad, competencias socioemocionales y bienestar psicológico: el reto profesionalizador de las universidades. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo, 13(25)*. <https://doi.org/10.23913/ride.v13i25.1276>. Visualizado em 23 de janeiro de 2024.
- Ceretta, S.B., & Froemming, L.M. (2011). Geração Z: Compreendendo os Hábitos de Consumo da Geração Emergente. *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração, 3 (2)*, 15-24. <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/70>. Visualizado em 12 de março de 2024.
- Ceribeli, H. B., & Rocha, G. B. S. (2019). Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, exaustão emocional e engajamento dos trabalhadores. *Revista de Ciências Administrativas, 25(1)*, 1-14. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2019.7420>. Visualizado em 19 de outubro de 2023.
- Clark, S.C., 2000. Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations, 53 (6)*, 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>. Visualizado em 8 de fevereiro de 2024.
- Contreras, F., & Esguerra, G. (2006). Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología. *Diversitas [Online], 2(2)*, 311–319.
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1794-99982006000200011. Visualizado em 10 de novembro de 2023.
- Costa, I. S. A. (2013). Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. *Cadernos EBAPE.BR, 11(3)*, 462- 474.
<https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/11655>. Visualizado em 28 de novembro de 2023.
- Costa, L. S., & Santos, M. (2013). Fatores Psicossociais de Risco no Trabalho: Lições Aprendidas e Novos Caminhos. *International Journal on Working Conditions, 5*, 39–58.
https://sigarra.up.pt/fpceup/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=88066. Visualizado em 12 de dezembro de 2023.
- Coutinho, C. (2015). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas, Teoria e Prática (2ª ed.)*. Almedina.

- Culpin, V., Millar, C., & Petters, K. (2015). Multi-generational frames of reference: managerial challenges of four social generations in the organisation. *Journal of managerial psychology*, 30, 1-4. <https://research.utwente.nl/en/publications/multi-generational-frames-of-reference-managerial-challenges-of-f>. Visualizado em 16 de janeiro de 2024.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Gestão qualificada: A conexão entre felicidade e negócios*. Porto Alegre: Bookmam.
- Daniels, K. (2000). Measures of Five Aspects of Affective Well-Being at Work. *Human Relations*, 53, 275-294. <https://doi.org/10.1177%2Fa010564>. Visualizado em 3 de novembro de 2023.
- De Carvalho, M. (2016). Qualidade de Vida no Trabalho Versus Condições Psicossomáticas Advindas do Mercado de Trabalho. *REGRAD - Revista Eletrônica de Graduação Do UNIVEM*, 9, 67-84. <https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/1321>. Visualizado em 5 de janeiro de 2024.
- De Castro, F. G., & Zanelli, J. C. (2007). Síndrome de burnout e projeto de ser. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, 10(2), 17-33. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-37172007000200003&script=sci_abstract. Visualizado em 16 de outubro de 2023.
- Dias, C., & Fernandes, D. (2000). *Pesquisa e método científicos*. UFPR - Universidade Federal do Paraná. https://docs.ufpr.br/~niveam/micro%20da%20sala/aulas/tecnicas_de_pesquisa/pesquisacientifica.pdf. Visualizado em 6 de março de 2024.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. Doi: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>. Visualizado em 15 de março de 2024.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>. Visualizado em 11 de fevereiro de 2024.
- Dolan, P., Peasegood, T., & White, M. (2008). Do we really know what makes us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subjective well-being. *Journal of Economic Psychology*, 29(1), 94-122. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.09.001>. Visualizado em 2 de novembro de 2023.
- Dourado, A. D., Zambroni-de-Souza, P. C., Araújo, A. J. da S., & Bolis, I. (2021). O rompimento com o trabalho por doença e o enfrentamento da nova realidade. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, 24(2), 185-200. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v24i2p185-200>. Visualizado em 13 de dezembro de 2023.
- Encarnação, T., & Sousa, C. (2023). O Papel Moderador Do Género Na Relação Entre O Workaholism E O Conflito Trabalho-Família/Família-Trabalho E as Suas Implicações Ao Nível Do Bem-Estar. *Psique - Anais de Psicologia*, 19(1), 109-142. <https://doi.org/10.26619/2183-4806.XIX.1.6>. Visualizado em 5 de novembro de 2023.

- Fabbri, J., & Charue-Duboc, F. (2016). Les espaces de coworking: Nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte? *Revue Française de Gestion*, 254(1), 163–180. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00007>. Visualizado em 15 de fevereiro de 2024.
- Farias, C. S. da S., Barros, M. J. F., Bispo, L. V. de O., Lozado, J. A., & Santos, F. M. (2020). Generations and perception of motivation to work: a study with telecommuting professionals in the context of the covid-19 pandemic. *O Urbano e o Regional: Planejamento e Políticas Públicas No Brasil No Século XXI*, 724–745. https://www.researchgate.net/publication/369414688_Generations_and_perception_of_motivation_to_work_a_study_with_professionals_in_telework_in_the_context_of_the_covid-19_pandemic. Visualizado em 2 de março de 2024.
- Farsen, T. C., Boehs, S. de T. M., Ribeiro, A. D. S., Biavati, V. de P., & Silva, N. (2018). Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? *Interação Em Psicologia*, 22(1), 31–41. <https://doi.org/10.5380/psi.v22i1.48288>. Visualizado em 21 de janeiro de 2024.
- Fernandes, L.M. (2021). A (r)evolução do teletrabalho: modalidade de contrato temporânea (Dissertação de mestrado). ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra, Portugal. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/39013>. Visualizado em 18 de outubro de 2023.
- Ferrari, S. R., & Ghedine, T. (2021). Inteligência Emocional E Liderança: Revisão Sistemática Da Literatura. *Revista Reuna*, 26(3), 14–34. <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1278>. Visualizado em 30 de setembro de 2023.
- Ferreira, V. R., & Aguilera, R. M. F. N. (2021). Os Impactos do Teletrabalho na Saúde do Trabalhador e o Direito à Desconexão Laboral. *Revista Do Direito Do Trabalho e Meio Ambiente Do Trabalho*, 24–43. <https://orcid.org/0000-0001-5997-3198>. Visualizado em 1 de dezembro de 2023.
- 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://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>. Visualizado em 17 de novembro de 2023.
- Filho, S. B. dos S. (2023). Resiliência e Inteligência Emocional, Habilidades, Desafios e o Papel da Organização. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(4), 562–570. <https://doi.org/10.51891/rease.v9i4.9240>. Visualizado em 6 de outubro de 2023.
- Fonseca, R. L. de A., & Pérez-Nebra, A. R. (2012). A epidemiologia do teletrabalhador: impactos do teletrabalho na saúde mental. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, 15(2), 303–318. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v15i2p303-318>. Visualizado em 5 de janeiro de 2024.
- Fotiadis, A., Abdulrahman, K., & Spyridou, A. (2019). The mediating roles of psychological autonomy, competence and relatedness on work-life balance and well-being. *Frontiers in*

- Psychology*, 10, 1–7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01267>. Visualizado em 6 de janeiro de 2024.
- Fragoso, A., & Guimarães, P. (2010). Is there still a place for social emancipation in public policies? Envisioning the future of adult education in Portugal. *European Journal for Research on the Education and Learning of Adults*, 1 (1/2), 17-31. Doi: <https://doi.org/10.3384/rela.2000-7426.rela0007>. Visualizado em 17 de dezembro de 2023.
- França, L. (2010). Orientação para Aposentadoria nas Organizações de Trabalho: Construção de Projetos para o Pós-Carreira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10 (2), 177–181. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572010000200013. Visualizado em 2 de dezembro de 2023.
- Franco, M. V., Reis, K. P., Oliveira, R. B., Fialho, M. L. & Santos, H. L. (2019). Síndrome de Burnout e seu enquadramento como acidente do trabalho. *Intraciência Revista Científica FAGU*, ed. 17. <https://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20190312105103.pdf>. Visualizado em 17 de janeiro de 2024.
- Fritz, C., Yankelevich, M., Zarubin, A., & Berger, P. (2010). Happy, healthy, and productive: the role of detachment from work during nonwork time. *Journal of Applied Psychology*, 95 (5), 977-983. https://www.researchgate.net/publication/46254570_Happy_Healthy_and_Productive_The_Role_of_Detachment_From_Work_During_Nonwork_Time. Visualizado em 15 de novembro de 2023.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 325–335. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00652.x>. Visualizado em 30 de outubro de 2023.
- Gaspar, T., & Balancho, L. (2017). Fatores pessoais e sociais que influenciam o bem-estar subjetivo: diferenças ligadas estatuto socioeconômico. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22 (4), 1373-1380. <https://doi.org/10.1590/1413-81232017224.07652015>. Visualizado em 2 de abril de 2024.
- Gill, D. L., Hammond, C. C., Reifsteck, E. J., Jehu, C. M., Williams, R. A., Adams, M. M., Lange, E. H., Becofsky, K., Rodriguez, E., & Shang, Y. T. (2013). Physical activity and quality of life. *Journal of Preventive Medicine and Public Health*, 46, (1), 28-34. <https://doi.org/10.3961/jpmph.2013.46.S.S28>. Visualizado em 11 de fevereiro de 2024.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39 (2), 98-103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>. Visualizado em 9 de fevereiro de 2024.
- Grant, A.M., Christianson, M.K., & Price, R.H. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21 (3), 51-63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>. Visualizado em 27 de dezembro de 2023.

- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>. Visualizado em 13 de dezembro de 2023.
- Graves, L. M., & Karabayeva, A. (2020). Managing virtual workers - strategies for success. *IEEE Engineering Management Review*, 48(2), 166-172. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990386>. Visualizado em 1 de fevereiro de 2024.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Source: The Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://www.istor.org/stable/258214>. Visualizado em 17 de dezembro de 2023.
- Groen, B. A. C., Triest, S.V., Coers, M., Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36 (6), 727-735. https://www.researchgate.net/publication/323164404_Managing_flexible_work_arrangements_Teleworking_and_output_controls. Visualizado em 13 de março de 2024.
- Grzegorzczak M., Mariniello M., Nurski L., Schraepen T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future work. *Policy Contribution* 14/21, Bruegel. <https://www.bruegel.org/policy-brief/blending-physical-and-virtual-hybrid-model-future-work>. Visualizado em 9 de outubro de 2023.
- Hauff, S., Felfe, J., & Klug, K. (2022). High-performance work practices, employee well-being, and supportive leadership: spillover mechanisms and boundary conditions between HRM and leadership behavior. *International Journal of Human Resource Management*, 33(10), 2109–2137. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1841819>. Visualizado em 18 de novembro de 2023.
- Heidt, L., Gauger, F., & Pfnür, A. (2023). Work from Home Success: Agile work characteristics and the Mediating Effect of supportive HRM. *Review of Managerial Science*, 17(6), 2139–2164. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00545-5>. Visualizado em 5 de março de 2024.
- Higgins, C., Duxbury, L., & Lee, C. (1994). Impact of life-cycle stage and gender on the ability to balance work and family responsibilities. *Family Relations: An Interdisciplinary Journal of Applied Family Studies*, 43(2), 144–150. <https://doi.org/10.2307/585316>. Visualizado em 13 de fevereiro de 2024.
- HumanIT. (2024). HumanIt – Digital Consulting. <https://humanit.pt/>. Visualizado em 3 de outubro de 2024.
- Jacobs, G. (2008). Constructing corporate commitment amongst remote employees: A disposition and predisposition approach. *Corporate Communications*, 13(1), 42–55. <https://doi.org/10.1108/13563280810848184>. Visualizado em 19 de janeiro de 2024.
- Joshanloo, M. (2018). Investigating the relationships between subjective well-being and psychological well-being over two decades. *Emotion*, 19(1), 183–187. <https://doi.org/10.1037/emo0000414>. Visualizado em 18 de janeiro de 2024.

- Jostell, D., & Hemlin, S. (2018). After hours teleworking and boundary management: Effects on work-family conflict. *Work* 60 (4), 1-9. <https://www.researchgate.net/publication/326453644> After hours teleworking and boundary management Effects on work-family conflict. Visualizado em 2 de abril de 2024.
- Karkoulian, S., Srour, F., & Sinan, T. (2016). A gender perspective on work-life balance, perceived stress, and locus of control. *Journal of Business Research*, 69(11), 4918–4923. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2016.04.053>. Visualizado em 4 de março de 2024.
- Keyes, C. L. M. (1998). *Social Well-Being*. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121–140. <https://doi.org/10.2307/2787065>. Visualizado em 22 de outubro de 2023.
- Kim, T., Mullins, L. B., & Yoon, T. (2021). Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *American Review of Public Administration*, 51(4), 263–277. <https://doi.org/10.1177/0275074021992058>. Visualizado em 12 de novembro de 2023.
- Kraut, R. (1979). Two Conceptions of Happiness. *The Philosophical Review*, 88(2), 167–197. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2184505>. Visualizado em 16 de janeiro de 2024.
- Kun, A., & Gadanez, P. (2022). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, 41(1), 185–199. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>. Visualizado em 7 de novembro de 2023.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19 (1), 65-76. https://journals.lww.com/healthcaremanagerjournal/abstract/2000/19010/multigeneration_employees_strategies_for.11.aspx. Visualizado em 15 de fevereiro de 2024.
- Lei nº83/2021, de 6 de dezembro de 2021. Dispõe sobre a modificação do regime de teletrabalho. Visualizado em 22 de dezembro de 2023. <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/83-2021-175397114>
- Leite, N. R. P., & Albuquerque, L. G. De. (2009). Os Desafios de Gerir Pessoas Em Uma Estrutura Organizacional Remota*. *Revista de Gestão USP*, 16(3), 99–114. https://www.academia.edu/25810002/Os_desafios_de_gerir_pessoas_em_uma_estrutura_organizacional_remota. Visualizado em 17 de fevereiro de 2024.
- Lima, E. M. de A., Coutinho, M. da P. de L., & Fonseca, A. A. da. (2023). Inteligência Emocional e sua Relação com o Conceito de Liderança Transformacional: Um Estudo Psicossociológico. *ID on Line. Revista de Psicologia*, 17(66), 110–125. <https://doi.org/10.14295/idonline.v17i66.3766>. Visualizado em 31 de janeiro de 2024.
- Lima, F.B.S., & Melo, S.N. (2020). Teletrabalho, meio ambiente do trabalho, redes sociais e os reflexos na saúde mental do trabalhador. *Revista Nova Hileia*, 5 (3), 1-16. <http://repositorioinstitucional.uea.edu.br//handle/riuea/2693>. Visualizado em 3 de fevereiro de 2024.

- Lirio, A. B., Gallon, S., & Costa, C. (2020). Percepções da Qualidade de Vida no Trabalho nas Diferentes Gerações. *Gestão & Regionalidade*, 36 (107), 201-220. <https://doi.org/10.13037/gr.vol36n107.5398>. Visualizado em 13 de março de 2024.
- Loureiro, E.G. (2022). *A interface trabalho família em contexto de teletrabalho* (Dissertação de mestrado). Escola de Psicologia da Universidade do Minho, Braga, Portugal. Repositório UM. <https://hdl.handle.net/1822/82692>. Visualizado em 24 de outubro de 2023.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111–131. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.111>. Visualizado em 8 de janeiro de 2024.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). Atlas.
- Mascarenhas, A.C. (2020). *Gestão Estratégica de pessoas: Evolução, teoria e crítica* (1ª ed.). Cengage Learning. https://books.google.pt/books/about/Gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica%20de%20pessoas.html?id=ziYMEAAAQBAJ&redir_esc=y. Visualizado em 16 de fevereiro de 2024.
- Mateus, A.F. (2022). Gestão de Talentos, Home Office e Comunicação Digital. Passado, presente...que futuro pós COVID-19. *Revista Internacional de Humanidades*, 10 (10), 1-19. https://www.researchgate.net/publication/364318318_Gestao_de_Talentos_Home_office_e_Comunicacao_Digital_Passado_presente_que_futuro_pos-Covid19. Visualizado em 22 de janeiro de 2024.
- Mesquita, L. V., Machado, M. J., Fernandes, M. M., Azevedo, P. A., Tomás, S. T., & Machado, S. S. (2023). A diáspora dos trabalhadores dos países industrializados rumo aos países em desenvolvimento e do terceiro mundo: a revolução laboral do século XXI. *Quaestio Iuris*, 16(1), 1-24. <https://doi.org/10.12957/rqi.2023.66071>. Visualizado em 3 de outubro de 2023.
- Miltersteiner, R. K., Oliveira, F. B., Hryniewicz, L. G. C., Sant'anna, A. S., & Moura, L. C. (2020). Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 406-423. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>. Visualizado em 16 de fevereiro de 2024.
- Mishima-Santos, V., Renier, F., & Sticca, M. (2020). Teleworking and Worker's Health and Well-Being: Systematic Review. *Psicologia, Saúde & Doença*, 21(03), 865–877. <https://doi.org/10.15309/20psd210327>. Visualizado em 12 de outubro de 2023.
- Moreira, V. L. (2017). A Importância Da Inteligência Emocional Nas Organizações. *Gestão e Desenvolvimento Em Revista*, 1(1), 84–96. <http://e-revista.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/index>. Visualizado em 7 de janeiro de 2024.
- Mozzato, A. R. & Grzybovski, D. (2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados

- Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *RAC*, 15(4), 731-747. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84018975010>. Visualizado em 17 de fevereiro de 2024.
- Muzzio, H. (2019). Criatividade aberta: proposição teórica de análise a partir dos espaços de coworking. *Interações (Campo Grande)*, 20, 1005–1018. <https://doi.org/10.20435/inter.v20i4.1982>. Visualizado em 13 de novembro de 2023.
- Nogueira, A.P.S., & Oliveira, A.F. (2022). Impacto da Percepção de Suporte Organizacional e Capital Psicológico no Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 42, 1-16. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003238418>. Visualizado em 9 de novembro de 2023.
- Novo, F. R. (2005). Bem-Estar e Psicologia: Conceitos e Propostas de Avaliação. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico e Avaliação Psicológica*, 2, 183–203. <http://hdl.handle.net/10451/17844>. Visualizado em 18 de janeiro de 2024.
- Oliveira, E. de J., Ferreira, R. C., Lopes, R. H., Andrade, D., & Alves, G. S. B. (2020). Felicidade No Trabalho, A Partir Das Dimensões Do Bem-Estar. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), 40–55. <https://periodicos.ufes.br/bjpe/index>. Visualizado em 6 de fevereiro de 2024.
- Ortega, S. M., Mariano, T. dos S., & Carvalho, D. L. de. (2023). Viabilidade do Home Office para profissionais da área da tecnologia da informação. *Revista Fatec Zona Sul*, 9(5), 1–18. https://doi.org/10.26853/Refas_ISSN-2359-182X_v09n05_01. Visualizado em 6 de março de 2024.
- Panahi, S., & Tremblay, A. (2018). Sedentariness and Health: Is Sedentary Behavior More Than Just Physical Inactivity? *Frontiers in Public Health*, 6, 1-7. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00258>. Visualizado em 4 de março de 2024.
- Pataki-Bittó, F., & Kun, A. (2022). Exploring differences in the subjective well-being of teleworkers prior to and during the pandemic. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(3), 320–338. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-12-2020-0207>. Visualizado em 30 de dezembro de 2023.
- Pereira, G. P., & Silva, C. M. G. D. (2020). Prática de atividade física e qualidade de vida no trabalho do docente universitário: revisão bibliográfica. *Brazilian Journal of Development*, 6(10), 74997–75013. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n10-067>. Visualizado em 3 de janeiro de 2024.
- Pereira, M. N., & Trevelin, A. T. C. (2020). Qualidade de vida no Trabalho: a importância das pessoas nas organizações. *Revista Interface Tecnológica*, 17(1), 219–231. <https://doi.org/10.31510/infa.v17i1.716>. Visualizado em 19 de outubro de 2023.
- Pinto, E. B., & Pedroso, B. (2023). Bem-estar subjetivo e psicológico em amostras brasileiras: uma revisão integrativa. *Mudanças - Psicologia Da Saúde*, 31(1), 65–75. <https://doi.org/https://doi.org/10.15603/2176-1019/mud.v31n1p65-75>. Visualizado em 11 de janeiro de 2024.

- Porto, D. (2008). Trabalho doméstico e emprego doméstico: atribuições de gênero marcadas pela desigualdade. *Revista Bioética*, 16 (2), 287-303. https://revistabioetica.cfm.org.br/index.php/revista_bioetica/article/view/74. Visualizado em 9 de fevereiro de 2024.
- Postmes, T., Tanis, M., & De Wit, B. (2001). Communication and Commitment in Organisations: A social Identity Approach. *Group Process and Intergroup Relations*, 4, 227-246. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1368430201004003004>. Visualizado em 1 de março de 2024.
- Rafalski, J. C., & De Andrade, A. L. (2015). Home-Office: Exploratory Aspects of Work from Home. *Temas Em Psicologia*, 23(2), 431–441. <https://doi.org/10.9788/TP2015.2-14>
- Randow, G. L. F. Von, Tuler, L. C. M. D. R., & Oliveira, R. T. D. S. A. (2021). Os Desdobramentos Do Home Office Durante a Pandemia: O Novo Ambiente De Trabalho E As Suas Consequências. *Anais Da Noite Acadêmica Do Centro Universitário UNIFACIG*, 1, 1–15. <https://pensaracademico.unifacig.edu.br/index.php/noiteacademica/article/view/2688>. Visualizado em 12 de outubro de 2023.
- Rebolo, F., & Constantino, M. (2020). Escala de Bem-Estar Docente (EBED): Desenvolvimento e Validação. *Cadernos de Pesquisa*, 56 (176), 444-460. <https://doi.org/10.1590/198053146531>. Visualizado em 10 de março de 2024.
- Rehman, S., & Roomi, M. A. (2012). Gender and work-life balance: A phenomenological study of women entrepreneurs in Pakistan. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(2), 209–228. <https://doi.org/10.1108/14626001211223865>. Visualizado em 27 de fevereiro de 2024.
- Ribeiro, B. F., Tomaz, J. B., & Silveira, K. T. Da. (2022). Síndrome de Burnout: Relação entre Home Office e a Cultura de Alta Performance. *RUNA - Repositório Universitário Da Ânima*. <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/28998>. Visualizado em 29 de novembro de 2023.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Essentials of Organizational Behavior* (12ª ed.). Pearson.
- Robertson, I. T., & Flint-Taylor, J. (2009). Leadership, Psychological Well-Being, and Organizational Outcomes. *Oxford Handbook of Organizational Well Being*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211913.003.0008>. Visualizado em 6 de dezembro de 2023.
- Rodrigues, L. A., Rodrigues, A. de F. M., Campos, G. K. P., & Cordeiro, R. A. (2022). *Enfermagem de Saúde Mental: promoção, prevenção e cuidado* (M. M. de Siqueira & M. T. C. de Carvalho, 1ªEd.). <https://www.researchgate.net/publication/360076634>. Visualizado em 20 de dezembro de 2023.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. doi:10.1037/0022-3514.57.6.1069. Visualizado em 4 de novembro de 2023.

- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://www.researchgate.net/publication/15726128> The Structure of Psychological Well-Being Revisited. Visualizado em 7 de janeiro de 2024.
- Santos, B. de S. (2006). Globalizations. *Theory, Culture & Society*, 23, 393–399. <https://doi.org/10.1177/0263276406023002680>. Visualizado em 22 de outubro de 2023.
- Santos, G. B. Dos, & Melo, F. X. de. (2019). A Importância da Ginástica Laboral no Ambiente de Trabalho. *Revista Diálogos Interdisciplinares*, 8(4). <https://revistas.brazcubas.br/index.php/dialogos/article/view/696>. Visualizado em 16 de fevereiro de 2024.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>. Visualizado em 25 de janeiro de 2024.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201–209. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>. Visualizado em 2 de fevereiro de 2024.
- Singh, S., & Gautam, P. (2023). Dimensions of Employee Well-Being at Work: A New Analytic Framework. *Lecture Notes in Mechanical Engineering*, 523–532. https://doi.org/10.1007/978-981-19-6107-6_37. Visualizado em 5 de fevereiro de 2024.
- Smola, K.W., & Sutton, C.D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.147>. Visualizado em 17 de fevereiro de 2024.
- Soares, S.J. (2020). Pesquisa Científica: Uma Abordagem Sobre o Método Qualitativo. *Revista Ciranda*, 3 (1), 1–13. <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/ciranda/article/view/314>. Visualizado em 30 de outubro de 2023.
- Souza, M.T., Silva, M.D., & Carvalho, R. (2010). Revisão integrativa: o que é e como fazer. *Einstein (São Paulo)*, 8 (1), 102–106. <https://doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134>. Visualizado em 9 de novembro de 2023.
- Stacey, N., Ellwood, P., Bradbrook, S., Reynolds, J., Williams, H., & Lye, D. (2018). European Agency for Safety and Health at Work – Informations, statistics, legislation and risk assessment tools. <https://osha.europa.eu/en/publications/foresight-new-and-emerging-occupational-safety-and-health-risks-associated>. Visualizado em 6 de janeiro de 2024.
- Thivel, D., Tremblay, A., Genin, P. M., Panahi, S., Rivière, D., & Duclos, M. (2018). Physical Activity, Inactivity, and Sedentary Behaviors: Definitions and Implications in Occupational Health. *Frontiers in Public Health*, 6, 1–5. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00288>. Visualizado em 31 de janeiro de 2024.

- Tremblay, D.G. (2002). Organização e Satisfação no contexto do Teletrabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 42 (3), 54-65. <https://www.scielo.br/j/rae/a/KrrGr7Kdrbfcg5SgcdCfKbB/?lang=pt>. Visualizado em 18 de outubro de 2023.
- Twenge, J.M, Campbell, S.M., Hoffman, B.J., & Lance, C.E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36 (5), 1117-1142. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206309352246>. Visualizado em 1 de março de 2024.
- Veiga, H. M. da S., & Neto, E. R. G. (2023). Bem-estar no trabalho: investigação da influência da qualidade de vida no trabalho Wellbeing at Work: Investigation on the Influence of Quality of Working Life. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 16(1), 1–25. <https://doi.org/10.36298/gerais202316e19162>. Visualizado em 26 de dezembro de 2023.
- Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? *Revista Do Serviço Público*, 72(01), 133–162. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i1.4938>. Visualizado em 29 de outubro de 2023.
- Waterman, A. S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678–691. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>. Visualizado em 28 de dezembro de 2023.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1998). Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00081.x>. Visualizado em 14 de dezembro de 2023.
- Willerdig, I., Alvez, J.K., & Lapolli, É. M. (2020). Gestão Humana Para Organizações Saudáveis. *Anais Do Congresso Internacional De Conhecimento E Inovação – Ciki*, 1(1). <https://doi.org/10.48090/ciki.v1i1.1005>. Visualizado em 29 de março de 2024.
- Wilson, J. (2014). *Essentials of Business Research: a guide to doing your research project*. (2ª ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Wood, A. M., & Joseph, S. (2010). The absence of positive psychological (eudemonic) well-being as a risk factor for depression: A ten year cohort study. *Journal of affective disorders*, 122(3), 213–217. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2009.06.032>. Visualizado em 8 de janeiro de 2024.
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A.T., Shuai, B., Gao, J. (2020). A worl-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51-68. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007>. Visualizado em 26 de novembro de 2023.

Apêndices

Apêndice I – Guião da Entrevista

Questões

1. Idade
2. Formação Escolar
3. Categoria Profissional
4. Formação Profissional
5. Características mais importantes do teletrabalhador para realizar com sucesso o trabalho em *Home Office*:
6. Quais são as vantagens de trabalhar em *Home Office*? E as desvantagens?
7. A empresa ofereceu-lhe a possibilidade de trabalhar em regime híbrido? Acha que faz/faria a diferença?
8. Tempo de experiência em *Home Office*?
9. Quais são os países para os quais trabalha?
10. O que entende por bem-estar psicológico?
11. Quais são os principais aspetos do trabalho que contribuem negativamente para a sua saúde psicológica? E os positivos?
12. Tem um espaço específico para desempenhar as suas funções laborais?
13. Como lida com o isolamento social inerente à prática do *Home Office*?
14. Ser socialmente ativo e adepto de um estilo de vida saudável interfere no seu bem-estar psicológico?
15. Sente que, estando em teletrabalho, tem sucesso na gestão das responsabilidades e do stresse no quotidiano?
16. No geral sente satisfação e valorização nas tarefas que desempenha?
17. Vive com família e/ou amigos?
18. Quais são as estratégias que adota para delinear uma fronteira clara entre vida profissional e pessoal?

- 19.** Sente que por estar a trabalhar a partir de casa as exigências por parte da entidade empregadora são mais elevadas?
- 20.** Na sua opinião, qual é o papel da família na adaptação do teletrabalhador ao *Home Office*?
- 21.** Sentiu em algum momento um desequilíbrio entre a esfera familiar e profissional? Se sim, dê um exemplo.
- 22.** Sente que a organização proporciona condições que permitem o seu bem-estar na realização do trabalho a partir de casa? Se sim, quais?
- 23.** Sente que tem as mesmas oportunidades de progressão na carreira e formação que um trabalhador que desempenha as suas funções presencialmente? Quais?
- 24.** De que forma é que a empresa, mesmo estando distante fisicamente, promove o envolvimento do teletrabalhador com a sua missão, objetivos e negócio?
- 25.** Sente que a empresa coopera com o seu equilíbrio emocional? De que forma?

Apêndice II – Apresentação da Entrevista ao Entrevistado

Abertura da entrevista

Boa tarde, o meu nome é Bárbara Almeida e sou aluna do 2º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade do Minho. Como já foi informado previamente, no âmbito deste Mestrado, encontro-me a realizar uma investigação relacionada com a temática do *Home Office e o Bem-Estar Psicológico na Perspetiva do Teletrabalhador*.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a sua disponibilidade e interesse em contribuir para a presente investigação, participando nas entrevistas que me encontro a realizar para retirar conclusões relativas à temática central supracitada. A realização da presente entrevista, na sua íntegra, terá uma duração de, aproximadamente, uma hora.

No desenrolar da nossa conversa, terei como objetivo explorar, fundamentalmente, os seguintes pontos: 1) compreender como é que o teletrabalhador se sente relativamente ao seu local de trabalho e à forma como desempenha a sua atividade laboral; 2) apurar a influência que o teletrabalho tem na gestão das suas responsabilidades familiares e profissionais; 3) identificar os impactos que a modalidade de teletrabalho tem no trabalhador ao nível psicológico e emocional; 4) indagar sobre as estratégias que o teletrabalhador adota para manter o equilíbrio vital para o seu bem-estar psicológico e indicar o suporte proveniente da sua rede de apoio para a promoção deste mesmo equilíbrio; e, finalmente, 5) explorar o que o entrevistado entende, sob a sua ótica, por bem-estar psicológico.

Neste seguimento, é de sublinhar que a sua participação é voluntária e se, em algum momento da entrevista, não se sentir confortável para dar continuidade à interlocução pode finalizar a mesma, verbalizando expressamente a sua vontade em fazê-lo. Além disso, se houver alguma questão que, do seu ponto de vista, não faça sentido ser respondida por si, sinta-se à vontade para negar a sua resposta ou solicitar a reestruturação da mesma.

Agradeço também o seu consentimento para a gravação da conversa com o intuito de favorecer o processo de tratamento e análise dos dados obtidos. Realço que a sua declaração é de extrema importância para o desenvolvimento deste projeto, dando a possibilidade de alcançar mais uma perspetiva relativamente à realização das responsabilidades profissionais em regime de teletrabalho.

Aproveito para recordar que não há respostas certas ou erradas, sendo que as particularidades das vivências de cada um dos entrevistados permite reunir conteúdo rico e diversificado.

É por partilhar a sua experiência pessoal e por confiar na qualidade do tratamento da informação retirada que lhe é assegurada a privacidade da sua identidade. Isto é, na redação do relatório não será referenciada qualquer informação que possa revelar a sua identidade ou comprometer qualquer esfera da sua vida, profissional e pessoal. Mais acrescento que, os dados serão destruídos após a defesa da presente dissertação.

Após o esclarecimento do propósito e metodologia da entrevista, se não houver qualquer dúvida da sua parte, daremos início à mesma.

Encerramento da entrevista

Todas as questões às quais pretendia, até ao momento, obter resposta estão devidamente refutadas. Gostaria de partilhar alguma informação relevante para a temática central que não tenha sido abordada no nosso diálogo?

Assim sendo, esta entrevista chega ao fim. Uma vez mais, agradeço a sua colaboração no desenvolvimento do presente estudo.

Apêndice III – Categorização da Análise do Conteúdo

Identificação do Entrevistado			
Categoria: Perfil do Teletrabalhador			
Dados	Objetivo	Autor(es)	Conclusão
1. Idade	Verificar se existe alguma diferença entre faixas etárias no que toca à adaptação e preferência por desenvolver as responsabilidades laborais em <i>Home Office</i> .	Dolan, Peasgood e White (2008); Fragoso e Guimarães (2010).	Neste grupo de participantes do estudo temos elementos da geração X, dos Millenials e da geração Z. Não se verifica a existência de qualquer resistência face à mudança ou ao seu envolvimento e evolução relativamente a ferramentas digitais, não sendo um tópico para estes participantes a extinção desta modalidade de trabalho. Existe uma preferência por parte dos entrevistados em desenvolver as suas responsabilidades profissionais neste contexto, assim como predomina uma fácil adaptação da sua parte a estes novos moldes.
2. Formação Escolar	Perceber se a formação escolar pode impactar a adaptação em teletrabalho.	Randow, Tuler e Oliveira (2021); Fragoso e Guimarães (2010).	Do grupo de entrevistados, 7 elementos têm o grau de mestre e 2 de licenciados, sendo que todos eles têm uma formação sólida que lhes permitiu evoluir académica e profissionalmente. A adaptação necessária às novas tecnologias e à nova forma de

			<p>comunicação existente é cada vez mais estimulada em contexto escolar, acabando por cultivar nos formandos uma mentalidade de aprendizagem, resiliência e adaptabilidade contínua, aspetos extremamente importantes para o ambiente de trabalho remoto que está constantemente a evoluir ao nível das tecnologias e práticas de trabalho.</p>
<p>3. Categoria Profissional</p>	<p>Pretende-se averiguar se o teletrabalho pode ter impacto de forma distinta em diferentes categorias profissionais em termos de bem-estar e identificar de forma mais profunda o entrevistado.</p>	<p>Figueiredo, Ribeiro, Pereira e Passos (2021); Ballario (2020).</p>	<p>Todos sentem que o seu trabalho é desenvolvido adequadamente a partir de casa, não havendo diferenças entre categorias na promoção deste bem-estar.</p>
<p>4. Funções que desempenha</p>	<p>Com base nas funções que o indivíduo assume, verificar se existem diferenças nas preferências e na habilidade de realizar o trabalho em <i>Home Office</i>.</p>	<p>Grzegorzczuk, Mariniello, Nurski e Schraepen (2021).</p>	<p>Existem certas situações em que estar em formato presencial pode facilitar a dinâmica de trabalho, mas não impede a sua consecução. Não há diferenças neste âmbito.</p>
<p>5. Características mais importantes que um trabalhador deve ter para realizar com sucesso o trabalho a partir de casa</p>	<p>Traçar as características essenciais que os trabalhadores que desempenham as suas funções em <i>Home Office</i> devem ter para formar uma equipa bem estruturada e produtiva, tendo em conta que o teletrabalhador é dominado continuamente por impactos psicológicos.</p>	<p>Vilarinho, Paschoal e Demo (2021); Costa (2013).</p>	<p>São essenciais as seguintes características: responsabilidade; organização e autonomia; noção de compromisso; foco.</p>

QP1: Como percebe o teletrabalho?			
Categoria: Autopercepção do teletrabalhador			
Questões	Objetivo	Autor(es)	Conclusão
<p>6. Quais são as vantagens de trabalhar em <i>Home Office</i>? E as desvantagens?</p>	<p>Conhecer os elementos que facilitam e dificultam a realização do trabalho em <i>Home Office</i>.</p>	<p>Figueiredo, Ribeiro, Pereira e Passos (2021); Callier (2013); Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L. e Lima (2017); Grant, Wallace e Spurgeon (2013); Aguiar Oliveira, Hryniewicz e Sant'Anna (2022); Randow, Tuler e Oliveira (2021).</p>	<p>Vantagens: o nível de concentração e produtividade é mais elevado em casa; há uma maior flexibilidade entre as várias esferas da vida do trabalhador, bem como uma redução de custos e desgaste (físico e psicológico) associado a deslocamentos; e têm a possibilidade de desenvolver as suas responsabilidades profissionais na sua zona de conforto.</p> <p>Desvantagens: decadência do <i>engagement</i> com a equipa; dificultando a atração e retenção dos profissionais; adversidade na criação de relação à distância entre o teletrabalhador e o cliente; a dificuldade de desligar do trabalho em momentos de pausa; carga de trabalho mais elevada; sedentarismo;</p>

			quebra de energia social.
7. A empresa ofereceu-lhe a possibilidade de trabalhar em regime híbrido? Acha que faz/faria a diferença?	Analisar se a possibilidade de ter contacto físico com a empresa e com os colegas de equipa é um fator que interfere no bem-estar, essencialmente psicológico, do teletrabalhador.	Grzegorzczyk, Mariniello, Nurski e Schraepen (2021).	Apesar de a cultura da <i>HumanIT</i> ser apresentada como <i>remote first</i> , dão a possibilidade aos seus colaboradores de usufruírem de um modelo híbrido, permitindo uma maior flexibilidade e adaptação às preferências individuais. Estes espaços físicos permitem que os elementos das diversas equipas se encontrem presencialmente, diminuindo o isolamento sentido, melhorando a comunicação existente e, conseqüentemente, contribuindo para uma melhoria no seu bem-estar psicológico.
8. Tempo de experiência em <i>Home Office</i>	Aferir acerca do tempo de experiência que determinado indivíduo tem a trabalhar em <i>Home Office</i> e concluir se este fator tem ou não interferência na adaptação a esta modalidade.	Aguiar, Oliveira, Hryniewicz e Sant'Anna (2022).	Estes autores revelam que a adaptação a esta modalidade de trabalho pode ser mais complicada para pessoas que durante anos desempenharam funções em contexto

			<p>presencial. Esta dificuldade não se verifica neste grupo de entrevistados, sendo que participantes que trabalharam mais tempo em formato presencial, apesar de no início desta jornada a modalidade de <i>home office</i> ter tido repercussões no seu bem-estar psicológico, neste momento, não abdicariam desta forma de trabalhar.</p>
<p>9. Países para os quais trabalha</p>	<p>Conhecer com maior profundidade o entrevistado e a base do seu trabalho e comunicação diários.</p>	<p>Carvalho, Oliveira e Pinto (2018).</p>	<p>Estes teletrabalhadores reconhecem e valorizam a flexibilidade que esta modalidade acarreta para trabalhar com diferentes países, tanto em termos de conciliação de horários como em termos de eficiência de custos, conforto e recompensas monetárias mais compensatórias.</p>

QP2: Qual é o impacto percebido do teletrabalho no bem-estar psicológico do teletrabalhador?**Categoria: Avaliação do Bem-Estar Psicológico do Teletrabalhador**

Questões	Objetivo	Autor(es)	Conclusão
10. O que entende por bem-estar psicológico?	Analisar o conceito de bem-estar psicológico.	Grant, Christianson e Price (2007); Farsen, Boehs, Ribeiro, Biavati e Silva (2018); Singh e Gautam (2023); Novo (2005); Rodrigues, Rodrigues, Campos e Cordeiro (2022).	Todos os participantes assumem que este bem-estar envolve mais do que uma componente das suas vidas aliado a uma avaliação subjetiva do indivíduo sobre estas mesmas componentes. Na ótica destes teletrabalhadores, elementos financeiros e, fundamentalmente, pessoais, sociais e emocionais são indispensáveis para o bem-estar psicológico.
11. Quais são os principais aspetos do trabalho que contribuem negativamente para a sua saúde psicológica? E os positivos?	Perceber a influência que o <i>Home Office</i> tem no indivíduo ao nível do bem-estar psicológico.	Franco, Reis, Fialho, Oliveira e Santos (2019); De Castro e Zanelli (2007); Neto (2015).	No que concerne aos aspetos negativos, são nomeadas causas como: a pressão sentida pelo alcance dos objetivos; a dificuldade existente em termos de comunicação; o aumento do horário de trabalho; a não imposição de limites por estar em casa; a falta de filtro de quem está

			<p>por detrás do computador e a falta da dinâmica entre equipa resultante da convivência social limitada. Por sua vez, confirma-se que a flexibilidade, a redução dos custos e tempo associados às deslocações e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional são as vertentes mais sublinhadas pelos teletrabalhadores que, efetivamente, impactam de forma positiva as suas vidas, havendo uma interligação entre elas que conduz a uma maior sensação de bem-estar no geral e, conseqüentemente, ao nível psicológico.</p>
<p>12. Tem um espaço específico para desempenhar as suas funções laborais?</p>	<p>Entender se o teletrabalhador tem um local específico para desenvolver a sua atividade laboral, fazendo uma adequada segmentação entre as responsabilidades profissionais e pessoais.</p>	<p>Amado (2022)</p>	<p>Confirma-se que ter um espaço de trabalho adaptado às necessidades dos teletrabalhadores é crucial para a manutenção da sua saúde física e mental, assim como para o aumento da sua eficácia e de um maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.</p>

<p>13. Como lida com o isolamento social inerente à prática do <i>Home Office</i>?</p>	<p>O trabalho é um elemento que permite que o ser humano esteja conectado socialmente, sentindo-se integrado no contexto que se insere. Assim sendo, é importante avaliar o nível de isolamento social do indivíduo.</p>	<p>Castro, Hernández, García e Alvarado (2022); Singh e Gautam (2023); Novo (2005); França (2010); Costa e Santos (2013).</p>	<p>São vários os elementos que, ao longo da conversa, de uma forma mais direta ou indireta, referem a falta e a importância das conversas descontraídas e das pausas para café. Apesar de não sentirem este isolamento, geram-se consequências, nomeadamente: preocupação em ser capaz de manter um diálogo coeso pela falta de convivência social; ineficácia da comunicação que vigora em ambiente de trabalho remoto; impressão de que as pessoas estão menos dispostas a ajudar; condicionamento das interações sociais em contexto virtual.</p>
<p>14. Ser socialmente ativo e adepto de um estilo de vida saudável interfere no seu bem-estar psicológico?</p>	<p>Entender se o bem-estar físico e social têm repercussões no bem-estar psicológico.</p>	<p>Singh e Gautam (2023); Pereira e Silva (2020); Thive, Tremblay, Genin, Panahi, Riviére e Duclos (2018); França (2010).</p>	<p>Apura-se que os entrevistados acreditam que há uma relação entre estas vertentes, estabelecendo a importância da prática de atividade física e da adoção de um estilo de vida saudável para o bem-estar geral, incluindo a dimensão psicológica, e a</p>

			necessidade de socializar com o contexto que os rodeia.
<p>15. Sente que, estando em teletrabalho, tem sucesso na gestão das responsabilidades e do stresse no quotidiano?</p>	<p>O stresse pode condicionar o bem-estar psicológico do trabalhador e, mediante as exigências laborais cada vez mais acrescidas, a organização diária do trabalho é importante. Podendo isto prejudicar a saúde psicológica do trabalhador, é essencial analisar em que medida é que o teletrabalhador consegue fazer esta gestão à distância.</p>	<p>Grant, Christianson e Price (2007); Costa e Santos (2013); Nogueira e Oliveira (2022).</p>	<p>A maioria dos entrevistados assume que a relação estabelecida com as responsabilidades profissionais tem repercussões naquilo que os próprios sentem e na sua relação com o trabalho, adotando estratégias como: planeamento do dia seguinte mediante o estabelecimento de objetivos no dia anterior; adaptação do horário de trabalho consoante as necessidades pessoais; estabelecimento de horários mais produtivos.</p>
<p>16. No geral sente satisfação e valorização nas tarefas que desempenha?</p>	<p>Perceber se, ao nível psicológico, o teletrabalhador sente-se concretizado profissionalmente ou se está desmotivado.</p>	<p>Grant, Christianson e Price (2007); Pataki-Bittó e Kun (2022); Singh e Gautam (2023); Ryff (1989); Kraut (1979); Kun e Gadancz (2019); Daniels (2000); Seligman e Czikszentmihalyi (2000); Waterman (1993).</p>	<p>A satisfação e valorização do trabalho desenvolvido pelos teletrabalhadores tem repercussões no bem-estar psicológico destes participantes. No entanto, as opiniões relativas ao sentimento de concretização e</p>

			<p>motivação dividem-se, o que significa que isto deverá ser um ponto a ser discutido e melhorado pela <i>HumanIT</i>, definindo estratégias que incentivem um maior acompanhamento das suas equipas.</p>
--	--	--	---

<p>QP3: Na ótica do teletrabalhador, o <i>Home Office</i> é efetivamente positivo para o equilíbrio entre a vida familiar, pessoal e profissional?</p>			
<p>Categoria: Equilíbrio entre Vida Pessoal, Profissional e Familiar</p>			
<p>Questões</p>	<p>Objetivo</p>	<p>Autor(es)</p>	<p>Conclusão</p>
<p>17. Vive com família e/ou amigos?</p>	<p>Verificar se o contexto doméstico do teletrabalhador tem interferência no bem-estar no trabalho.</p>	<p>Aguiar, Oliveira, Hryniewicz e Sant’Anna (2022); Dolan, Peasgood e White (2008); Castro, Hernández, García e Alvarado (2022); Ferrari e Ghedine (2021); Pataki-Bittp e Kun (2022); Greenhaus e Beutell (1985); Clark (2000).</p>	<p>Comprova-se que a família é fundamental para manter o equilíbrio entre a vida pessoal, profissional e familiar, promovendo o seu bem-estar. Existe respeito mútuo, entre trabalhador e respetiva família, para que a adaptação a este processo seja o mais leve possível, assim como se promove a comunicação, algo considerado imprescindível para evitar o isolamento do teletrabalhador.</p>

<p>18. Quais são as estratégias que adota para delinear uma fronteira clara entre vida profissional e pessoal?</p>	<p>Compreender as fronteiras impostas pelo teletrabalhador entre a esfera laboral e pessoal de forma a alcançar a sua realização enquanto ser humano, familiar e social.</p>	<p>Amado (2022); Ferreira e Aguilera (2021).</p>	<p>Afastamento de bens pessoais durante o seu horário de trabalho; programação de despertadores que assinalam o término da jornada de trabalho; adoção de um vestuário mais formal enquanto se desempenham as responsabilidades profissionais e de um informal quando passa para o seu momento de lazer; organização do dia de trabalho com objetivos realistas; prática de exercício físico.</p>
<p>19. Sente que por estar a trabalhar a partir de casa as exigências por parte da entidade empregadora são mais elevadas?</p>	<p>Verificar se existe dificuldade de desconexão do trabalho por parte do teletrabalhador devido a possíveis exigências exacerbadas do empregador.</p>	<p>Aguiar, Oliveira, Hryniewicz e Sant'Anna (2022); Ferreira e Aguilera (2021).</p>	<p>A maioria dos entrevistados não sente esta pressão por parte da empresa. No entanto, colocam eles próprios a pressão sobre si mesmos, uma vez que acabam por se sentir obrigados a apresentar resultados excepcionais para a validação das suas competências e para a demonstração do adequado desenvolvimento das suas tarefas profissionais pelo facto de o trabalho não ser tão visível como estando em formato presencial.</p>

<p>20. Na sua opinião, qual é o papel da família na adaptação do teletrabalhador ao <i>Home Office</i>?</p>	<p>Tendo em conta a relação de interdependência que o trabalho e a família estabelecem entre si, pretende-se interpretar a importância da presença e ação familiar em contexto de <i>Home Office</i>.</p>	<p>Casas, Repullo, Lorenzo e Cañas (2002); Allen, Merlo, Lawrence, Slutsky e Gray (2021); Rafalski e De Andrade (2015).</p>	<p>Na sua maioria, ainda que cada um com os seus motivos em particular, os entrevistados afirmam que a família é crucial na adaptação à modalidade de teletrabalho, sendo que a generalidade dos entrevistados vive acompanhado por elementos da sua família e sentem-se num espaço seguro a desempenharem as funções profissionais. As famílias destes teletrabalhadores são, tendo em conta o diálogo estabelecido entre entrevistado e entrevistador, cruciais para o estabelecimento da fronteira temporal entre momento de trabalho e pós-trabalho, sendo um incentivo para a desconexão da vida profissional e organização entre vida pessoal e profissional.</p>
<p>21. Sentiu em algum momento um desequilíbrio entre a esfera familiar e profissional? Se sim, dê um exemplo.</p>	<p>Compreender o impacto da conciliação do espaço de lazer e de trabalho na vida do teletrabalhador.</p>	<p>Aguiar, Oliveira, Hryniewicz e Sant'Anna (2022); Ferreira e Aguilera (2021); Loureiro (2022); Greenhaus e Beutell (1985); Zhang, Moeckel, Moreno, Shuai e Gao (2020); Bartolome e Evans (1979); Clark (2000); Allen, Renn e Griffeth (2003).</p>	<p>À exceção de um dos participantes, os restantes já sentiram este desequilíbrio. Verifica-se que, muitas das vezes, estes trabalhadores ao estarem em casa sobrecarregam-se com o trabalho e deixarem de dar atenção a outras atividades importantes na sua vida (socialização com família e amigos,</p>

			<p>redução dos momentos de lazer e da prática de atividade física, entre outros). Predominam momentos menos positivos provenientes da complicação que existe no cumprimento das exigências do papel extra-laboral e, algumas vezes, da falta de delineamento de fronteiras entre espaço de lazer e de trabalho que condiciona a sua performance pelo aumento das distrações geradas pelas interrupções do ambiente familiar. Existem ou existiram momentos em que realmente foi visível a dificuldade em encaixar os seus pensamentos, comportamentos e emoções face ao ambiente dominante (familiar ou profissional) ao qual estavam expostos.</p>
--	--	--	---

QP4: Existe apoio organizacional e comunicação entre a equipa, apesar da distância física?

Relações Interpessoais e Comunicação

Questões	Objetivo	Autor(es)	Conclusão
<p>22. Sente que a organização proporciona condições que permitem o seu bem-estar na realização do trabalho a partir de casa? Se sim, quais?</p>	<p>Tendo em conta o distanciamento do local de trabalho e o contacto assíduo com os elementos e dinâmica da organização, é um desafio maior impedir que estas alterações afetem o equilíbrio físico e mental do indivíduo. Assim sendo, pretende-se aprimorar o nível de comprometimento por parte da entidade empregadora no bem-estar do teletrabalhador.</p>	<p>Robbins e Judge (2014); Dourado, Zambroni-de-Souza, Araújo e Bolis (2021); Bakker e Demerouti (2007); Hauff, Felte e Klug (2022); Pataki-Bittp e Kun (2022); Siqueira e Padovam (2018); Neto (2015).</p>	<p>Neste âmbito, a opinião é homogénea, sendo que os teletrabalhadores entrevistados da <i>HumanIT</i> sentem que a empresa coopera no seu bem-estar e na qualidade com a qual desempenham as suas responsabilidades profissionais. Disponibiliza os equipamentos necessários para desenvolverem o seu trabalho (portáteis, telemóveis, ecrãs de computador, formação específica para as suas categorias profissionais, cadeiras ergonómicas, <i>softwares</i>, etc.); faculta aos seus colaboradores um budget de <i>work station</i> para a aquisição dos direitos supracitados e um <i>budget de mobilidade</i> através do qual participam algumas despesas para desempenhar o seu trabalho a partir de outros lugares/países à sua escolha; dá a possibilidade de escolherem o seu horário de trabalho;</p>

			apostam em atividades corporativas.
<p>23. Sente que tem as mesmas oportunidades de progressão na carreira e formação que um trabalhador que desempenha as suas funções presencialmente? Quais?</p>	<p>Verificar se é ministrada formação e dadas oportunidades para o crescimento profissional, de forma a manter a equipa motivada e preparada para os desafios que surgem pelo caminho.</p>	<p>Grant, Christianson e Price (2007); Waterman (1993); Fotiadis, Abdulrahman e Spyridou (2019); Daniels (2000); Seligman e Czikszentmihalyi (2000); Waterman (1993).</p>	<p>Todos assumem que lhes são dadas estas oportunidades. há um modelo de progressão definido pela <i>HumanIT</i> que é apresentado logo quando começam a desempenhar funções nesta empresa para compreenderem de que forma é que, ao longo do tempo, se pode progredir, estando definidos claramente quais são os objetivos para cada um dos níveis de progressão. No que concerne à formação, indicam que a empresa tem um budget anual que permite que os trabalhadores frequentem formações à sua escolha que possam ser vantajosas para o adequado desempenho das suas tarefas profissionais.</p>
<p>24. De que forma é que a empresa, mesmo estando distante fisicamente, promove o envolvimento do teletrabalhador com a sua missão, objetivos e negócio?</p>	<p>Analisar quais são as ações que, na ótica do teletrabalhador, são implementadas para o fortalecimento do vínculo emocional entre colaborador e organização e para o alcance de propósito na realização das funções.</p>	<p>Pereira e Trevelin (2020); Mascarenhas (2020); Leite e Albuquerque (2009); Jacobs (2008); Wiesenfeld, Raghuram & Garud (1998); Ribeiro, Tomaz e Silveira (2022); Kun e Gadanez (2019); Gautam e Singh</p>	<p>A organização dos eventos sociais para o convívio: os jantares de natal; o “retiro” em que todos vão para um sítio para, em simultâneo, trabalharem; <i>sunsets</i> com música e <i>catering</i>; eventos de <i>team building</i>. Iniciativa para a ministração de formação entre colegas</p>

		(2023); Groen, Triest, Coers & Wtenweerde. (2018); Robbins e Judge (2014); Postmes, Tanls e De Wit (2001); Neto (2015); Heidt, Gauger e Pfnur (2023)	de trabalho. Incentivos para a reunião das equipas nos espaços de <i>co-working</i> , através da ajuda providenciada ao nível dos custos da deslocação.
25. Sente que a empresa coopera com o seu equilíbrio emocional? De que forma?	Compreender se o teletrabalhador se sente apoiado emocionalmente por parte da empresa e explicar razões para que esta última pratique ações neste sentido.	Robbins e Judge (2014); Filho (2023); Bakker e Demerouti (2007); Hauff, Felfe e Klug (2022)	Grande parte dos entrevistados sente este apoio por parte da <i>HumanIT</i> . Compreender e assegurar que o teletrabalhador se sente apoiado emocionalmente pela empresa é muito importante para promover um ambiente de trabalho mais saudável e positivo, evitando a origem de stress, ansiedade e isolamentos social que, como se foi verificando ao longo do discurso dos participantes, podem facilmente ocorrer em contexto de <i>Home Office</i> ,