



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Érica Dinis Jorge

O TRABALHO EM TEMPO DE PANDEMIA
INFLUÊNCIA DAS DECISÕES DA GESTÃO DE TOPO
NA PERCEÇÃO DOS TRABALHADORES SOBRE O SEU
TRABALHO

**Dissertação no âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia,
Especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho
orientada pelo Professor Doutor Joaquim Pires Valentim e
apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
da Universidade de Coimbra**

Fevereiro de 2021

O trabalho em tempo de pandemia: Influência das decisões da gestão de topo na percepção dos trabalhadores sobre o seu trabalho

Resumo

Este estudo, de carácter exploratório e descritivo, tem como objetivo examinar as alterações introduzidas pela pandemia de Covid-19 no mundo do trabalho, nomeadamente ao nível das percepções em contexto laboral e a sua relação com as decisões da gestão de topo. Através da realização de vinte entrevistas semiestruturadas, foram estudadas as percepções dos trabalhadores relativamente ao impacto da pandemia em diversos aspetos do contexto laboral: prestação do trabalho, medidas implementadas pelos empregadores, envolvimento dos trabalhadores na sua definição e ajustamento e mecanismos de suporte disponibilizados pelas organizações. Foi também investigada a forma como as mudanças foram percebidas pelos trabalhadores e o impacto que tiveram em dimensões como a percepção de justiça das decisões da gerência.

Os resultados obtidos demonstram que a percepção dos trabalhadores sobre o seu trabalho varia consoante o regime adotado pelas suas empresas, bem como a gestão e justiça com que as mesmas lidaram com a situação. Foi igualmente possível perceber que o trabalho não se resume apenas a um meio para obter recompensas monetárias, destacando-se o papel fundamental das relações sociais e do envolvimento pessoal no enriquecimento de sentimentos de realização pessoal e profissional.

Para além de discutir as diferenças e similaridades encontradas na amostra e compilar uma série de recomendações para futuras investigações na área, o estudo permite concluir que a maioria dos entrevistados verificaram alterações na percepção do seu trabalho e que estas foram predominantemente influenciadas pelas decisões tomadas pela gestão de topo.

Palavras-chave: percepção do trabalho, valor do trabalho, significado do trabalho.

Work in a pandemic time: Influence of top management decisions on workers' perception of their work

Abstract

This exploratory and descriptive study aims to examine the changes introduced by the Covid-19 pandemic in the world of work, namely in terms of perceptions in the workplace and its relationship with top management decisions. Through twenty semi-structured interviews, the perceptions of workers regarding the impact of the pandemic on several aspects of the work context were studied: provision of work, measures implemented by employers, involvement of workers in its definition and adjustment and support mechanisms provided by organizations. It was also investigated how the changes were perceived by workers and the impact they had on dimensions such as the perception of fairness in management decisions.

The results obtained show that the perception of workers about their work varies according to the regime adopted by their companies, as well as the management and justice with which they dealt with the situation. It was also possible to realize that work is not just a means to obtain monetary rewards, highlighting the fundamental role of social relationships and personal involvement in enriching feelings of personal and professional fulfilment.

In addition to discussing the differences and similarities found in the sample and compiling a series of recommendations for future investigations in the area, the study allows us to conclude that most of the interviewees found changes in the perception of their work and that these were predominantly influenced by the decisions taken by management.

Key words: work perception, value of work, meaning of work.

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor Joaquim Pires Valentim, por toda a orientação, acompanhamento e disponibilidade.

Aos meus pais, ao meu irmão, aos meus avós e à minha restante família, por me proporcionarem esta oportunidade, por toda a ajuda e por todas as palavras de amor e força. Tudo isto só foi possível graças a eles. Obrigado por tudo.

À minha madrinha Natacha, pelo exemplo de força e determinação que sempre foi para mim, por todo o apoio e por ter sido incansável nesta última etapa do meu percurso académico.

Ao Miguel, meu namorado e melhor amigo, por ter estado sempre ao meu lado durante os altos e baixos desta fase e à sua enorme família, por todo o incentivo e carinho.

À Alzira, pelo seu apoio e orientação na recolha das entrevistas e à Diana, pelo seu enorme contributo e disponibilidade.

Às Professoras Sónia Melo e Anabela Gonçalves, por toda a dedicação e empenho numa altura decisiva da minha vida e por me terem feito acreditar que com trabalho e esforço, todos conseguimos alcançar os nossos objetivos. Não estaria a escrever isto se não fosse por elas.

A todos os participantes, amigos e colegas que contribuíram para que este trabalho fosse possível, o meu mais sincero obrigado, do fundo do coração.

Índice

Introdução	1
I. Enquadramento Teórico	2
a. Produtividade no teletrabalho	2
b. Justiça procedimental	3
i. Justiça interacional	4
c. Significado do trabalho.....	4
d. Perceção do valor do trabalho	6
II. Objetivos.....	7
III. Metodologia.....	8
IV. Resultados	10
a. Dimensão I: Perceção relativamente ao impacto do confinamento na prestação de trabalho	10
b. Dimensão II: Impacto do confinamento na perceção do trabalho	14
c. Dimensão III: Perceção sobre as medidas implementadas, envolvimento e adaptação à mudança	14
d. Dimensão IV: Perceção sobre a disponibilização de estratégias de motivação e suporte.....	16
e. Dimensão V: Perceção sobre os outros impactos do confinamento na vida pessoal e familiar	16
f. Dimensão VI: Perceção da justiça e correção das decisões tomadas	18
V. Discussão	19
VI. Conclusão	22
Referências	24
Anexos	27
Anexo I: Guião da entrevista	28
Anexo II: Caracterização da amostra.....	31
Anexo III: Dimensões, Categorias e Componentes	33
Anexo IV: Categorias, Componentes e Exemplos	36
Anexo V: Influência das decisões da organização na alteração da perceção dos trabalhadores sobre o seu trabalho	51

Introdução

Sem dúvida que a pandemia trouxe abruptas mudanças a todos os aspetos do quotidiano: saúde, financeiros, familiares e emocionais. No espaço de semanas, vimo-nos todos afetados por uma transformação repentina daquilo que era, até então, o nosso dia-a-dia e forma de viver.

As restrições impostas pelo governo como medidas para combater a propagação do vírus, como seja o confinamento obrigatório, colocaram muitas famílias em situações limite, ao negar-lhes a possibilidade de continuarem o seu trabalho sobre as normas e condições a que estavam, até aqui, habituadas. Muitos ficaram desde logo limitados ao desemprego, outros desenvolveram metodologias de trabalho a partir do seu lar, recorrendo a novas tecnologias e formas para dar resposta a uma economia que não se deixa parar.

O teletrabalho possibilitou que muitas organizações mantivessem parte das suas estruturas em funcionamento, evitando o recurso ao *layoff* ou até mesmo a despedimentos. No entanto, esta solução não se mostrou viável em todos os setores e muitos trabalhadores viram-se à mercê das decisões da gestão de topo que, pressionada por múltiplos fatores – cumprimento das medidas decretadas pelo governo, acesso limitado a recursos, gestão financeira e dos recursos humanos da organização – nem sempre conseguiu garantir o equilíbrio entre a manutenção da atividade necessária e a garantia da segurança e bem-estar de todos a curto, médio e longo prazo.

Desta forma, a tomada de decisão, especialmente perante uma situação crítica e sem antecedentes, gera um clima de grande angústia e incerteza dentro da organização, que por sua vez coloca em causa a capacidade de liderança e gestão dos seus dirigentes.

Sendo estes os principais responsáveis pela imagem que passam aos seus subordinados e pelas expectativas e confiança neles depositada, torna-se imperativo que sejam capazes de reagir com alguma agilidade e perspicácia face ao futuro da sua organização. Por sua vez, uma má gestão da situação que transmita incompetência, inexperiência, incapacidade de reagir sob pressão, desorganização ou até mesmo egoísmo e que, conseqüentemente, resulte em despedimentos, perda de benefícios ou em condições de trabalho não favoráveis, irá provocar sentimentos de frustração, desvalorização, revolta e, quiçá, traição por parte dos afetados.

Um gestor que opte por salvaguardar o seu salário e o capital da sua empresa em vez de desenvolver uma análise cuidada da situação, tendo por principal objetivo manter o

maior número de funcionários e sob as melhores condições de trabalho possíveis, colocando-os em primeiro lugar, valorizando-os e despendendo tempo e recursos na sua formação, saúde psicológica e bem-estar, não merecerá com certeza o mesmo respeito e apreciação dos seus funcionários.

Assim, é possível concluir que as atitudes e exemplos que a gestão de topo faz transparecer através das suas decisões, não só perante a pandemia, mas sobre qualquer situação que exija ponderação e reflexão, poderá ter um impacto na forma como os trabalhadores percebem e valorizam o seu trabalho, podendo mesmo afetar a visão global da sua profissão daqui em diante.

Deste modo, a presente dissertação tem como objetivo principal perceber as alterações introduzidas pela pandemia de Covid-19 em diversas dimensões do mundo do trabalho, nomeadamente ao nível das perceções em contexto laboral e a sua relação com as decisões da gestão, pretendendo assumir-se como contribuição teórica para futuros estudos, ou traduzir-se em implicações práticas para uma melhor gestão de situações futuras.

I. Enquadramento Teórico

a. Produtividade no teletrabalho

A pesquisa de Hartig et al (2007) indicou que existem efeitos negativos associados ao trabalho remoto. Por exemplo, embora o teletrabalho possa reduzir o *stress*, verificou-se que a experiência dos teletrabalhadores se sobrepõe entre a vida profissional e doméstica, reduzindo assim os efeitos relaxadores do lar.

Na investigação de Grant et al (2013) um entrevistado considerou o teletrabalho produtivo, mas apenas até um certo ponto, referindo que a sua produtividade aumenta até ao esgotamento, mas a partir daí diminui. Outros entrevistados sentiram-se mais produtivos quando inseridos num ambiente de trabalho, indicando que o simples ato de se sentarem na sua secretária habitual os tornava mais produtivos.

Diversos autores têm vindo a argumentar que o número de horas de trabalho pode vir a influenciar a relação entre a intensidade do teletrabalho e a produtividade individual, mediada pela motivação intrínseca. De acordo com Hoornweg et al (2016), o teletrabalho pode ter um impacto adverso na motivação intrínseca. A razão em particular para esta circunstância é porque separa os funcionários dos seus colegas. De facto, estudos empíricos anteriores relataram que a alta intensidade do teletrabalho sem visitas

frequentes ao local de trabalho pode resultar em desmotivação (Caldwell, 1997). Para evitar a desmotivação, Di Martino e Wirth (1990, como citado em Hoornweg, 2016) argumentaram que a maioria dos teletrabalhadores precisa de combinar o teletrabalho com um horário de expediente semanal. Além disso, a presença no escritório, além do teletrabalho, pode contribuir positivamente para a motivação intrínseca (Golden et al., 2008).

b. Justiça procedimental

O modo como as pessoas se sentem no seu local de trabalho não está apenas relacionado com as recompensas que obtêm, mas sim, em maior escala, com a forma como são tratadas (Valentim & Helkama, 2011). Nesta medida, o estudo da justiça procedimental, definida por Nowakowski e Conlon (2005) como a “justiça dos processos usados para chegar às decisões” (p. 6), revela-se fulcral na avaliação da percepção que os trabalhadores têm sobre o seu trabalho.

A justiça procedimental atinge-se seguindo um conjunto de regras que a definem, e auxiliam o empregador a manter os seus trabalhadores satisfeitos.

Para Thibaut e Walker (1975), a justiça dos procedimentos é determinada pela distribuição do controlo entre as partes e quem decide. Estes autores identificaram dois tipos de controlo para a definição de justiça procedimental: controlo do processo – grau e natureza do controlo de cada uma das partes na apresentação da evidência; controlo da decisão – grau e natureza do controlo de cada uma das partes sobre as decisões tomadas. Os procedimentos mais justos seriam aqueles em que as partes sentem maior controlo sobre o processo e/ou sobre a decisão.

Leventhal (1980) propôs um conjunto de regras para avaliar a justiça procedimental: consistência – igualdade de oportunidades e tratamento entre as pessoas e ao longo do tempo; supressão de enviesamentos – ausência de interesses pessoais ou preconceitos ideológicos; exatidão – recolha e uso adequado da informação; retificação – oportunidade de poderem modificar e corrigir decisões; representatividade – consideração das preocupações, valores e pontos de vista de todas as partes do processo; ética – compatibilidade com valores morais e éticos fundamentais.

Uma das operacionalizações da justiça procedimental mais frequente tem sido a oportunidade de as pessoas pronunciarem a sua opinião (voz) num processo de tomada de decisão. Segundo Valentim e Helkama (2011), quando é dada aos participantes essa oportunidade, os processos de decisão são considerados mais justos. Assim, se pessoas

sentem que foram tratadas com justiça, têm então mais probabilidade de aceitar as decisões resultantes dos procedimentos, ficam mais satisfeitas com os mesmos e têm maior probabilidade de aceitar as normas do grupo, mesmo que isso lhes seja desfavorável (Lind & Tyler, 1988, como citado em Valentim & Helkama, 2011). Desse modo, se os trabalhadores não são tratados com respeito e confiança, isso significa que eles não são apoiados pela organização e pelos seus representantes, o que lhes traz ameaças à sua autoestima e autoeficácia.

i. Justiça interacional

Uma terceira dimensão de justiça foi proposta por Bies e Moag (1986), a de justiça interacional, considerada uma extensão da justiça procedimental, é definida como a qualidade da interação com os decisores e baseada na comunicação e não nos aspetos formais do processo de tomada de decisão. Assim, a justiça interacional inclui um relacionamento honesto e verdadeiro, o respeito pelos direitos e pela dignidade das pessoas, e a justificação das decisões tomadas. Em suma, trata “o lado humano das práticas organizacionais” (Cohen-Charash & Spector, 2001, p. 281).

Greenberg (1993) sugere ainda que se distingam, no âmbito da justiça interacional, duas facetas: interpessoal – refere-se ao grau em que o superior adota um tratamento correto, digno e respeitador. Tyler (1989), refere que o tratamento interpessoal está relacionado com uma variedade de emoções que os indivíduos sentem em relação às figuras de autoridade, em resposta à sua tomada de decisão dentro de uma estrutura; e informacional – concentra-se em fornecer explicações para informar as pessoas sobre o motivo pelo qual foram utilizados determinados procedimentos e de determinada maneira ou o porquê dos resultados terem sido distribuídos de determinado modo.

A justiça interacional é uma consideração vital numa organização, dado o seu impacto nos sentimentos individuais, percepções e comportamentos resultantes.

c. Significado do trabalho

Geralmente, quando as pessoas falam sobre o "significado do trabalho", usam o termo para se referir a algo mais do que ao valor de simplesmente ter um emprego, como, por exemplo, os valores que são colocados no trabalho pelos indivíduos que o exercem (Overell, 2009).

De acordo com Inglehart (2020), para muitos, o trabalho é claramente impulsionado pelas suas consequências externas, e não pelas suas satisfações intrínsecas. No entanto, a

mensagem consistente da pesquisa é que, embora a lógica económica seja dominante, não é o único valor atribuído ao trabalho; existe um equilíbrio de motivos. Martin (2000), afirmou que o significado necessita que três motivos inter-relacionados estejam presentes. Primeiro, existem motivos artesanais: os indivíduos procuram e adotam ideais profissionais que evocam os seus talentos e interesses; em segundo lugar, existem motivos de compensação: estes podem incluir remuneração, mas podem também ir mais além, em áreas como o poder, a autoridade, a liderança e o reconhecimento - preocupações de interesse próprio, mas não necessariamente egoístas; terceiro, existem motivos morais: estes envolvem confiança, cuidado e vocação. Cada um destes conjuntos de motivos é uma fonte de satisfação intrínseca no trabalho.

No entanto, uma coisa é identificar as características de um trabalho significativo, outra bem diferente é explicar por que razão mais pessoas e organizações parecem estar a estudar o seu significado. Um argumento importante é que as necessidades e desejos das pessoas em relação ao trabalho mudaram no decorrer do século XX. Segundo Inglehart (2020), os valores nas sociedades avançadas diferem marcadamente daqueles que pertencem às sociedades menos avançadas. Entre essas, as "prioridades pós-materialistas", como a autoexpressão e a qualidade de vida, tornam-se progressivamente mais pronunciadas na cultura como um todo, em oposição ao simples acumular de riqueza. Há também uma mudança gradual no que motiva as pessoas a trabalhar: a ênfase muda de maximizar o rendimento e a segurança no emprego para uma crescente insistência num trabalho interessante e significativo (Overell, 2009).

Crayne (2020) indica-nos que o trabalho é vivenciado como uma fonte de motivação, reflexão de valores, e expressão de crenças pessoais. Para alguns, a ligação entre o trabalho e o *self* é de tal maneira importante ao ponto de favorecerem um trabalho que atenda a uma necessidade de significado pessoal em vez de um que beneficie o seu estatuto económico ou social. Além disso, os locais de trabalho são, para muitos adultos, uma fonte primária de interação interpessoal de alta qualidade e de criação e nutrição dessas mesmas relações (Dutton & Ragins, 2007). A literatura diz-nos que as pessoas veem o seu local de trabalho como uma comunidade e usam essa comunidade para apoio psicológico e para criar um senso de significado (Pratt & Ashforth, 2003). Dada a proporção significativa da vida adulta que é passada no trabalho, é razoável sugerir que a totalidade da experiência de trabalho contribui significativamente para o bem-estar psicológico geral (Crayne, 2020).

Através da liderança, gestão de pessoas e como as organizações concebem o seu próprio propósito, o significado pode influenciar a eficácia, o desempenho e a produtividade das organizações, facilitando assim o processo de adaptação face a situações adversas e imprevistas.

d. Percepção do valor do trabalho

O choque económico e social causado pela pandemia de Covid-19 irá, provavelmente, remodelar as percepções dos indivíduos e das organizações sobre o trabalho e as profissões e resultará em micro e macro mudanças no mundo do trabalho. De acordo com Kramer e Kramer (2020), em primeiro lugar, as percepções do valor e estatuto de diferentes ocupações podem mudar, resultando tanto em mudanças na oferta e na procura ocupacional (macro mudanças), como na percepção da vocação e na importância de diferentes profissões (micro mudanças).

Em segundo lugar, a experiência de trabalhar através de casa pode mudar as perspetivas ocupacionais sobre o teletrabalho. Organizações e investigadores podem vir a tornar-se capazes de entender melhor que características ocupacionais e individuais estão associadas à eficácia do trabalho em casa e estudar melhor os grupos e indivíduos para trabalhar (ou não) em casa. Por último, o aumento da segmentação do mercado de trabalho, que aloca os trabalhadores em “empregos bons” e “empregos maus”, e a contribuição da segmentação ocupacional para a desigualdade (Kramer & Kramer, 2020)

Algumas ocupações (por exemplo, a saúde) provavelmente aumentarão o seu estatuto e as recompensas que oferecem. Ao mesmo tempo, o reconhecimento social institucional e a percepção dos indivíduos sobre essas ocupações podem também vir a ser mais positivas, alterando o estatuto dessas ocupações, resultando em maior atração (oferta) de indivíduos para essas profissões. Esta questão é importante não apenas porque o reconhecimento ocupacional afeta a atração por algumas profissões e a remuneração que as mesmas oferecem, mas também porque este está relacionado com o trabalho significativo (Steger, Dik, & Duffy, 2012).

Kramer e Kramer (2020) referem que para algumas ocupações, a própria natureza do trabalho pode determinar o nível de produtividade que os trabalhadores são capazes de atingir em casa. As preferências, personalidade e comportamentos individuais terão pouco impacto no seu nível de produtividade quando inseridos em contexto de teletrabalho, ou seja, as características ocupacionais prevalecerão sobre as preferências e características individuais. Para outras profissões, o oposto pode também vir a

comprovar-se, ou seja, num determinado trabalho, as preferências, personalidade e comportamentos individuais terão um maior impacto ao nível de produtividade dos trabalhadores.

A interação das características individuais e ocupacionais é um fator que tem grande importância a nível teórico e prático. Quando as características ocupacionais são superadas pelas características individuais, poderá ser necessária uma seleção de funcionários com maior capacidade de adaptação ao teletrabalho, tal como a formação destes trabalhadores em métodos mais eficientes de trabalho remoto, e uma maior monitorização da qualidade e produtividade dos mesmos (Kramer & Kramer, 2020).

Embora afete quase todos os grupos ocupacionais, a atual pandemia teve um maior impacto negativo sobre os empregados com baixos salários e baixa qualificação. Estes funcionários podem apresentar algumas limitações na sua capacidade de trabalhar fora do local físico do seu trabalho e ocupam funções que sofrem de alta rotatividade e más condições de trabalho (Berube & Bateman, 2020, como citado em Kramer & Kramer, 2020). Os estudos têm mostrado consistentemente que os choques económicos são menos propensos de prejudicar os trabalhadores com altos salários e qualificações por estes demonstrarem ter maior facilidade em mover-se entre empregos, ocupações e indústrias (Artuç & McLaren, 2015; Autor et al., 2014, como citado em Kramer & Kramer, 2020).

II. Objetivos

A presente investigação surge no contexto da atual situação pandémica, focando-se nas alterações introduzidas pela pandemia de Covid-19 no mundo do trabalho, nomeadamente ao nível das perceções em contexto laboral e sua relação com as decisões da gestão.

Assim sendo, o estudo em causa pretende:

- i. Apurar o impacto do confinamento na forma como os trabalhadores percecionam o trabalho e as alterações na sua prestação;
- ii. Apurar a perceção do impacto do confinamento na sua vida pessoal e familiar;
- iii. Conhecer a forma como as medidas implementadas pelos empregadores durante o confinamento foram percebidas pelos trabalhadores;
- iv. Conhecer como as estratégias disponibilizadas pelos empregadores para motivar e suportar os trabalhadores foram percebidas por estes;

- v. Aceder à perceção de envolvimento dos trabalhadores na definição e ajustamento às mudanças;
- vi. Conhecer a perceção dos trabalhadores relativamente à justiça e correção das decisões tomadas pelas entidades empregadoras.

III. Metodologia

Sendo o estudo de natureza exploratória, considerou-se mais adequado adotar uma abordagem qualitativa com recurso a entrevistas semiestruturadas, por estas permitirem uma melhor compreensão do testemunho do entrevistado, com maior detalhe e fundamentação (Braun & Clarke, 2013).

Previamente ao início da entrevista, todos os participantes foram informados dos objetivos do estudo e do porquê da sua participação ser fundamental para o sucesso do mesmo, de modo a reforçar que deviam procurar, sempre que possível, dar respostas completas e partilhar o máximo de detalhes da sua experiência, para que o estudo pudesse ser o mais rico e pertinente possível. De seguida, foi-lhes explicado que a confidencialidade dos seus dados seria respeitada durante todo o estudo e solicitado que assinassem um protocolo de consentimento informado. De modo a evitar qualquer perda de informação relevante e para facilitar o processo de transcrição, todas as entrevistas foram gravadas e os ficheiros conservados em discos de armazenamento protegidos por uma palavra-passe apenas conhecida pela entrevistadora de modo a manter a máxima segurança dos dados sensíveis dos participantes.

As entrevistas foram maioritariamente realizadas presencialmente, durante os meses de novembro e dezembro de 2020 e janeiro de 2021, recorrendo ao auxílio de um guião base (cf. Anexo I) constituído por 14 questões. No entanto, devido à atual situação que se faz sentir em todo o país e a todas as medidas de segurança em vigor, alguns participantes não se sentiram confortáveis em estar em contacto direto com a entrevistadora e solicitaram, então, que a entrevista fosse realizada por videoconferência para que a sua participação pudesse ser válida à mesma, mas em absoluta segurança de ambas as partes.

No total, realizaram-se 20 entrevistas, contando com exatamente 10 participantes do sexo masculino (50%) e 10 participantes do sexo feminino (50%), com idades compreendidas entre os 25 e os 66 anos ($M=36,9$). Apesar da maioria dos entrevistados trabalhar na Região Autónoma dos Açores (50%), o estudo incluiu participantes da região Centro (35%) e Norte (15%) de Portugal. A entrevista mais longa, teve a duração de 42

minutos e 37 segundos e a mais curta de 09 minutos e 43 segundos, com uma média de 24 minutos por entrevista (cf. Anexo II).

A amostra inclui colaboradores de pequenas e médias empresas, IPSS e serviços públicos, maioritariamente sem funções de chefia. Inclui profissionais na área da saúde e trabalho social, com prevalência em regime presencial. Foram ainda entrevistados professores e outros profissionais com funções administrativas e técnicas, maioritariamente em teletrabalho. A maioria dos participantes mantém a mesma função na organização antes e após o confinamento.

Trata-se de uma amostra de conveniência, incluindo participantes com quem a investigadora mantinha proximidade relacional e que se mostraram disponíveis para colaborar na investigação. Um dos entrevistados não se encontrava a trabalhar, mas este aspeto só foi apurado no decurso da sua entrevista e, uma vez que o seu contributo se assumiu como importante na forma como a situação foi gerida pela entidade empregadora, tomou-se a decisão de manter o contributo, incluindo-o nos resultados.

Procurou-se sempre realizar as entrevistas em locais da conveniência do participante, calmos, bem iluminados, livres de distrações e previamente desinfetados, respeitando-se todas as medidas de segurança de acordo com a Direção Geral de Saúde (Moreira & Nogueira, 2020).

Após a transcrição das entrevistas, iniciou-se o tratamento de toda a informação recolhida, recorrendo à análise de conteúdo, definida por Bardin (1977) como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (p. 38). Este método engloba diferentes procedimentos de análise aprofundada do conteúdo, recorrendo a um processo de categorização caracterizado por Bardin (1977) como “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos” (p.117), e tem como objetivo principal fornecer uma representação simplificada dos dados brutos, de modo a que a sua interpretação seja mais compreensível (Bardin, 1977).

A análise partiu de uma leitura repetitiva de todas as entrevistas, de modo a assegurar a familiarização com todo o material recolhido e posterior categorização do mesmo, obedecendo aos critérios de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade, e produtividade, indicados por Bardin (1977) como essenciais à concretização de um processo de categorização de qualidade.

IV. Resultados

Dados os objetivos desta investigação, os resultados foram agrupados em seis dimensões advindas da análise de conteúdo das respostas obtidas nas entrevistas. Na interpretação dos resultados foi igualmente considerado o regime de trabalho praticado (presencial, teletrabalho e outros grupos – grávidas, trabalhadores em regime misto, em *layoff* e os que perderam o emprego), uma vez que o impacto nos trabalhadores e medidas adotadas, foram marcadamente diferentes entre estes grupos.

Em suma, segmentaram-se os resultados obtidos em seis dimensões distintas:

- Dimensão I – Perceção relativamente ao impacto do confinamento na prestação de trabalho
- Dimensão II – Impacto do confinamento na perceção do trabalho
- Dimensão III – Perceção sobre as medidas implementadas, envolvimento e adaptação à mudança
- Dimensão IV – Perceção sobre a disponibilização de estratégias de motivação e suporte
- Dimensão V – Perceção sobre os outros impactos do confinamento na vida pessoal e familiar
- Dimensão VI – Perceção da justiça e correção das decisões tomadas

a. Dimensão I: Perceção relativamente ao impacto do confinamento na prestação de trabalho

A primeira dimensão reflete as alterações que o confinamento terá tido na perceção da prestação de trabalho dos respondentes, sendo composta por nove categorias apresentadas, tal como os respetivos componentes e exemplos, na Tabela C1 (cf. Anexo IV).

Em vivências diárias stressantes e incertas, muitos dos participantes relatam implicações nos níveis de produtividade. Existem referências ao impacto motivacional do diálogo aberto com o empregador, mas são raras as referências a um esforço concentrado para manter a produtividade, “...tínhamos reuniões por videochamada e documentação

disponibilizada no Teams” (FT19¹). Ainda que muitos dos que continuaram a trabalhar presencialmente reportem não terem sentido um impacto significativo, alguns reportam o cansaço físico, “...o cansaço físico foi acumulado em vários setores...” (FT11) e emocional, especialmente quando lidando com grupos de risco como os idosos, “as pessoas ficaram mais reativas, explodindo com mais frequência. Foi uma fase emocionalmente desgastante” (FT11).

Um efeito colateral positivo tem a ver com uma melhoria na relação com algumas entidades públicas, incluindo maior facilidade e rapidez na obtenção de respostas do que quando o serviço era prestado presencialmente. Alguns processos que implicavam deslocamentos foram agilizados e otimizados pela tecnologia, “era arriscado ir a centros de saúde e hospitais e tudo passou a ser tratado à distância, criando-se canais apropriados para isso (...) tarefas que antes tinham de passar por um administrativo e depois por um médico, passaram a ser resolvidas de forma muito mais rápida” (FP15).

Registam-se nos discursos dos respondentes, evidências de que os trabalhadores apresentaram esforço discricionário para fazer com que tudo continuasse a funcionar. Entrejuda e menor rigidez na forma de encarar o que faz ou não parte das funções, foram igualmente reportadas, “...os cargos ficaram ‘um pouco de lado’ pois tivemos todos que fazer de tudo um pouco para garantir que não faltava nada aos utentes” (FT11), bem como o sentido de responsabilidade, “eu sentia a responsabilidade de ir acompanhando o que era feito...” (FT14), missão e dever, uma vez que a pandemia teve grande impacto nos clientes/utentes de lares de idosos, incluindo os efeitos do isolamento e falta de conexão social e familiar, o formato de trabalho dos funcionários teve de ser encaminhado neste sentido, constituindo mais uma responsabilidade e fator de *stress*, “sentíamos que éramos as únicas pessoas presentes nas vidas dos utentes (...) éramos quase os únicos que vínhamos trabalhar no dia-a-dia precisamente porque existia uma responsabilidade acrescida” (FP15).

No que diz respeito à adequação dos espaços, para aqueles com um espaço dedicado ao teletrabalho que mimica o local de trabalho, esta transição entre trabalho e lazer parece ter sido mais fácil, “...trabalhei num espaço próprio para o efeito: num quarto transformado em escritório” (FT18), do que para aqueles que tiveram de adaptar e usar espaços de forma polivalente e partilhar os mesmos com membros da família, “...nem eu

¹ F= Sexo Feminino; T= Regime de Teletrabalho; 19= código do entrevistado

nem a minha namorada tínhamos um espaço 100% reservado ao trabalho ou ao estudo” (MT1).

A falta de um espaço dedicado ao trabalho foi reportada como um fator indutor de perda de concentração, sobretudo quando outros usavam um espaço físico adjacente e também quando era passado um período significativo do dia em chamadas ou videoconferências, “começou a ser cada vez mais difícil concentrar-me no trabalho, pois em casa existem demasiadas distrações” (MT1).

Foi reportada grande dependência da tecnologia para alcançar os objetivos, “o trabalho foi mais exigente porque ficámos muito dependentes do computador (...) permanentemente atentos aos mails...” (FT20). O teletrabalho introduziu novas tecnologias e amplificou a importância de algumas ferramentas preexistentes, tais como plataformas de ensino e ferramentas de comunicação. A generalização do teletrabalho veio acentuar as diferenças entre aqueles habituados à tecnologia e aqueles para os quais a necessidade de utilizar novas ferramentas e plataformas foi uma aprendizagem e desafio. Por esta razão, dificuldades, pontuais ou mais permanentes, com telecomunicações devido a sobrecarga na infraestrutura, foram apontadas como tendo impacto na capacidade de desempenhar funções normalmente, “...tenho alguma dificuldade em dominar as novas tecnologias por forma a dar aulas à distância” (MT10).

Um número de respondentes aludiram ainda à quantidade de tempo passado em reuniões, telefonemas e videoconferências, o qual aumentou exponencialmente, “...grande parte do dia é passada ao telefone...” (MM7²) e “...comecei a sentir necessidade de sair da frente do ecrã” (MT1).

Acompanhar a velocidade das mudanças em termos de tecnologia constituiu uma dificuldade e desafio para muitos, ainda que os mesmos também reportem a abertura a novos desafios e o orgulho resultante da superação de obstáculos, “todo este processo foi uma aprendizagem (...) abri mais os meus horizontes” (FT20).

A pandemia foi percebida por um número de entrevistados como já tendo deixado marcas para o futuro em áreas como a necessidade de ter uma presença no escritório. O que era um paradigma deixou de o ser, “...nunca pensei que em casa conseguisse desempenhar uma série de tarefas que antes exigiam uma presença física no local de trabalho” (MT4).

² 1ºM= Sexo Masculino; 2ºM=Regime Misto; 7= código do entrevistado

Uma trabalhadora grávida refere ter sido deslocada para teletrabalho por questões de segurança o que a fez ter sentido algum distanciamento da realidade laboral. A incapacidade de contribuir, em determinadas situações, de igual forma, parece ter gerado sentimentos de culpa e posterior afastamento, “senti que não estava a cumprir a 100% as minhas funções” (FT14).

Consequências a nível de acompanhamento e orientação profissional também foram percecionadas por alguns trabalhadores com menos experiência e com necessidade de acompanhamento no trabalho. Sentiram a transição para teletrabalho como um grande desafio, uma vez que perderam a capacidade de conectar e aprender com outros informalmente, “...quando a gerência decidiu o regime de teletrabalho eu tinha apenas seis meses de experiência, e como tal, ainda necessitava de algum acompanhamento” (MT1), fazem também referência à dificuldade em obter esclarecimento para as questões mais simples que seriam resolvidas muito rapidamente em contexto presencial, “perguntas simples que apenas requerem um breve troca de palavras no dia-a-dia normal, passaram a exigir uma chamada telefónica que muitas vezes apenas era possível à segunda ou terceira tentativa, ou um email” (MT1).

A crise pandémica introduziu enorme pressão nas organizações e todas tiveram de se adaptar para continuar a materializar a sua missão.

As entrevistas permitiram contactar com uma grande variedade de cenários laborais, desde as empresas que foram à falência, “sabemos de empresas da nossa área que pararam completamente e algumas inclusive já faliram” (MT6), às que, de modo a sobreviverem, se viram obrigadas a recorrer a uma estratégia mais criativa para evitarem *layoffs*, incluindo o incentivo ao uso de férias para cobrir períodos de atividade reduzida, de forma a evitar impacto financeiro nos trabalhadores, “...a gerência sugeriu que todos os funcionários tirassem seis dias de férias durante a quarentena. Desta forma, ninguém foi para *layoff* e continuaram a receber o salário a 100%” (MT1).

As que prosperaram e conseguiram crescer durante a pandemia, parecem destacar a liderança e visão dos seus líderes que não se resignaram e procuraram ajustar-se ao que o mercado pediu, “...aliada aos projetos novos de outros mercados ganhos durante a quarentena, a empresa terminou 2020 com novas instalações e a contratação de novos funcionários” (MT1).

b. Dimensão II: Impacto do confinamento na perceção do trabalho

De forma mais ou menos explícita, a experiência de teletrabalho fez com que muitos valorizassem o espaço físico do local de trabalho, “o contacto com as máquinas é muito importante para mim e para o meu bem-estar no local de trabalho e isso tornou-se impossível durante a quarentena. Senti falta de ‘pôr as mãos na massa’” (MT1) e das interações informais, “...não estar tantas vezes pessoalmente com colegas e clientes...” (MP2³).

A valorização do trabalho, é uma ideia realçada por vários participantes. Alguns respondentes valorizam o seu trabalho no aspeto financeiro realçando o conforto de ter um rendimento fixo, “...valorizo muito ter um rendimento estável...” (MT6), enquanto que a maioria valoriza com maior ênfase o lado humano associado ao posto de trabalho, nomeadamente a interação com os colegas, ou a atividade que desempenham, que por si só passou a ser um fator fundamental no seu quotidiano “...estarmos com os colegas num ambiente próprio para desempenharmos as nossas funções faz toda a diferença” (FL12).

c. Dimensão III: Perceção sobre as medidas implementadas, envolvimento e adaptação à mudança

As medidas prescritas e recomendadas pela Direção Geral de Saúde (DGS) foram referidas por todos os respondentes. As diretrizes emanadas das instituições governamentais em Portugal foram alvo de comunicação extensiva com o público e percecionadas pelos trabalhadores como uma espécie de fórmula milagrosa para lidar com a pandemia, “existiu um esforço por parte de todos em seguir todas as normas da DGS, de forma a que fossem minimizados os casos dentro da empresa” (MP2).

Grande parte dos participantes atribuiu mérito à sua organização pela iniciativa de reforçar a proteção do local de trabalho para além das medidas da DGS, “...secretárias separadas por acrílico, para que todos pudessem desempenhar as suas funções em segurança.” (MT1). A extensão das medidas de proteção foi reportada como essencial para a manutenção da confiança no ambiente de trabalho, ainda que a revisão de alguns procedimentos demasiado estritos tenha começado a ser questionada à medida que o conhecimento da propagação do vírus se desenvolve, “...as medidas a ser tomadas foram sendo ajustadas de acordo com a necessidade e acesso a nova informação” (FT11).

³ M= Sexo Masculino; P= Regime Presencial; 2= código do entrevistado

As máscaras e desinfetantes foram apontados como símbolos de mudança, assumindo-se como um lembrete de que muito mudou, “...adaptar-me ao uso de máscaras...” (MP8) e que o que era banal, como a partilha de objetos, deixou de ser possível e seguro, “...e o desafio de não partilhar instrumentos sem os desinfetar” (MP8).

Muitos dos respondentes perceberam a comunicação do empregador como aberta, reportando que se sentiram ouvidos e ajudados na altura de endereçar problemas e ajustar as mudanças ao longo do tempo, “estive presente na elaboração dos planos de contingência (...) foi-me sempre possibilitado partilhar a minha opinião...” (FT11).

Ainda assim, alguns locais de trabalho (provavelmente os mais formais e hierárquicos) comunicaram alterações de forma mais impessoal e nem sempre implementaram mecanismos de auscultação dos funcionários, “os funcionários não são auscultados sobre a alteração de procedimentos. São utilizadas circulares internas como forma de comunicar as devidas alterações e posteriormente são divulgadas aos familiares dos utentes” (MP8).

Em algumas organizações, rotinas pré teletrabalho foram mantidas e ajustadas ao novo contexto, incluindo os cumprimentos no início e final do dia. No entanto, encontram-se nas entrevistas efetuadas várias referências à falta do convívio entre colegas, notando-se uma maior valorização da dimensão humana no contexto laboral. Manter alguma normalidade e garantir que os contactos informais continuavam a existir é algo valorizado pelos respondentes, “...sentimo-nos como no trabalho presencial. De manhã, no horário de entrada, dávamos os bons dias e à tarde, no horário de saída, despedíamo-nos” (FT18).

No caso dos trabalhadores cuja entidade empregadora adotou um regime misto, a possibilidade de combinar idas ao local de trabalho com teletrabalho revelou-se como uma solução positiva e equilibrada para alguns, “...alternando entre trabalho presencial na sede da empresa e teletrabalho em casa, foi mais fácil adaptar-me aos poucos...” (MM7).

A variação nas respostas na categoria do envolvimento foi alargada, mas quando os trabalhadores se sentiram envolvidos nas decisões e foram auscultados, tal parece ter tido um efeito positivo na sua motivação e esforço, “...envolveram-nos de forma bastante ativa até. Tentaram ouvir-nos e aplicar as nossas sugestões” (FT18).

No que diz respeito à categoria da atitude perante a mudança, os participantes, embora ainda a processar as alterações, denotaram, com frequência, aceitação de que a mudança

é inevitável e a aprendizagem e adaptação se assumem como essenciais, “...todos os dias existia uma novidade e tínhamos de nos adaptar constantemente” (FP16).

Seja entre os que continuaram a trabalhar presencialmente, com uma série de mudanças no ambiente de trabalho, seja entre os que tiveram de adotar um regime de teletrabalho, foram várias as referências a sentimentos de superação e o orgulho em ultrapassar os desafios trazidos pela pandemia, “...achei interessante termos de viver mais uma adaptação e vencer mais um desafio” (FT20).

d. Dimensão IV: Perceção sobre a disponibilização de estratégias de motivação e suporte

O investimento dos empregadores em *software* e *hardware* para permitir o teletrabalho parece ter sido significativo e foi reconhecido como essencial pelos trabalhadores entrevistados que foram introduzidos a este modelo de trabalho, “...foram bastante acessíveis e até facultaram o equipamento informático para desempenharmos as nossas funções em casa” (FT18).

Alguns empregadores recorreram a recursos externos para suportar os seus trabalhadores como linhas de apoio, denotando profissionalismo e reconhecendo a necessidade de suporte a vários níveis por parte dos trabalhadores, “...disponibilizaram linhas de apoio a todo o *staff*, tanto para situações financeiras como psicológicas” (FL12).

Existem igualmente nos discursos dos respondentes referências à existência de reuniões preparatórias e formações para lidar melhor com as alterações necessárias “...houve reuniões preparatórias e formação para saber lidar com a plataforma, os alunos e as tecnologias...” (FT20).

e. Dimensão V: Perceção sobre os outros impactos do confinamento na vida pessoal e familiar

No que diz respeito ao impacto na vida pessoal, um número de entrevistados reportou dificuldades em desligar do trabalho e em fazer a transição para a vida pessoal, “...perdeu-se uma separação física e psicológica entre o tempo em que estou a trabalhar e o tempo em que estou fora das horas laborais...” (MT4). Foi também mencionada a pressão adicional no trabalho e o respetivo impacto na capacidade de usufruir de tempo livre, “...houve uma redução significativa de encontros com os meus amigos...” (MT4), ainda que as características pessoais possam ter um papel nesta perceção, uma vez que

outros participantes parecem sentir menos pressão, “...apesar de trabalhar mais tempo, acabei por trabalhar com menos pressão” (MM7).

Foi igualmente um tema recorrente, o sentimento de que é necessário estar sempre ligado para responder ao que é solicitado quando se está em regime de teletrabalho e que o número de horas passadas a trabalhar seja mais alto, “...não podia descomprimir porque tinha que estar sempre mentalmente disponível para todas as tarefas pessoais e laborais” (MP3).

O impacto na vida familiar foi também um dos temas abordados, na medida em que gerir o teletrabalho e a educação dos filhos durante o período de confinamento foi mencionado pelos pais de crianças em idade escolar como uma área de dificuldade e algo que reforçou o apreço pelos professores e escola, “...tinha que gerir os horários da minha filha e os meus, pois as aulas eram ao mesmo tempo...” (MT9).

Ainda que passar mais tempo com a família tenha sido apontado como positivo, o *stress* adicional trazido pelos desafios do período influenciou o equilíbrio, “...o meu trabalho chegou a tornar-se mais stressante (...), mas tinha mais tempo com a minha família, que dantes não era possível...” (MT9).

O impacto da pandemia na saúde mental dos entrevistados foi reportado, com referências a desmotivação e sintomas depressivos, “...ao ponto de ser um esforço muito grande levantar-me da cama para andar poucos metros até à secretária” (MT1). As causas apontadas prenderam-se com o excesso de tempo passado dentro de casa e consequente monotonia, “...as primeiras duas semanas passaram facilmente, mas a partir daí tornou-se muito monótono...” (MT1), exposição limitada ao ar livre e impossibilidade de conviver com os outros ou relaxar fora de casa devido ao isolamento, “estar em teletrabalho pelo menos nove horas e depois ser proibido de sair, inclusive aos fins de semana, tornou-se bastante intolerável” (MT5).

O impacto do isolamento parece ter sido mais marcado em respondentes mais jovens ou sem família. Após o período inicial de alívio e segurança por estar em casa, o impacto da mudança fez-se sentir mais ao longo do tempo.

O vazio ocupacional foi também percecionado por uma trabalhadora em *layoff* destacando os efeitos inerentes à sua condição - falta de atividade, “...estava muito tempo parada...” FL12, ansiedade, “...senti-me ansiosa...” FL12, e adaptação a uma nova rotina, “...o mais difícil foi ter de me adaptar a esta nova rotina...” FL12, bem como por um trabalhador que perdeu o emprego em consequência da pandemia, apontando a

instabilidade financeira como uma realidade que teve de atravessar, de forma mais vincada no setor artístico que sofreu enormes perdas, “...fiquei sem um emprego certo (...) a faturação da empresa parou completamente” (MT6).

f. Dimensão VI: Perceção da justiça e correção das decisões tomadas

Na generalidade das entrevistas, a perceção dos trabalhadores é que os líderes tentaram ser justos nas suas decisões e se mostraram preocupados com o bem-estar da força de trabalho. A esta preocupação, juntou-se o sentido de responsabilidade para com os utentes quando o trabalho continuou a ser prestado em regime presencial, “...acho que agiram sempre tendo por base a justiça e pensando sempre no bem-estar de todos os colaboradores e utentes.” (FT14).

As organizações dos participantes parecem ter dado grande ênfase ao cumprimento e adaptação ao seu contexto das diretrizes governamentais, o que foi visto de forma positiva, “...lidou da melhor forma possível, ajustando-se de acordo com as diretrizes que foram recebendo e tiveram sempre em conta o bem-estar de todos.” (FT11).

Ainda que o esforço tenha sido reconhecido, em algumas organizações, a perceção dos trabalhadores é que nem todas as decisões foram boas, ainda que a falta de precedência torne muitos dos erros aceitáveis, “uma vez que foi uma situação completamente nova para todos é normal que nem todas as decisões tenham sido bem tomadas, mas foram feitas dentro do que foi possível tendo em conta a inexperiência.” (MP3).

Em algumas organizações, quando decisões difíceis tiveram de ser tomadas, foi apreciado quando todos (incluindo os gestores) passaram pelo mesmo e foram sujeitos às mesmas medidas, constituindo exemplos na forma de atuar, “...foi perceptível a preocupação com esse aspeto e que a instituição também se regulou pelas medidas impostas ...” (FP13).

Como já referido na dimensão anterior, o *layoff* foi uma realidade, no entanto, é realçado pela positiva a forma como as organizações procederam, “deram-nos todos os direitos ao *layoff* e pagaram-nos os salários sem atrasos.” (FL12).

Por último, através da análise dos testemunhos de todos os participantes é ainda possível afirmar que a perceção dos trabalhadores sobre o seu trabalho se alterou em 80% dos entrevistados, sendo que 65% reporta que essa alteração foi influenciada pelas decisões da gestão de topo da sua organização. Apura-se ainda que apenas 15% dos entrevistados dizem ter alterado a sua perceção sem que as decisões tomadas pela gerência fossem determinantes (cf. Anexo V).

V. Discussão

Relativamente ao impacto do confinamento na perceção sobre a prestação do trabalho esta investigação permite concluir que a manutenção de um diálogo aberto com o empregador e a criação de canais eficazes de comunicação intra e interinstituições, não só tem efeitos na motivação individual e envolvimento dos colaboradores, como também parece ter originado o recurso a metodologias que simplificam e agilizam a obtenção dos resultados, sendo de ponderar a manutenção desta forma de atuação organizacional. Entregada, flexibilização de papéis organizacionais e sentido de responsabilidade aumentado em situação de crise são também aspetos destacados pelos respondentes que devem ser tidos em consideração nas dinâmicas organizacionais.

O sentido de missão daqueles em regime presencial parece ter ajudado na manutenção dos níveis de motivação, contribuindo para a aceitação de um maior nível de risco quando comparados com as pessoas em teletrabalho.

Portugal foi apontado internacionalmente como um exemplo na forma de gerir a pandemia durante a primeira vaga de infeções. Nem todos os países foram tão bem sucedidos neste esforço de comunicação e sensibilização da população geral. No entanto, um número significativo de participantes reside nos Açores, sendo que este arquipélago foi significativamente menos afetado que o resto do país. A implementação de um conjunto de medidas protetivas alinhadas com o resto de Portugal num contexto com número limitado de casos positivos, pode ter contribuído para uma atitude mais positiva do que o que seria de esperar por parte daqueles em trabalho presencial. O sentimento de segurança, num contexto de trabalho de equipa ainda similar ao que estava em vigor antes da pandemia, pode ter tido um efeito positivo na moral dos trabalhadores.

Diversos respondentes aludiram às mudanças na sua perceção do mundo e do trabalho. As respostas obtidas ilustram um espetro mais alargado de cenários para além do teletrabalho, incluindo o trabalho presencial, um regime misto, aqueles que deixaram de poder trabalhar e os que perderam o trabalho, sendo que na maioria dos respondentes se conclui terem existido alterações na perceção do trabalho. No entanto, como ainda vivemos a pandemia, muitos dos entrevistados continuam a processar a situação e a adaptar-se às mudanças que continuam a acontecer. Para alguns é possível que seja demasiado cedo para refletir sobre o que mudou e como tal os afetou. Estudos posteriores

devem considerar estas variações e podem beneficiar de uma bifurcação das questões colocadas aos respondentes tendo em conta a situação profissional.

Um dos aspetos derivados desta investigação foi também a atribuição de valor sentimental ao trabalho pelos participantes, prevalecendo sobre o valor material. Neste domínio, foi com frequência mencionado o facto de o trabalho ser mais do que um meio para ganhar dinheiro, valorizando-se a componente humana associada ao desempenho.

No que diz respeito à perceção sobre as medidas implementadas, envolvimento dos colaboradores e adaptação às mudanças, a grande maioria dos entrevistados atribui mérito à sua organização, não só por cumprir as diretrizes e recomendações da DGS, mas também pelo exercício de reflexão e criatividade que foi sendo necessário na operacionalização dos procedimentos. A grande maioria refere que a auscultação dos colaboradores e envolvimento no processo de mudança favorece a aceitação e conseqüentemente a aprendizagem, adaptação e até mesmo superação individual, aspetos que devem ser considerados sempre que as organizações tenham necessidade de concretizar mudanças futuras.

Em relação à perceção acerca da disponibilização de estratégias de suporte e motivação, quando o trabalho continuou a ser prestado em regime presencial, as medidas parecem ter sido mais extensas e diversificadas do que as que parecem ter sido postas em prática para manter motivados e suportar aqueles em teletrabalho. Alguns empregadores não parecem ter adotado medidas para além de autorizar o teletrabalho e providenciar as ferramentas informáticas para o suportar.

Para além deste aspeto, verifica-se serem igualmente diminutas as referências a um esforço concertado para manter a produtividade e motivação. É possível que, no momento inicial da pandemia, o foco tenha sido diminuir a disrupção, mas que o efeito cumulativo das restrições e necessidade de operar num ambiente diferente do habitual com menos suporte em casa, comecem a ter um efeito no estado mental dos trabalhadores e ganhem visibilidade e preponderância com o passar do tempo.

Quanto à perceção do impacto do confinamento na vida pessoal e familiar são várias as referências que nos remetem para a necessidade de se considerarem as necessidades individuais, nomeadamente a conciliação entre a vida familiar e profissional, e estratégias de prevenção da saúde mental, que se evidencia diretamente relacionada com o isolamento vivido. Em relação a este, parece ter sido mais marcado em respondentes mais jovens ou sem família. Depois de um período inicial em que parece ter-se assumido como

um alívio estar em casa por tal significar proteção adicional contra o vírus, o impacto desta mudança ter-se-á feito sentir mais com o passar do tempo, naqueles que tinham um dia-a-dia mais preenchido e ativo.

Relativamente à perceção da justiça e correção das decisões tomadas, é evidenciado na generalidade dos respondentes, o pressuposto de que os líderes tentaram ser justos nas suas decisões. Aspetos como a demonstração de preocupação com o bem-estar coletivo dos colaboradores e submissão dos líderes aos mesmos procedimentos parecem ter contribuído para o desenvolvimento de sentimento de igualdade e pertença de todos a uma causa comum.

Mesmo em situações extremas, os resultados da investigação permitiram-nos identificar um claro efeito da justiça procedimental na perceção dos trabalhadores. Era de esperar que, neste caso, qualquer trabalhador, recente na empresa ou não, se sentisse revoltado e frustrado por perder o emprego durante uma altura tão vulnerável. No entanto, e tal como mencionado anteriormente, a justiça procedimental possibilita que ambas as partes tenham controlo no processo de decisão (Thibaut e Walker, 1975). Assim sendo, e como podemos verificar, os participantes MT6 e FL12 tiveram ambos de lidar, infelizmente, com uma situação de despedimento, porém, têm consciência que a sua organização os envolveu no processo e procurou fazer os possíveis para que tal cenário não se concretizasse. Apesar de todos os esforços, não foi encontrada outra solução. No entanto, os participantes reconheceram que lhes foi dada a oportunidade para exprimirem livremente a sua opinião e contribuírem com as suas ideias e sugestões, ou seja, sentiram-se envolvidos e respeitados o suficiente para considerarem a decisão final como justa. O participante MT6 chega até a dizer: “agradeço à minha empresa a maneira com que lidou com a situação. Nunca deixou em momento algum de pensar em quem faz aquela empresa ser o que é. Todos os funcionários foram muito bem tratados” aludindo à consideração que a sua organização teve pelos seus funcionários, valorizando a relação de proximidade e igualdade, destacando ainda a comunicação que estabeleceu com os mesmos. Concluindo assim que, em ambos os casos, a perceção sobre o trabalho se alterou, mas pela positiva, influenciada maioritariamente pela gestão que a gerência fez da situação e pela justiça procedimental e interacional das decisões.

Apesar de todas as tentativas para que a presente investigação fosse o mais fidedigna possível, podem sublinhar-se algumas limitações. Nomeadamente, o número reduzido de participantes, devido à pouca aderência da população em participar em investigações

durante a atual crise pandémica; receio de alguns participantes em partilhar mais informações ou informações sensíveis sobre a sua entidade empregadora; a inexperiência da investigadora na condução das entrevistas e consequente análise; a possibilidade de enviesamentos na análise do conteúdo dado não se ter realizado um acordo entre juízes; e, por último, o facto de o tema em questão ser muito recente, sem antecedentes e estar ainda a decorrer, impossibilita o acesso a bibliografia recente ou inserida no contexto de pandemia e trabalho remoto.

Em termos de futuras alterações ao nível metodológico, considera-se poderem ser explorados outros métodos de recolha de informação que garantam anonimato, aceitando-se esta nova realidade e adotando-se a teleconferência como algo aceitável desde que tomadas precauções (local com privacidade, sem distrações e com conveniência de horário);

Melhorar a segmentação da amostra e direcionar a recolha de dados para os desafios específicos no contexto do grupo onde o indivíduo se insere, poderá constituir outra forma de análise da temática em questão.

O recurso a escalas que ajudem a posicionar o indivíduo no espectro das atitudes perante o trabalho e considerar formas de abranger a população que pode não estar a lidar de forma tao construtiva com as mudanças (e que naturalmente está menos motivada para expor como se sente), são outras abordagens que podem ser observadas em futuras investigações.

VI. Conclusão

Para a maioria dos participantes desta investigação, e independentemente do regime de trabalho experienciado, o trabalho não se resume apenas a um meio para obter recompensas monetárias, destacando-se o papel das relações sociais, do envolvimento pessoal para melhor aprender, amadurecer e sempre que possível, desenvolver sentimentos de realização pessoal e profissional.

Diversas variáveis, individuais, sociais e laborais abordadas neste estudo, foram colocadas em perspetiva por força do impacto da Covid-19, refletindo-se na perceção da prestação do trabalho, implementação e aceitação das mudanças necessárias, disponibilização de estratégias de suporte e motivação, conciliação entre a vida pessoal e profissional e saúde mental dos colaboradores e perceção da justiça do que foi sendo decidido e implementado pela gestão de topo. Nunca os mesmos tinham sido postos à

prova como agora, e todos os trabalhadores, de todas as partes do globo, foram afetados pelos efeitos da atual pandemia, vendo-se perante a inevitabilidade de repensar o valor que atribuem ao seu trabalho e o significado que o mesmo acarreta.

A capacidade de olhar para trás e processar intelectualmente e emocionalmente um episódio vivido com esta intensidade numa escala global irá amadurecer. Neste momento, os respondentes continuam a lidar com as incertezas e evolução da situação que ora avança (com a vacina) ora recua (com as múltiplas variantes). Por esta razão, estudos ao longo do tempo, com uma amostra fixa ou com características semelhantes, seriam interessantes e permitiriam perceber melhor a forma como os indivíduos e a sociedade lidam, no curto e longo prazo, com a disrupção da pandemia. Desde modo, apela-se à condução de mais investigações que procurem compreender de que modo uma situação de grande crise poderá afetar a forma como os trabalhadores encaram o seu trabalho e que vantagens o testemunho dos mesmos poderá trazer à gestão de topo, para que possam ser postas em prática alterações.

Em termos de implicações práticas no desempenho organizacional, esta investigação reforça a importância do poder da comunicação e transparência nas organizações; do envolvimento como forma de incrementar a aceitação da mudança; a importância de ir para além dos recursos básicos (acesso a computador e plataformas), olhando-se para as outras necessidades dos indivíduos, como o cansaço, a necessidade de equilíbrio entre o trabalho e vida familiar; a relevância de se efetuar uma revisão dos procedimentos nas empresas para manter bons desempenhos, assumindo-se a relevância das aprendizagens feitas com a pandemia, desafiando-se as organizações a adaptar a sua abordagem, reinventando a sua realidade.

Referências

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: Communication criteria of fairness. Em R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). JAI Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. SAGE.
- Caldwell, B. S. (1997). Sociotechnical factors affecting communication and isolation in complex environments. Em M. Mouloua & J. M. Koonce (Eds.), *Human-automation interaction: Research and practice* (pp. 298-304). CRC Press.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Crayne, M. P. (2020). The traumatic impact of job loss and job search in the aftermath of COVID-19. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(S1), S180-S182. <https://doi.org/10.1037/tra0000852>
- Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (2007). Moving forward: Positive relationships at work as a research frontier. Em J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (pp. 387-400). Routledge.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- 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>
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. Em R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). L. Erlbaum Associates.

- Hartig, T., Kylin, C., & Johansson, G. (2007). The telework tradeoff: Stress mitigation vs. constrained restoration. *Applied Psychology, 56*(2), 231-253. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00252.x>
- Hoornweg, N., Peters, P., & Van der Heijden, B. (2016). Finding the optimal mix between telework and office hours to enhance employee productivity: A study into the relationship between telework intensity and individual productivity, with mediation of intrinsic motivation and moderation of office hours. *New Ways of Working Practices, 1*-28. <https://doi.org/10.1108/s1877-636120160000016002>
- Inglehart, R. (2020). *Modernization and Postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton University Press.
- Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the COVID-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior, 119*, 103442. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. Em K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). Plenum Press.
- Martin, M. W. (2000). *Meaningful work: Rethinking professional ethics*. Oxford University Press.
- Moreira, S., & Nogueira, J. R. (2020, abril 28). *Saúde e Trabalho: Medidas de prevenção da COVID-19 nas empresas*. Direção-Geral da Saúde. Recuperado janeiro 10, 2021, de <https://www.dgs.pt/documentos-e-publicacoes/saude-e-trabalho-medidas-de-prevencao-da-covid-19-pdf.aspx>
- Nowakowski, J. M., & Conlon, D. E. (2005). Organizational justice: Looking back, looking forward. *International Journal of Conflict Management, 16*(1), 4-29. <https://doi.org/10.1108/eb022921>
- Overell, S. (2009). *The Meaning of Work*. The Good Foundation.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and meaningfulness at work: An identity perspective. Em K. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *An introduction to positive organizational scholarship* (pp. 309-327). Berrett-Koehler.

- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Halsted Press.
- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 830-838. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.5.830>
- Valentim, J. P., & Helkama, K. (2011). Justiça Social: Pressupostos e Temas Organizacionais. Em *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 321-352). Imprensa da Universidade de Coimbra.

Anexos

Anexo I: Guião da entrevista



Guião da entrevista

Passos a seguir: (1) apresentação; (2) termo de confidencialidade; (3) permissão para gravar; (4) explicação do objetivo da entrevista; (5) lembrar aos participantes de que não existem respostas certas ou erradas e que podem, sempre que não perceberem uma pergunta ou tiverem uma dúvida sobre a questão, podem e devem pedir uma explicação; (6) realização da entrevista; (7) dúvidas; (8) agradecimento final e ficar com o contacto dos participantes que desejem uma síntese da pesquisa.

Questões:

1. Fale um pouco sobre si e sobre a sua atividade profissional atual (Que idade tem? Onde trabalha? Qual a sua profissão?)
2. Após o confinamento continua com a mesma função na empresa onde trabalha? Em que regime?
3. Acha que as suas expectativas para este regime foram cumpridas?
4. O que sentiu acerca do seu trabalho durante o regime de teletrabalho?
5. De que forma o teletrabalho afetou a sua vida pessoal e ambiente familiar?
6. Como avalia a forma como a sua entidade empregadora lidou com a situação no que toca à justiça das decisões tomadas?
7. Que medidas foram tomadas pelos seus empregadores no sentido de cumprir as orientações das autoridades de saúde e simultaneamente garantir os direitos dos trabalhadores?

8. De que forma a empresa o envolveu na alteração de metodologias/procedimentos?
9. Que estratégias foram disponibilizadas para que se sentisse motivado, acompanhado e responsabilizado para desenvolver o seu trabalho de forma autónoma?
10. Até que ponto considera que os procedimentos aplicados foram os mais corretos?
11. Que dificuldades sentiu na comunicação com os seus colegas durante a quarentena?
12. Qual foi, para si, o maior desafio desta adaptação?
13. Considera que as alterações vividas na sua empresa modificaram a forma como encara o seu trabalho e o significado que este tem para si?
14. Na sua opinião pode afirmar-se que as decisões da direção foram determinantes para que a sua perceção se alterasse?

Anexo II: Caracterização da amostra

Tabela A1. Caracterização da amostra

Participantes	Idade	Sexo	Profissão	Regime	Residência (Portugal)
MT1	25	Masculino	Engenheiro Mecânico	Teletrabalho	Centro
MP2	27	Masculino	Engenheiro Civil	Presencial	Centro
MP3	28	Masculino	Gestor Financeiro	Presencial	Norte
MT4	30	Masculino	Analista de dados	Teletrabalho	Açores
MT5	30	Masculino	Analista	Teletrabalho	Centro
MT6	31	Masculino	Desempregado	Teletrabalho	Centro
MM7	31	Masculino	Engenheiro Eletrotécnico	Misto	Norte
MP8	34	Masculino	Animador Cultural	Presencial	Açores
MT9	42	Masculino	Professor	Teletrabalho	Açores
MT10	62	Masculino	Professor 3º ciclo e Secundário	Teletrabalho	Centro
FT11	25	Feminino	Psicomotricista	Teletrabalho	Açores
FL12	26	Feminino	Marketeer	<i>Layoff</i>	Centro
FP13	28	Feminino	Assistente de Geriatrics	Presencial	Açores
FT14	30	Feminino	Educadora Social	Teletrabalho	Açores
FP15	38	Feminino	Psicóloga	Presencial	Açores
FP16	41	Feminino	Educadora Social	Presencial	Açores
FP17	47	Feminino	Técnica Superior	Presencial	Açores
FT18	48	Feminino	Funcionária Pública Administrativa	Teletrabalho	Centro
FT19	49	Feminino	Assistente Técnica	Teletrabalho	Açores
FT20	66	Feminino	Professora 3º ciclo e Secundário	Teletrabalho	Norte

Anexo III: Dimensões, Categorias e Componentes

Tabela B1. Dimensões, Categorias e Componentes

Dimensões	Categorias	Componentes
Dimensão I – Percepção relativamente ao impacto do confinamento na prestação de trabalho	Produtividade	Cansaço emocional
		Cansaço físico
		Diálogo aberto
		Agilização de processos entre serviços
	Esforço	Entreajuda reforçada
		Flexibilidade de funções
		Sentido de responsabilidade
	Adequação dos espaços	Espaço dedicado ao teletrabalho
		Concentração
	Tecnologia	Dependência
		Exaustão
		Familiaridade
		Desafio
	Distanciamento da realidade	Incapacidade
		Sentimento de culpa
		Afastamento
	Acompanhamento e supervisão	Acompanhamento
		Aprendizagem
Esclarecimento de dúvidas		
Falência	Falta de atividade	
Sobrevivência	Evitar <i>layoffs</i>	
	Novos mercados	
Prosperidade	Liderança	
	Sucesso	
Dimensão II – Impacto do confinamento na percepção do trabalho	Valorização do espaço físico	Ausência do local de trabalho
		Falta de convívio
	Valorização do trabalho	Polo financeiro
		Polo humano
Dimensão III – Percepção sobre as medidas implementadas, envolvimento e adaptação à mudança	Medidas de proteção	Medidas da DGS
		Medidas adotadas pela própria organização
	Símbolos de mudança	Disrupção de rotinas
		Partilha de objetos
		Máscaras
	Rotina	Normalidade
		Adaptação
		Comunicação
	Regime misto	Equilíbrio
	Envolvimento	Elevado

		Reduzido
		Ausente
	Atitude perante a mudança	Aceitação
		Adaptação
		Superação
		Inclusão
Dimensão IV – Percepção sobre a disponibilização de estratégias de motivação e suporte	Investimento	Recursos materiais
		Linhas de apoio
		Formação
Dimensão V – Percepção sobre os outros impactos do confinamento na vida pessoal e familiar	Impacto na vida pessoal	Desligar do trabalho
		Pressão adicional
		Transição
		Tempo livre
	Impacto na vida familiar	Gestão do teletrabalho e educação dos filhos
		<i>Stress</i> adicional
		Tempo em família
	Saúde mental	Desmotivação
		Sintomas depressivos
		Monotonia
		Exposição ao ar livre
		Isolamento
	Vazio ocupacional	Falta de atividade
		Ansiedade
		Adaptação a uma nova rotina
Instabilidade financeira		
Dimensão VI – Percepção da justiça e correção das decisões tomadas	Decisões	Direitos
		Justiça
		Bem-estar coletivo
		Igualdade

Anexo IV: Categorias, Componentes e Exemplos

Tabela C1. Dimensão I – Percepção relativamente ao impacto do confinamento na prestação de trabalho

Percepção relativamente ao impacto do confinamento na prestação de trabalho		
Categories	Components	Exemplos
Produtividade	Cansaço emocional	“Os colegas ficaram mais reativos, explodindo com mais frequência. Foi uma fase emocionalmente desgastante.” FT11
	Cansaço físico	“...o cansaço físico foi acumulando em vários setores...” FT11 “...e o cansaço físico dos meu colegas...” FP13
	Diálogo aberto	“...mais reuniões, mesmo que informais...” MM7 “Conversando, trocando ideias e seguindo as orientações dos nossos superiores.” FP16 “...através do diálogo, da comunicação assertiva e informação.” FP17 “...tínhamos reuniões por videochamada e documentação disponibilizada no Teams.” FT19
	Agilização de processos entre serviços	“era arriscado ir a centros de saúde e hospitais e tudo passou a ser tratado à distância, criando-se canais apropriados para isso (...) tarefas que antes tinham que passar por um administrativo e depois por um médico, passaram a ser resolvidas de forma muito mais rápida.” FP15
Esforço	Entreajuda reforçada	“...foi um esforço conjunto de todos os funcionários...” MT6 “...o trabalho em equipa é das estratégias mais importantes para se lidar com uma situação destas.” FT11
	Flexibilidade de funções	“...os cargos/funções e horários ficaram ‘um pouco de lado’, pois tivemos todos que fazer de tudo um pouco para garantir que não faltava nada aos utentes.” FT11
	Sentido de responsabilidade	“Eu sentia a responsabilidade de ir acompanhando o que era feito...” FT14 “...sentíamos que éramos as únicas pessoas presentes nas vidas dos utentes (...) éramos quase os únicos que vínhamos trabalhar no dia-a-dia precisamente porque existia uma responsabilidade acrescida” FP15

Adequação dos espaços	Espaço dedicado ao teletrabalho	<p>“...nem eu nem a minha namorada tínhamos um espaço 100% reservado ao trabalho ou ao estudo.” MT1</p> <p>“...e a casa passou a fazer para da minha vida profissional...” MT4</p> <p>“...trabalhei num espaço próprio para o efeito. Num quarto transformado em escritório.” FT18</p>
	Concentração	<p>“Começou a ser cada vez mais difícil concentrar-me no trabalho, pois em casa existem demasiadas distrações.” MT1</p>
Tecnologia	Dependência	<p>“...todos tinham o telemóvel ocupado oito horas por dia.” MT1</p> <p>“...grande parte do dia é passada ao telefone...” MM7</p> <p>“O trabalho foi mais exigente porque ficámos muito dependentes do computador (...) permanentemente atentos aos mails...” FT20</p>
	Exaustão	<p>“...comecei a sentir necessidade de sair da frente do ecrã.” MT1</p>
	Familiaridade	<p>“...torna os assuntos muito mais fáceis de resolver...” MP2</p> <p>“...sempre tive facilidade com as plataformas online...” MT9</p>
	Desafio	<p>“No caso de videoconferências existia sempre alguém com qualidade de internet menos boa que atrasava muito as conversas.” MT1</p> <p>“...desafios de ordem informática, pois tenho alguma dificuldade em dominar as novas tecnologias por forma a dar aulas à distância.” MT10</p> <p>“Senti dificuldades sobretudo a nível informático, mas tivemos o apoio do nosso técnico.” FT18</p> <p>“...o que me custou mais a adaptar foi as reuniões por videochamada...” FT19</p> <p>“...o maior desafio disto tudo foi, sem dúvida, o tecnológico.” FT20</p>

Distanciamento da realidade	Incapacidade	“...senti por vezes que, por estar em casa, não conseguia resolver algumas situações que surgiram...” FT14
	Sentimento de culpa	“Senti que não estava a cumprir a 100% as minhas funções.” FT14
	Afastamento	“Como estava grávida, a direção achou por bem eu ir para casa...” FT14
Acompanhamento e supervisão	Acompanhamento	“... a gerência decidiu aplicar o regime de teletrabalho eu tinha apenas seis meses de experiência, e como tal, ainda necessitava de algum acompanhamento.” MT1 “Todos os dias eram efetuadas inúmeras chamadas telefónicas ou videoconferências para fazer acompanhamento e oferecer orientação e apoio.” MT1
	Aprendizagem	“Todo este processo foi uma aprendizagem (...) abri mais os meus horizontes...” FT20
	Esclarecimento de dúvidas	“Perguntas simples que apenas requerem uma breve troca de palavras no dia-a-dia normal, passaram a exigir uma chamada telefónica que muitas vezes apenas era possível à segunda ou terceira tentativa, ou um email.” MT1
Falência	Falta de atividade	“...a faturação da empresa parou completamente...” MT6 “Sabemos de empresas da nossa área que pararam completamente e algumas inclusive já faliram.” MT6
Sobrevivência	Evitar <i>layoffs</i>	“...a gerência sugeriu que todos os funcionários tirassem seis dias de férias durante a primeira quarentena. Desta forma, ninguém foi para <i>layoff</i> e continuaram todos a receber o salário a 100%.” MT1
	Novos mercados	“O setor automóvel abrandou bastante durante os meses da quarentena, o que fez com que fôssemos explorar outros mercados e outro tipo de projetos.” MT1
Prosperidade	Liderança	“...todo o esforço da empresa que até agora está a dar frutos...” MP2 “...acho que todos os procedimentos foram corretos e úteis, prova disso é que a instituição onde trabalho ainda não teve um caso positivo.” MP8

	Sucesso	<p>“...aliada aos projetos novos de outros mercados ganhos durante a quarentena, a empresa terminou 2020 com novas instalações e a contratação de novos funcionários.” MT1</p> <p>“Não parámos nunca de trabalhar e não tivemos quebras de faturação. Era esse o objetivo e que está a ser cumprido.” MP2</p>
--	---------	---

Tabela C2. Dimensão II – Impacto do confinamento na percepção do trabalho

Impacto do confinamento na percepção do trabalho		
Categories	Componentes	Exemplos
Valorização do espaço físico	Ausência do local de trabalho	<p>“O contacto com as máquinas é muito importante para mim e para o meu bem-estar no local de trabalho e isso tornou-se impossível durante a quarentena. Senti a falta de ‘pôr as mãos na massa.’” MT1</p> <p>“...neste tipo de regime, este trabalho é mais difícil de se concretizar à distância.” FT14</p> <p>“...no âmbito do trabalho social, estar no terreno faz toda a diferença e é essencial para que se consiga alcançar objetivos...” FT14</p>
	Falta de convívio	<p>“...não estar tantas vezes pessoalmente com os colegas e clientes...” MP2</p> <p>“...mal via os meus colegas de trabalho...” MT4</p> <p>“...lidava com pessoas no dia-a-dia e o teletrabalho fez com que sentisse falta disso (...) as ligações com alguns colegas terminaram.” FL12</p>
Valorização do trabalho	Polo financeiro	<p>“...a quarentena fez-me perceber melhor ainda que o trabalho não é apenas um meio para ganhar dinheiro...” MT1</p> <p>“...valorizo muito ter um rendimento estável...” MT6</p>
	Polo humano	<p>“...é um fator necessário à nossa vida. (...) Fez-me dar mais valor àquilo que faço.” MT1</p> <p>“...valorizo muito a relação humana e a quarentena acabou por afastar isso.” MP2</p> <p>“É um trabalho exigente a nível psicológico, mas é algo que gosto.” MP3</p> <p>“...mas penso que agora aprecio ainda mais o contacto e convívio com as pessoas.” MT6</p> <p>“...não volto a olhar para o meu trabalho da mesma forma.” FT11</p> <p>“...estarmos com os colegas num ambiente próprio para desempenharmos as nossas funções faz toda a diferença.” FL12</p> <p>“...passo a ver o meu trabalho com outros olhos.” FP16</p>

Tabela C3. Dimensão III – Percepção sobre as medidas implementadas, envolvimento e adaptação à mudança

Percepção sobre as medidas implementadas, envolvimento e adaptação à mudança		
Categories	Componentes	Exemplos
Medidas de proteção	Medidas da DGS	<p>“...a gerência tomou medidas adquirindo materiais como máscaras, gel desinfetante, viseiras, entre outros...” MT1</p> <p>“Existiu um esforço por parte de todos em seguir todas as normas da DGS de forma a que fossem minimizados os casos dentro da empresa.” MP2</p> <p>“Foram tomadas as medidas possíveis previstas no plano de contingência, respeitando sempre as orientações das autoridades de saúde.” MP3</p> <p>“Seguiram as indicações da DGS...” MT5</p> <p>“Todas as normas da DGS foram cumpridas na íntegra.” MT6</p> <p>“...de forma razoável, tendo sempre em atenção as regras impostas pela DGS.” MP8</p> <p>“As medidas foram tomadas, respeitadas e executadas por todos: a higienização das mãos, uso de máscara e distanciamento social.” MT10</p> <p>“Todas as medidas tomadas tiveram por base o plano de contingência elaborado, que seguiu as diretrizes da DGS.” FT11</p> <p>“...a gerência lidou muito bem com as medidas impostas pelo governo.” FL12</p> <p>“...uso obrigatório de máscaras sempre. Os banhos e trocas de roupas obrigatórios sempre que entrávamos ao serviço.” FP16</p> <p>“Seguiram as medidas indicadas pelas autoridades de saúde.” FP17</p> <p>“...tomaram todas as medidas recomendadas pelas DGS e pelo governo...” FT19</p> <p>“As medidas foram as indicadas pela DGS (...) os nossos direitos estiveram sempre garantidos.” FT20</p>
	Medidas adotadas pela própria organização	<p>“...secretárias separadas por acrílico, para que todos pudessem desempenhar as suas funções em segurança.” MT1</p> <p>“...utilizámos máscaras no local de trabalho, minimizaram aglomerados de pessoas em viagens de</p>

		<p>carro e no terreno e tentámos reunir, sempre que possível, por via virtual.” MP2</p> <p>“tudo se manteve igual, apenas tivemos alertas para ter sempre os cuidados necessários para nos proteger e minimizar casos.” MP2</p> <p>“...idas ao escritório só em situações indispensáveis e nunca mais de 4 pessoas de uma vez (...) compra significativa de álcool, máscaras e pontos desinfetantes para uso gratuito de todos os funcionários.” MT6</p> <p>“...desde as regras mais básicas e elementares de disponibilização de produtos de desinfeção e proteção, ao rastreio mensal de testagem para despiste do vírus (..) mudança de roupa ao início de cada turno e utilização de calçado apropriado e desinfetado dentro do local de trabalho.” MP8</p> <p>“...as medidas a ser tomadas foram sendo ajustadas de acordo com a necessidade e acesso a nova informação.” FT11</p> <p>“Foi desenvolvido logo um plano de contingência...” FT14</p> <p>“Contrataram mais pessoal para terem equipas espelho.” FP16</p> <p>“...dividiram os funcionários pelas salas promovendo o distanciamento, deram-nos máscaras e desinfetantes e instalaram proteções acrílicas nas secretárias.” FT18</p>
Símbolos de mudança	Disrupção de rotinas	“...realidade completamente diferente do que eu estava habituada.” FP16
	Partilha de objetos	“...e o desafio de não partilhar instrumentos sem os desinfetar.” MP8
	Máscaras	“...adaptar-me ao uso de máscaras...” MP8
Rotina	Normalidade	<p>“...a nossa comunicação interna já era muito baseada em mails e conversas digitais.” MT6</p> <p>“...só o facto de irmos para o trabalho e termos essa rotina afeta-nos de maneira positiva psicologicamente.” FL12</p> <p>“...sentíamo-nos como no trabalho presencial. De manhã no horário de entrada dávamos os bons dias e à tarde, no horário de saída, despedíamo-nos.” FT18</p>

	Adaptação	<p>“...acho que consegui desempenhar com sucesso a minha função em teletrabalho, mas pensei que iria conseguir fazê-lo com mais facilidade.” MT1</p> <p>“...afetou a minha rotina...” MT4</p> <p>“...tive que adotar uma postura de distanciamento.” FP17</p>
	Comunicação	<p>“Atualmente com aplicações como o Teams, é mais fácil manter um bom nível de comunicação, mesmo fora do escritório.” MT4</p> <p>“...às vezes pode ser um pouco mais demorado conseguir contactar um colega...” MT5</p> <p>“...senti bastantes dificuldades de comunicação...” FT19</p> <p>“A comunicação diminuiu drasticamente...” FL12</p>
Regime misto	Equilíbrio	<p>“...alternando entre trabalho presencial na sede da empresa e teletrabalho em casa, foi mais fácil adaptar-me aos poucos...” MM7</p>
Envolvimento	Elevado	<p>“Todas as decisões foram tomadas após ouvir o parecer de todos os colaboradores. Todos deram sugestões sobre a melhor forma de lidar com a situação.” MT1</p> <p>“...tivemos reuniões mais frequentes...” MM7</p> <p>“...sempre fomos avisados de todas as decisões...” FL12</p> <p>“Fui sempre questionada sobre as metodologias e procedimentos e pude sempre contribuir com as minhas opiniões acerca disso.” FP13</p> <p>“A opinião dos trabalhadores foi sempre priorizada...” FT14</p> <p>“...constantemente vamos conversando e nos adaptando.” FP16</p> <p>“...através da readaptação de atividades e procedimentos com o público...” FP17</p> <p>“...envolveram-me de forma bastante ativa até. Tentaram ouvir-nos e aplicar as nossas sugestões.” FT18</p> <p>“...na preparação de toda a documentação sobre o Covid-19 e o necessário para o teletrabalho.” FT19</p>

		“...cada um colocava as suas dúvidas e era envolvido no processo.” FT20
	Reduzido	“Em algumas situações estive mais ou menos envolvido, conforme a necessidade ou conhecimento para auxiliar. Era questionado quando necessário.” MP3 “As decisões iniciais foram tomadas sem o nosso envolvimento. Após a quarentena é que nos foi pedido a nossa opinião em relação ao teletrabalho e o que achávamos de manter este regime ou optar por teletrabalho parcial.” MT4
	Ausente	“...não me senti muito envolvido porque temos um departamento de qualidade e segurança que realizou todas as metodologias.” MP2 “Os funcionários não são auscultados sobre a alteração de procedimentos. São utilizadas circulares internas como forma de comunicar as devidas alterações e posteriormente são divulgadas aos familiares dos utentes.” MP8
Atitude perante a mudança	Aceitação	“...senti um certo alívio em ir trabalhar para a segurança da minha casa.” MT1 “...foi encontrado um acordo entre a empresa e alguns dos funcionários para se partir para um despedimento.” MT6 “...apesar de trabalhar mais tempo, acabei por trabalhar com menos pressão.” MM7
	Adaptação	“...encontrar novas maneiras de fazer alguns eventos para continuarmos a ter algum trabalho...” MT6 “...todos os dias existia uma novidade e tínhamos de nos adaptar constantemente.” FP16 “Incentivaram-nos a pensar ‘fora da caixa’, de forma a concretizar os diversos projetos de forma diferente.” FP17
	Superação	“Além da adaptação pessoal e familiar, a adaptação de atividade foi um grande desafio para toda a empresa, que felizmente conseguimos superar.” MT1 “...nunca pensei que em casa conseguisse desempenhar uma série de tarefas que antes exigiam uma presença física no local de trabalho.” MT4 “...mesmo em condições adversas conseguimos trabalhar e bem.” FT18

		“...achei interessante termos de viver mais uma adaptação e vencer mais um desafio.” FT20
	Inclusão	“Estive presente na elaboração dos planos de contingência. (...) foi-me sempre possibilitado partilhar a minha opinião...” FT11 “...estive envolvida e ajudei na elaboração de medidas mais restritas. Até mesmo já em casa, continuei a trabalhar na alteração e construção de medidas.” FT14

Tabela C4. Dimensão IV – Percepção sobre a disponibilização de estratégias de motivação e suporte

Percepção sobre a disponibilização de estratégias de motivação e suporte		
Categories	Componentes	Exemplos
Investimento	Recursos materiais	<p>“...foram disponibilizados todos os meios informáticos para que os funcionários pudessem trabalhar em casa: computadores, acessórios, placa wireless, etc.” MT1</p> <p>“Tanto a empresa como o cliente providenciaram o equipamento necessário para continuarmos o nosso trabalho.” MT4</p> <p>“...foram bastante acessíveis e até facultaram equipamento informático para desempenharmos as nossas funções em casa.” FT18</p>
	Linhas de apoio	“...disponibilizaram linhas de apoio a todo o staff, tanto para situações financeiras como psicológicas.” FL12
	Formação	“...houve reuniões preparatórias e formação para saber lidar com a plataforma, os alunos e as tecnologias...” FT20

Tabela C5. Dimensão V – Perceção sobre os outros impactos do confinamento na vida pessoal e familiar

Perceção sobre os outros impactos do confinamento na vida pessoal e familiar		
Categories	Componentes	Exemplos
Impacto na vida pessoal	Desligar do trabalho	<p>“...não podia descomprimir porque tinha que estar sempre mentalmente disponível para todas as tarefas pessoais e laborais.” MP3</p> <p>“...perdeu-se uma separação física e psicológica entre o tempo em que estou a trabalhar e o tempo em que estou fora das horas laborais...” MT4</p>
	Pressão adicional	<p>“É difícil fazer uma separação da vida profissional da pessoal...” MT5</p> <p>“...um pouco difícil gerir horários e rotinas, tendo em conta as solicitações da escola e dos encarregados de educação.” MT9</p> <p>“...a responsabilidade acrescida de toda esta situação.” FT11</p> <p>“A questão de a comunicação ser toda realizada através do telemóvel também foi, para mim, um fator de <i>stress</i>, pois na minha vida pessoal não sou pessoa de ter sempre o telemóvel disponível.” FT14</p>
	Transição	<p>“...como os meus horários e os da minha namorada não eram compatíveis, acabava por ser incómodo eu estar a trabalhar de manhã e ela a ter aulas ou a estudar até tarde...” MT1</p>
	Tempo livre	<p>“...houve uma redução significativa em encontros com os meus amigos...” MT4</p> <p>“...afetou-me porque não tinha tempo livre.” FT20</p>
Impacto na vida familiar	Gestão do teletrabalho e educação dos filhos	<p>“...tinha que gerir os horários da minha filha e os meus, pois as aulas eram ao mesmo tempo...” MT9</p>
	<i>Stress</i> adicional	<p>“...o meu trabalho chegou a tornar-se mais stressante...” MT9</p>
	Tempo em família	<p>“...mas tinha mais tempo com a minha família, que dantes não era possível...” MT9</p>
Saúde mental	Desmotivação	<p>“...tudo isto levou a que o meu nível de motivação baixasse imenso...” MT1</p> <p>“O meu cargo depende muito da minha automotivação. Quando esta falha fica complicado em muitos momentos.” MP3</p>

		“...sinceramente, não me foram dadas estratégias para aumentar a motivação.” FT14
	Sintomas depressivos	“...ao ponto de ser um esforço muito grande levantar-me da cama para andar poucos metros até à secretária.” MT1
	Monotonia	“...as primeiras duas semanas passaram facilmente, mas, a partir daí, tornou-se muito monótono...” MT1 “...a dada altura tornou-se monótono...” FT19
	Exposição ao ar livre	“A falta de ar livre é sem dúvida a pior parte de tudo isto.” MT5
	Isolamento	“...comecei a sentir grandes dificuldades em lidar com o isolamento.” MT1 “Estar em teletrabalho pelo menos nove horas e depois ser proibido de sair, inclusive aos fins de semana, tornou-se bastante intolerável.” MT5 “...o confinamento (...) demasiado tempo em casa...” MM7 “...custou-me mais a lidar com os efeitos do isolamento...” FP13 “...tive vários desafios, mas o principal foi estar isolada...” FT18 “...e isolado.” FT19
Vazio ocupacional	Falta de atividade	“...foi pena não ter havido mais trabalho...” MT6 “...estava muito tempo parada...” FL12
	Ansiedade	“...senti-me ansiosa...” FL12
	Adaptação a uma nova rotina	“...o mais difícil foi ter que me adaptar a esta nova rotina...” FL12
	Instabilidade financeira	“...fiquei sem um emprego certo.” MT6

Tabela C6. Dimensão VI – Percepção da justiça e correção das decisões tomadas

Percepção da justiça e correção das decisões tomadas		
Categorias	Componentes	Exemplos
Decisões	Direitos	“Deram-nos todos os direitos ao <i>layoff</i> e pagaram-nos os salários sem atrasos.” FL12
	Justiça	<p>“Uma vez que foi uma situação completamente nova para todos é normal que nem todas as decisões tenham sido bem tomadas, mas foram feitas dentro do que foi possível tendo em conta a inexperiência.” MP3</p> <p>“Agradeço à minha empresa a maneira como lidou com a situação...” MT6</p> <p>“...foram os possíveis na altura! Poderia ter sido mais pragmático e menos burocrático...” MT9</p> <p>“Avalio de forma muito positiva, pois foi um trabalho notável para conselhos executivos e diretores de turma.” MT10</p> <p>“...foram 100% justos na suas decisões...” FL12</p> <p>“...foi perceptível a preocupação com esse aspeto e que a instituição também se regulou pelas medidas impostas ...” FP13</p> <p>“Acho que foram bastante bons...” FT18</p> <p>“...até acho que lidou bem com a situação, sendo que algumas decisões foram difíceis de tomar...” FT19</p> <p>“Acho que foram corretos.” FT20</p>
	Bem-estar coletivo	<p>“A empresa fez os possíveis para que todos se sentissem bem e tivessem a melhor experiência possível num cenário longe do ideal.” MT1</p> <p>“...nunca deixou em momento algum de pensar em quem faz aquela empresa ser o que é.” MT6</p> <p>“...lidou da melhor forma possível, ajustando-se de acordo com as diretrizes que foram recebendo e tiveram sempre em conta o bem-estar de todos.” FT11</p> <p>“A entidade empregadora tentou sempre fazer o melhor pelos funcionários...” FL12</p> <p>“...acho que agiram sempre tendo por base a justiça e pensando sempre no bem-estar de todos os colaboradores e utentes.” FT14</p>
Igualdade	<p>“Todos foram tratados por igual, independentemente da natureza do seu trabalho.” MT1</p> <p>“Todos os funcionários foram muito bem tratados.” MT6</p>	

Anexo V: Influência das decisões da organização na alteração da percepção dos trabalhadores sobre o seu trabalho

Tabela D1. Influência das decisões da organização na alteração da percepção dos trabalhadores sobre o seu trabalho

		Participantes																			
		M T 1	M P 2	M P 3	M T 4	M T 5	M T 6	M M 7	M P 8	M T 9	M T 10	F T 11	F L 12	F P 13	F T 14	F P 15	F P 16	F P 17	F T 18	F T 19	F T 20
Alterou a percepção?	Sim	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	
	Não			X										X	X						X
As decisões da organização foram determinantes?	Sim		X		X		X	X	X		X	X	X			X	X	X	X	X	
	Não	X		X		X				X				X	X						X