



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Ana Raquel de Sousa e Santos Rodrigues

**TELETRABALHO: AMEAÇA OU OPORTUNIDADE?**  
ESTUDO DE CASO SOBRE O IMPACTO DO TELETRABALHO  
NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão orientada pela Professora  
Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas e apresentada à Faculdade de  
Economia da Universidade de Coimbra

Julho de 2023

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

# **Teletrabalho: Ameaça ou Oportunidade?**

## Estudo de caso sobre o impacto do teletrabalho numa Instituição de Ensino Superior

Ana Raquel de Sousa e Santos Rodrigues

Dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão orientada pela Professora Doutora Isabel Cristina Dórdio Dimas e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Julho de 2023



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

## Agradecimentos

---

Em primeiro lugar quero agradecer muito ao meu marido, Valdmir, e aos meus filhos, Tomé e Tiago, por me terem apoiado incondicionalmente na realização deste meu objetivo e me terem ajudado a disponibilizar de mais tempo para o poder concretizar.

À minha filha mais nova, Ana Maria, que ainda se encontra no quentinho e que foi crescendo à medida que este estudo também se foi desenvolvendo.

Aos meus pais e irmãos por todo o apoio.

Às minhas amigas do coração que me apoiaram sempre e de uma forma ou de outra me ajudaram na concretização deste meu objetivo.

Um agradecimento também muito especial à minha orientadora, Professora Isabel Dimas, que desde o primeiro dia, quando lhe falei da minha ideia de reingressar no mestrado e lhe solicitei que pudesse ser minha orientadora, demonstrou sempre uma grande disponibilidade e apoio em todas as fases deste trabalho, sem ela este objetivo não teria sido possível.

## Resumo

---

O teletrabalho tem sido um dos temas de investigação em destaque, principalmente devido ao crescimento que esta forma de trabalho teve em consequência da pandemia COVID-19.

Este estudo pretende analisar a perceção relativa ao impacto do teletrabalho ao nível da conciliação com a vida profissional e a vida pessoal e familiar, ao nível do bem-estar, no desempenho individual e de equipa, no funcionamento do grupo de trabalho e na comunicação.

Para esse efeito realizou-se um estudo de caso numa instituição pública de ensino superior, aplicando uma metodologia qualitativa. Realizaram-se entrevistas semiestruturadas a colaboradores que realizam teletrabalho pelo menos um dia por semana e a líderes de equipas que incluem trabalhadores neste regime, por forma a aceder à perspetiva quer dos teletrabalhadores quer dos seus líderes.

Este estudo concluiu que o teletrabalho tem um impacto positivo ao nível da conciliação com a vida profissional e a vida pessoal e familiar e resulta num aumento do bem-estar e do desempenho. O teletrabalho pode ter algum impacto negativo na relação com os colegas e entre os membros da equipa, embora esta não seja uma opinião maioritária dos entrevistados deste estudo. Não foi encontrada uma opinião clara dos entrevistados sobre o impacto do teletrabalho na comunicação, enquanto alguns inquiridos referem que não houve impacto, outros referiram tanto impacto positivo, como negativo. Neste estudo também verificámos que as opiniões de colaboradores e líderes não divergiram muito nas várias dimensões exploradas.

As conclusões do nosso estudo permitem repensar as políticas públicas sobre o teletrabalho, pois este modo de trabalho trouxe vantagens tanto para colaboradores como para a organização. A cultura organizacional tradicional da administração pública terá necessidade de se ajustar, havendo necessidade que os líderes adquiram novas competências de forma a conseguirem gerir da melhor forma uma equipa em trabalho híbrido.

Palavras-chave: Teletrabalho, Administração Pública, Conciliação Trabalho-Família, Bem-estar, Desempenho

## Abstract

---

Teleworking has been one of the featured research topics, mainly due to the growth that this form of work has had as a result of the COVID-19 pandemic.

This study aims to analyse the perception of the impact of teleworking on work-life balance, on well-being, as well as on individual and team performance, on work group functioning and on communication.

For this purpose, a case study was carried out in a public university institution, applying a qualitative methodology. Semi-structured interviews were conducted with employees that work remotely at least one day a week and leaders that have in their teams people working remotely, in order to access the perspective of both teleworkers and their leaders.

This study concluded that teleworking has a positive impact on work-life balance and results in increased well-being and performance. Telework can have a negative impact on the relationship with colleagues and between team members, although this is not the opinion of the majority of respondents in this study. There was no clear opinion from the interviewees about the impact of telework on communication, while some respondents stated that there was no impact, others mentioned both a positive and a negative impact. In this study we also found that the opinions of employees and leaders did not differ much.

The conclusions of our study allow us to rethink public policies on telework, since this way of working has brought advantages both to employees and to the organization. The traditional organizational culture of public administration will need to adjust, and there is a need for leaders to acquire new skills in order to be able to better manage a team in hybrid work.

**Key Words:** Teleworking, public administration, work-life balance, well-being, performance

# Índice

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>I</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>II</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>IV</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>4</b>
1 - TELETRABALHO .....	4
<i>História do teletrabalho</i> .....	4
<i>Definição de teletrabalho</i> .....	5
<i>Vantagens e desvantagens do teletrabalho</i> .....	6
<i>O teletrabalho na Administração Pública</i> .....	9
2 – BEM-ESTAR .....	13
3 - CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PESSOAL E VIDA PROFISSIONAL .....	16
4 - DESEMPENHO .....	18
<b>CAPÍTULO II - OBJETIVOS</b> .....	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO III - METODOLOGIA</b> .....	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO IV - RESULTADOS</b> .....	<b>29</b>
1 – ANÁLISE DAS ENTREVISTAS AOS COLABORADORES .....	29
<i>Dimensão I - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da conciliação com a vida profissional e a vida pessoal e familiar</i> .....	30
<i>Dimensão II - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível do Bem-Estar</i> .....	34
<i>Dimensão III - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível do desempenho</i> .....	37
<i>Dimensão IV - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da relação com os colegas e superior hierárquico</i> .....	39
<i>Dimensão V - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da comunicação</i> .....	43
<i>Dimensão VI - Perceção sobre os recursos organizacionais disponibilizados</i> .....	46
<i>Dimensão VII - Perceção sobre vantagens e desvantagens do teletrabalho</i> .....	47
<i>Dimensão VIII - Perceção sobre o regime de trabalho preferencial</i> .....	51
2 - ANÁLISE DAS ENTREVISTAS AOS LÍDERES .....	52
<i>Dimensão I - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da relação entre os elementos da equipa, e entre os elementos e o superior hierárquico</i> .....	53
<i>Dimensão II - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da comunicação</i> .....	56
<i>Dimensão III - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível do desempenho</i> .....	58
<i>Dimensão IV - Perceção sobre vantagens e desvantagens do teletrabalho</i> .....	60
<i>Dimensão V- Perceção sobre o regime de trabalho preferencial</i> .....	63

<b>CAPÍTULO V - DISCUSSÃO .....</b>	<b>65</b>
<b>CAPÍTULO VI - CONCLUSÃO .....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>84</b>
ANEXO 1 – GUIÃO DE ENTREVISTA PARA OS COLABORADORES .....	85
ANEXO 2 – GUIÃO DE ENTREVISTA PARA OS LÍDERES .....	86
ANEXO 3 - DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO.....	87
ANEXO 4 - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DAS ENTREVISTAS A COLABORADORES .....	88
ANEXO 5 - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DAS ENTREVISTAS A LÍDERES .....	89
ANEXO 6 - DIMENSÃO, CATEGORIAS E EXEMPLOS – ENTREVISTAS COLABORADORES.....	90
<i>Dimensão I - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da conciliação com a vida profissional e a vida pessoal e familiar.....</i>	<i>90</i>
<i>Dimensão II - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível do Bem-Estar .....</i>	<i>109</i>
<i>Dimensão III - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível do desempenho .....</i>	<i>119</i>
<i>Dimensão IV - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da relação com os colegas e superior hierárquico.....</i>	<i>129</i>
<i>Dimensão V - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da comunicação .....</i>	<i>138</i>
<i>Dimensão VI - Percepção sobre os recursos organizacionais disponibilizados .....</i>	<i>149</i>
<i>Dimensão VII - Percepção sobre vantagens e desvantagens do teletrabalho .....</i>	<i>152</i>
<i>Dimensão VIII - Percepção sobre o regime de trabalho preferencial.....</i>	<i>166</i>
ANEXO 7 - DIMENSÃO, CATEGORIAS E EXEMPLOS – ENTREVISTAS LÍDERES .....	172
<i>Dimensão I - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da relação entre os elementos da equipa, e entre os elementos e o superior hierárquico.....</i>	<i>172</i>
<i>Dimensão II - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da comunicação.....</i>	<i>177</i>
<i>Dimensão III - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível do desempenho .....</i>	<i>181</i>
<i>Dimensão IV - Percepção sobre vantagens e desvantagens do teletrabalho .....</i>	<i>186</i>
<i>Dimensão V - Percepção sobre o regime de trabalho preferencial.....</i>	<i>193</i>

# Índice de Tabelas

---

TABELA 1 - TÓPICOS DAS ENTREVISTAS DOS COLABORADORES E RESPECTIVOS OBJETIVOS.....	24
TABELA 2 - TÓPICOS DAS ENTREVISTAS DOS LÍDERES E RESPECTIVOS OBJETIVOS.....	25
TABELA 3 – CATEGORIAS DA DIMENSÃO I - PERCEÇÃO SOBRE O IMPACTO DO TELETRABALHO AO NÍVEL DA CONCILIAÇÃO COM A VIDA PROFISSIONAL E A VIDA PESSOAL E FAMILIAR.....	30
TABELA 4 – CATEGORIAS DA DIMENSÃO II - PERCEÇÃO SOBRE O IMPACTO DO TELETRABALHO AO NÍVEL DO BEM-ESTAR .....	34
TABELA 5 – CATEGORIAS DA DIMENSÃO III - PERCEÇÃO SOBRE O IMPACTO DO TELETRABALHO AO NÍVEL DO DESEMPENHO.....	37
TABELA 6 – CATEGORIAS DA DIMENSÃO IV - PERCEÇÃO SOBRE O IMPACTO DO TELETRABALHO AO NÍVEL DA RELAÇÃO COM OS COLEGAS E SUPERIOR HIERÁRQUICO .....	40
TABELA 7 – CATEGORIAS DA DIMENSÃO V - PERCEÇÃO SOBRE O IMPACTO DO TELETRABALHO AO NÍVEL DA COMUNICAÇÃO .....	44
TABELA 8 – CATEGORIAS DA DIMENSÃO VI - PERCEÇÃO SOBRE OS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DISPONIBILIZADOS .....	46
TABELA 9 – CATEGORIAS DA DIMENSÃO VII - PERCEÇÃO SOBRE VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO.....	47
TABELA 10 – CATEGORIAS DA DIMENSÃO VIII - PERCEÇÃO SOBRE O REGIME DE TRABALHO PREFERENCIAL.....	51
TABELA 11 – CATEGORIAS DA DIMENSÃO I - PERCEÇÃO SOBRE O IMPACTO DO TELETRABALHO AO NÍVEL DA RELAÇÃO ENTRE OS ELEMENTOS DA EQUIPA, E ENTRE OS ELEMENTOS E O SUPERIOR HIERÁRQUICO .....	53
TABELA 12 – CATEGORIAS DA DIMENSÃO II - PERCEÇÃO SOBRE O IMPACTO DO TELETRABALHO AO NÍVEL DA COMUNICAÇÃO ....	56
TABELA 13 – CATEGORIAS DA DIMENSÃO III - PERCEÇÃO SOBRE O IMPACTO DO TELETRABALHO AO NÍVEL DO DESEMPENHO .....	58
TABELA 14 – CATEGORIAS DA DIMENSÃO IV - PERCEÇÃO SOBRE VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO.....	60

## Introdução

---

No âmbito da gestão de recursos humanos, o teletrabalho tem sido, nos últimos anos, um dos temas de investigação em destaque, o que se deveu, em parte, ao crescimento que esta forma de trabalho teve, fruto da pandemia COVID-19 (Eurofound, 2022b).

Com efeito, o teletrabalho já era uma realidade antes de 2020, em algumas empresas portuguesas, e estava previsto no Código de Trabalho de Portugal (Lei n.º 7, 2009), no entanto o número de empresas e instituições que usava esta forma de trabalho ainda era reduzido.

Com a pandemia COVID-19, e em consequência das restrições de contactos e no âmbito das medidas de saúde pública adotadas, milhões de pessoas em todo o mundo, e em Portugal, tanto em instituições privadas como públicas, começaram a desempenhar as suas tarefas em teletrabalho, de forma a continuar a exercer a sua profissão de forma segura.

O teletrabalho tem sido estudado desde há várias décadas, tendo sido abordadas as suas vantagens e desvantagens. Como vantagens têm sido apresentadas a melhor conciliação entre a vida familiar e profissional (Athanasiadou & Theriou, 2021; Boell et al., 2013; Delanoije et al., 2019; Mann & Holdsworth, 2003), a redução do stress (Tavares, 2017), a maior flexibilidade (Boell et al., 2013), o menor absentismo (Filardi et al., 2020; Leite et al., 2019), a menor rotatividade (Golden, 2006), a redução das deslocações (Leite et al., 2019), o aumento da produtividade (Athanasiadou & Theriou, 2021; Boell et al., 2013; Leite et al., 2019) e a redução das despesas gerais das organizações (Boell et al., 2013; Leite et al., 2019). E em termos de sociedade também é possível salientar o benefício para o ambiente e saúde pública que resulta da redução na emissão de gases poluentes (Gupta et al., 2022; Hopkins & McKay, 2019; Krasilnikova & Levin-Keitel, 2022; Nilles, 1988). As maiores desvantagens são o isolamento social (Athanasiadou & Theriou, 2021; Boell et al., 2013; de Vries et al., 2019; Filardi et al., 2020; Golden et al., 2008; Leite et al., 2019; Madureira & Rando, 2022; Mann & Holdsworth, 2003), a falta de suporte (Tavares, 2017), o possível prejuízo para a progressão da carreira (Athanasiadou & Theriou, 2021; Boell et al., 2013);

e o esbatimento das fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal (Boell et al., 2013; Delanoëije & Verbruggen, 2020; Mann & Holdsworth, 2003; Palumbo, 2020; Tavares et al., 2020).

No entanto, como refere Soga et al. (2022) e Athanasiadou e Theriou (2021) há necessidade de mais estudos sobre o impacto deste modelo de flexibilidade, nomeadamente considerando que, em resultado da pandemia, o teletrabalho tem sido cada vez mais uma prática recorrente.

No que diz respeito à administração pública, o número de estudos relativos ao impacto da aplicação do teletrabalho é, ainda, menor, porém também é referido como vantagens, um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Edelmann & Millard, 2021; Madureira & Rando, 2022), menor tempo em deslocações (Filardi et al., 2020; Madureira & Rando, 2022), maior liberdade para gerir as tarefas, a flexibilidade na gestão do tempo (Fialho et al., 2022) e o aumento da produtividade (Edelmann & Millard, 2021). No que diz respeito às desvantagens, destacam-se o isolamento (de Vries et al., 2019; Filardi et al., 2020), a perda do contacto com os colegas (Madureira & Rando, 2022), os problemas na comunicação (Filardi et al., 2020; Ortiz-Lozano et al., 2022) e a perda de vínculo com a organização (Filardi et al., 2020).

Sendo uma realidade muito recente na administração pública portuguesa e não havendo muitos estudos que avaliem o impacto do teletrabalho nas organizações públicas (Leite et al., 2019), este estudo procura contribuir para clarificar o impacto do teletrabalho ao nível da conciliação entre a vida familiar e profissional dos trabalhadores, no seu bem-estar e no seu desempenho, focando a análise num estudo de caso de uma instituição de ensino superior portuguesa.

Para esse efeito optou-se por aplicar uma metodologia qualitativa, tendo-se realizado entrevistas semiestruturadas a 22 colaboradores e a cinco coordenadores de equipas, por forma a aceder à perspetiva quer dos trabalhadores quer das suas chefias.

Este trabalho conta com cinco capítulos. O primeiro refere-se ao enquadramento teórico de alguns dos temas mais relevantes para esta investigação, como o teletrabalho, o bem-estar, a conciliação entre a vida pessoal e vida profissional e o desempenho. No capítulo II são referidos os objetivos deste estudo, seguido do capítulo III onde são apresentados os

resultados da investigação. A discussão dos resultados tendo em conta os objetivos da investigação encontram-se no capítulo IV. No capítulo V encontra-se a conclusão do estudo, bem como as suas limitações, implicações práticas e sugestões para futuros trabalhos e investigações.

# Capítulo I - Enquadramento Teórico

---

Neste capítulo irá ser feito o enquadramento teórico de alguns dos temas mais importantes para este estudo, como o teletrabalho, o bem-estar, a conciliação entre a vida pessoal e vida profissional e o desempenho.

## 1 - Teletrabalho

### **História do teletrabalho**

A prática do teletrabalho surgiu na década de 70, em virtude da crise petrolífera. O teletrabalho era visto, então, como uma prática inovadora que permitiria evitar custos com deslocações e engarrafamentos (Nilles, 1975).

Jack Nilles, considerado o pai do teletrabalho, em 1973, descreveu o teletrabalho como: *“the partial or total substitution of telecommunications, with or without the assistance of computers, for the twice-daily commute to work.”* (Nilles, 1988, p.301).

O teletrabalho começou a ser estudado pelos investigadores e decisores políticos, ao mesmo tempo que as redes digitais e os computadores também começaram a ser implementados no trabalho (Athanasiadou & Theriou, 2021).

Após um período em que o teletrabalho foi visto como algo muito inovador e como a forma de trabalho do futuro, o número, de trabalhadores que usavam esta forma de trabalho, não aumentou como estava previsto, tendo crescido de forma lenta nas primeiras décadas dos anos 2000 (Eurofound & International Labour Office, 2017; Santo Milasi et al., 2020).

O crescimento muito acentuado da prática do teletrabalho deu-se com a Pandemia Covid-19 (Eurofound, 2021). Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) qualificou a emergência de saúde pública causada pela doença COVID-19 como pandemia internacional. Neste contexto, Portugal e a grande maioria dos países do mundo, decidiram adotar a quarentena como medida de contenção causada pelo vírus SARS-CoV-2 (Tavares

et al., 2020). Assim, milhões de trabalhadores em todo mundo experimentaram o teletrabalho pela primeira vez.

Na Europa, em 2015, 12% dos funcionários da União Europeia (UE) trabalhavam em casa ocasionalmente, enquanto apenas 3% o faziam diariamente, no entanto devido às restrições da COVID-19, quase metade de todos os funcionários da UE trabalhavam em casa em julho de 2020 (Eurofound, 2021).

A prevalência do teletrabalho diminuiu após os rígidos bloqueios iniciais da primavera de 2020 e nunca mais voltou ao mesmo nível (Eurofound, 2022a). Na primavera de 2021, 24% dos trabalhadores da UE trabalhavam exclusivamente em casa, 18% de uma forma híbrida (ou seja, combinavam o trabalho em casa com o trabalho nas instalações dos empregadores), enquanto 59% trabalhavam nas instalações dos empregadores. Este número no verão de 2020 era de 52% (Eurofound, 2022a). Assim, de 2020 para 2021, o número de trabalhadores que trabalhava nas instalações do empregador aumentou 7%.

Em Portugal, em 2020, segundo o estudo da Eurofound (2022a), 13,4% dos trabalhadores trabalhavam em teletrabalho, mas o número potencial de trabalhadores que poderiam desempenhar as suas funções em teletrabalho era de 35%. Assim, o número de pessoas que trabalham em teletrabalho poderá ter ainda um potencial de crescimento.

### **Definição de teletrabalho**

A primeira definição de teletrabalho surgiu na década de 70 com Jack Nilles.

Ao longo dos anos essa definição foi evoluindo, também à medida que a tecnologia avançava (Haddon & Brynin, 2005).

Pois, enquanto em 1970 o teletrabalho poderia ser ou não realizado com apoio de computadores, ao longo do tempo o uso de dispositivos eletrônicos tornou-se uma condição do teletrabalho (Haddon & Brynin, 2005). Também se colocou a questão se os trabalhadores independentes, que já normalmente trabalham nas suas casas, se poderiam considerar que trabalhavam em teletrabalho. De uma forma geral, esta perspectiva não foi aceite, sendo dominante a visão de que os trabalhadores, para serem considerados como

estando a realizar a sua atividade em teletrabalho, têm de fazer parte do quadro de pessoal das organizações, estando sobre subordinação jurídica da entidade (Sullivan, 2003)

A designação de teletrabalho também é aplicada independentemente da periodicidade de dias, por semana, em que os trabalhadores se encontram em teletrabalho. Mais recentemente, quando os colaboradores estão apenas alguns dias em teletrabalho, esta modalidade é designada como regime híbrido (Golden & Morganson, 2023).

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho – OIT (ILO - International Labour Organization, 2020) o teletrabalho pode ser definido como uma subcategoria do trabalho remoto e implica que o trabalho seja realizado, total ou parcialmente, em um local diferente do local padrão de trabalho, envolvendo o uso de dispositivos eletrónicos.

A Lei n.º7 (2009), Artigo 165.º, define teletrabalho como “a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação.”

Teletrabalho pode ser então considerado um método de trabalho, em que os colaboradores substituem parte das suas horas de trabalho, para as desempenhar fora dos escritórios, principalmente em casa, usando tecnologia para interagir com os outros, conforme as necessidades das tarefas a realizar (Allen et al., 2015).

Para este trabalho iremos considerar a definição da lei portuguesa, e quanto ao tempo de teletrabalho, iremos centrar-nos em quem se encontra no mínimo em 20% do tempo (1 dia por semana) em teletrabalho.

### **Vantagens e desvantagens do teletrabalho**

Nos vários estudos que foram desenvolvidos ao longo de décadas de investigação foram apresentadas várias vantagens do teletrabalho.

Estas vantagens podem ser divididas ao nível organizacional, ao nível individual e ao nível da sociedade (Leite et al., 2019).

No que diz respeito ao nível organizacional, entre as vantagens identificadas encontra-se o aumento da produtividade. Com efeito, vários estudos sugerem que as organizações

podem beneficiar de uma maior satisfação no trabalho por parte dos seus funcionários, o que contribui para o aumento da produtividade e do desempenho (Athanasiadou & Theriou, 2021; Boell et al., 2013; Delanoije & Verbruggen, 2020; Leite et al., 2019). Por outro lado, o teletrabalho permite às empresas recrutar globalmente, ultrapassando as restrições impostas pelas barreiras geográficas (Boell et al., 2013; Golden, 2006; Krasilnikova & Levin-Keitel, 2022; Leite et al., 2019). As organizações também podem beneficiar financeiramente com o teletrabalho, podendo poupar em custos de instalação dos edifícios (Boell et al., 2013; Leite et al., 2019). O teletrabalho também está associado à redução do absentismo, os colaboradores em teletrabalho têm menos ausências do trabalho, conseguindo conciliar os seus horários de forma a gerir melhor as exigências extras trabalho (Filardi et al., 2020; Leite et al., 2019).

A nível individual, também poderemos encontrar várias vantagens para os teletrabalhadores. Vários estudos referem a diminuição de despesas, os teletrabalhadores poupam nas deslocações para os locais de trabalho, nos alugueres, caso se mudem para uma região com custo de habitação mais reduzido, nas roupas, e até na alimentação (Boell et al., 2013; Filardi et al., 2020; Leite et al., 2019). Outra das vantagens mais referidas é o favorecimento do equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, a flexibilidade de horários permite coordenar e gerir da melhor forma os compromissos de trabalho de acordo com as necessidades pessoais ou requisitos familiares (Athanasiadou & Theriou, 2021; Boell et al., 2013; Delanoije et al., 2019; Fialho et al., 2022; Mann & Holdsworth, 2003; Tavares, 2017), ao mesmo tempo que a diminuição das deslocações também resultam em menos tempo despendido que pode ser usado para melhorar esse equilíbrio (Madureira & Rando, 2022).

Relativamente ao trabalho, desempenhar as suas tarefas em um ambiente com menos distrações e usar o tempo economizado no deslocamento de forma prolífica pode resultar no aumento da produtividade (Boell et al., 2013). Por outro lado, o aumento da autonomia associado ao teletrabalho permite uma maior liberdade na forma como estruturar o seu trabalho, havendo a possibilidade de estabelecer horários de trabalho de acordo com os seus ciclos pessoais de produtividade (Boell et al., 2013; Madureira & Rando, 2022), ao mesmo tempo que a maior flexibilidade para gerir quando, onde e como trabalhar pode aumentar a satisfação no trabalho (Boell et al., 2013).

Outros estudos associam o teletrabalho a menos stress, principalmente devido à redução das deslocações para os escritórios (Delanoëije & Verbruggen, 2020; Mann & Holdsworth, 2003) e à flexibilidade do teletrabalho (Tavares, 2017).

Os colaboradores têm ainda acesso à possibilidade de poderem trabalhar para organizações de qualquer local do mundo, mesmo vivendo em áreas remotas ou rurais (Boell et al., 2013)

Outra vantagem, ainda, é a maior possibilidade das pessoas com deficiências, principalmente as com deficiências físicas, serem recrutadas, pois em teletrabalho não existem barreiras à deslocação (Caillier, 2012).

Em termos da sociedade também foram identificadas algumas vantagens, em diversos estudos. A diminuição das deslocações devido ao teletrabalho resulta em benefícios para o meio ambiente em termos de redução da pegada de carbono (Gupta et al., 2022; Hopkins & McKay, 2019; Krasilnikova & Levin-Keitel, 2022; Nilles, 1988), mas também resulta em menos trânsito nas cidades (Hopkins & McKay, 2019; Nilles, 1988), bem como dos próprios acidentes rodoviários (Gupta et al., 2022). O teletrabalho também resulta na possibilidade de um maior povoamento de zonas desertificadas, pois as pessoas podem permanecer mesmo em zonas com menos oferta de emprego, pois o teletrabalho permite trabalhar para empresas que estejam em qualquer parte do mundo (Gupta et al., 2022).

Porém, nem todos os estudos consideram que o teletrabalho apresenta apenas vantagens, mas também encontramos vários estudos que apresentam desvantagens no teletrabalho.

O isolamento é das desvantagens mais referidas do teletrabalho. O isolamento pode levar à solidão e emoções negativas, como sentimentos de insegurança e falta de confiança nas suas habilidades (Athanasiadou & Theriou, 2021; Boell et al., 2013; de Vries et al., 2019; Filardi et al., 2020; Golden et al., 2008; Leite et al., 2019; Madureira & Rando, 2022; Mann & Holdsworth, 2003).

O teletrabalho também pode resultar numa redução das fronteiras entre a vida pessoal e a vida profissional, esta perda das fronteiras poderá levar a um desgaste e a um aumento do tempo de trabalho, resultando em cansaço e sentimentos de culpa perante a família ou a entidade patronal. Com efeito, embora o teletrabalho possa facilitar as tarefas domésticas devido à flexibilidade, também pode resultar numa maior quantidade de

trabalho fora do horário de trabalho (Boell et al., 2013; Delanoije & Verbruggen, 2020; Mann & Holdsworth, 2003; Palumbo, 2020; Tavares et al., 2020).

Por outro lado, estar em teletrabalho e afastado do supervisor pode resultar numa redução de oportunidades de progressão de carreira (Athanasidou & Theriou, 2021; Boell et al., 2013), os teletrabalhadores podem não ter o suporte necessário por parte do superior hierárquico (Tavares, 2017), bem como, equipamento e tecnologia adequada às suas tarefas (Fialho et al., 2022).

O teletrabalho pode ainda resultar numa perda de vínculo com a empresa, os colaboradores podem perder a relação com a organização, não se sentindo parte desta (Filardi et al., 2020). Também são referidos os problemas na comunicação, principalmente pelo fato dela poder não ser tão imediata (Filardi et al., 2020) ou menos frequente com os colegas de trabalho (Tavares et al., 2020).

O presentismo, também é uma desvantagem do teletrabalho, os colaboradores trabalham longas horas, mesmo quando estão doentes, o que resulta em não serem tão produtivos e que a recuperação da sua saúde seja mais demorada (Tavares, 2017).

### **O teletrabalho na Administração Pública**

O teletrabalho na Administração Pública não era muito implementado antes de 2020 (DGAEP - Direção-geral da administração e do emprego público, 2021; Edelmann & Millard, 2021). Com a pandemia de COVID-19 e com os bloqueios impostos, foram muitas as organizações que implementaram o teletrabalho de forma a continuarem a sua atividade, sendo que a administração pública não foi exceção.

Antes da COVID-19, não existiam muitos estudos que avaliassem os impactos do teletrabalho nas organizações públicas (Leite et al., 2019). No entanto, fruto da COVID-19, a pesquisa sobre o teletrabalho entrou numa outra dimensão (Edelmann & Millard, 2021).

Cooper e Kurland (2002) estudaram o impacto do teletrabalho em termos de isolamento, comparando duas instituições públicas e duas instituições privadas. Concluíram que o teletrabalho pode ser uma opção de trabalho a considerar para ambas as organizações. Concluiu ainda que o teletrabalho tem maior potencial de impactar negativamente os

funcionários do setor privado do que os do setor público, pois as entidades públicas têm sistemas mais formais em que não será tão importante as interações informais no trabalho. Quanto ao isolamento, embora haja uma relação positiva entre teletrabalho e isolamento, ele pode ser amenizado com políticas de desenvolvimento profissional e formação dos colaboradores para a prática do teletrabalho.

Taskin e Edwards (2007) realizaram um estudo em duas organizações públicas Belgas, que teve como objetivo estudar a possibilidade de implementação do teletrabalho nas organizações públicas como uma nova forma de organização do trabalho. Os autores analisaram o fracasso da implementação do teletrabalho numa organização e o sucesso da implementação noutra organização pública. O teletrabalho fracassou numa organização devido aos princípios de controlo introduzidos, ao contrário da outra organização que fez uma gestão em que predominava a autonomia dos colaboradores, com a retirada da máquina de ponto e a introdução do trabalho por projeto. Concluiu-se que é possível implementar o teletrabalho com sucesso numa organização pública, mesmo com a burocracia existente nessa organização. Os autores concluíram, ainda, que o teletrabalho é mais adequado para trabalhadores mais qualificados, que beneficiam de maior autonomia.

Outro estudo sobre o impacto do teletrabalho numa Agência Governamental dos EUA foi desenvolvido por Caillier (2012). Este estudo pretendeu analisar o impacto das políticas de teletrabalho na motivação dos colaboradores. O autor concluiu que os teletrabalhadores pouco frequentes, que apenas teletrabalham menos de um dia por semana, mostraram-se mais motivados do que os teletrabalhadores frequentes, que teletrabalham pelo menos um dia por semana, sugerindo que o nível de benefício que os funcionários recebem aumenta a motivação no trabalho até certo ponto, após o qual diminui. Além disso, os funcionários a quem foi negado o acordo de teletrabalho apresentaram os níveis mais baixos de motivação no trabalho reportados.

Solís (2017) estudou o impacto do teletrabalho no equilíbrio trabalho-família e no desempenho do trabalhador. Os resultados obtidos mostraram que os teletrabalhadores com maior nível de responsabilidades apresentam maior interferência da família no trabalho. No entanto, neste estudo os participantes referiram que não teriam flexibilidade para realizar as suas tarefas em um horário definido por estes. Quanto ao desempenho, os

teletrabalhadores com menor controlo por parte do supervisor são mais proativos, mais autónomos e com maior facilidade de adaptação.

Em (2019) de Vries et al. realizaram um estudo para analisar os efeitos do teletrabalho no dia a dia. Concluíram que o teletrabalho, medido diariamente, leva a um maior isolamento profissional e a menor comprometimento organizacional. Também verificaram que uma maior LMX – Leader Member Exchange, ou seja, um melhor relacionamento entre o líder e o colaborador, com maior troca social entre ambos, pode ter um papel predominante de forma a reduzir o impacto negativo desse isolamento nos colaboradores.

Ainda com dados recolhidos antes da pandemia, Filardi et al. (2020) realizaram um estudo sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública brasileira. Como vantagens foram referidas: a redução do custo com transporte e alimentação, maior segurança, menor exposição à violência e poluição, mais privacidade, maior interação com a família, mais qualidade de vida, autonomia, motivação, produtividade, flexibilidade de horário, menos interrupções e qualidade do trabalho. Como desvantagens, os autores identificaram: problemas de infraestrutura tecnológica, falta de formação, não adaptação ao teletrabalho, perda de vínculo com a empresa, isolamento profissional, falta de comunicação imediata, perda de status, receio de má avaliação e falta de reconhecimento.

Palumbo (2020) estudou o impacto do teletrabalho no equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, no tempo do confinamento do COVID-19. No seu estudo concluiu que o teletrabalho afetou negativamente o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional dos funcionários públicos. O teletrabalho desencadeou maior fadiga relacionada ao trabalho, devido a um aumento da jornada de trabalho e à sobre posição com as tarefas domésticas, o que piorou a perceção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. O compromisso com o trabalho mediou positivamente os efeitos negativos de trabalhar em casa no equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Edelmann e Millard (2021) analisaram a investigação realizada sobre o teletrabalho desde a década de 1990 até 2020. Concluíram que o teletrabalho pode ser visto como um substituto para a mudança organizacional da Administração Pública, a rápida implementação do teletrabalho na administração pública, comprovou que estes organismos podem adaptar-se mais facilmente à mudança, no entanto há necessidade de ajustar a gestão e a cultura corporativa e estratégica do setor público. Encontraram, ainda,

vários aspetos positivos do teletrabalho, como sejam, a capacidade de equilibrar trabalho e vida pessoal e ter algum controlo sobre o trabalho e o aumento da produtividade quando o teletrabalho é flexível. Como aspetos negativos, referiram que durante a pandemia o teletrabalho foi causador de stress. No pós-covid os autores consideram que a mudança organizacional do teletrabalho veio para ficar, principalmente num regime híbrido, os colaboradores públicos pretendem continuar com este método de trabalho no futuro.

Capecchi e Caputo (2022) estudaram a satisfação dos colaboradores da administração pública italiana, que estavam em teletrabalho obrigatório durante os primeiros estágios da pandemia de COVID-19. Neste estudo, verificou-se que a satisfação com o teletrabalho, por parte dos colaboradores, é bastante elevada. No que diz respeito a um melhor equilíbrio entre vida e tempo de trabalho, o estudo concluiu que o teletrabalho só pode ser considerado um benefício para este equilíbrio se for gerido de forma adequada.

No contexto da Administração Pública Espanhola Ortiz-Lozano et al. (2022) também desenvolveram um estudo sobre os fatores que motivam ou que dificultam o teletrabalho dos funcionários públicos espanhóis. Os três fatores mais positivos apontados são: a liberdade que o teletrabalho traz em termos de melhor organização, o teletrabalho traz maior confiança para trabalhar com mais autonomia, pode ser mais benéfico para as mulheres, pois são elas que estão mais sobrecarregadas com as tarefas domésticas, permitindo uma melhor conciliação, por outro lado, também é aceite que o teletrabalho veio para ficar, provocando mudanças a longo prazo. Os fatores que dificultam a aplicação do teletrabalho são: dificuldade de comunicação, que pode estar relacionado com o isolamento, e a capacidade de manter a conciliação e a responsabilidade conjunta em casa.

Em 2022, também foi publicado um estudo sobre a Administração Pública Portuguesa desenvolvido por Madureira e Rando (2022). Esta investigação teve como objetivo caracterizar o teletrabalho na administração pública portuguesa durante a pandemia de COVID-19. Os resultados revelaram que as perceções dos trabalhadores e gestores sobre o teletrabalho são mais positivas do que negativas. No entanto, destacam-se dois fatores negativos, a falta de tecnologia adequada e o facto de parte dos inquiridos acreditar que os gestores ainda estigmatizam os teletrabalhadores. Como vantagens do teletrabalho foram enunciadas: o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, economia de tempo em viagens e autonomia. A desvantagem mais referida foi a perda do contacto presencial com

os colegas. A maioria dos gestores reconheceu ser capaz de coordenar os trabalhadores à distância e considerou que a qualidade do seu trabalho era igual ou superior ao trabalho realizado em ambiente de escritório. Consideraram, ainda, que o teletrabalho deve ser integrado nas práticas da administração pública portuguesa.

## 2 – Bem-estar

O bem-estar nas organizações tem sido cada vez mais estudado, nomeadamente porque quando os colaboradores se encontram num elevado nível de bem-estar, esse estado tem impacto positivo em termos de desempenho (Bakker & Oerlemans, 2012).

Tendo em conta o estudo de Bakker e Oerlemans (2012) podemos referir que um indivíduo apresenta um elevado nível de Bem-estar no seu local de trabalho, quando se encontra satisfeito com o seu trabalho e experimenta emoções positivas frequentes e emoções negativas raras.

Van Horn et al. (2004) estudaram um modelo multidimensional para analisar o bem-estar relacionado ao trabalho. Tendo em conta este modelo o bem-estar está relacionado com cinco dimensões: afetiva, profissional, social, cognitiva e psicossomática. Algumas com maior peso do que outras. Eles concluíram que a dimensão afetiva é a mais preponderante, que compreende as emoções, a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a exaustão emocional.

Um dos modelos com maior impacto na literatura sobre bem-estar no trabalho é o Modelo Job Demands – Resources (JD-R) desenvolvido por Bakker e Demerouti (2007). Segundo este estudo as características do trabalho têm impacto no bem-estar dos trabalhadores. De acordo com este modelo as exigências do trabalho referem-se aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho, que exigem esforço físico, cognitivo ou emocional contínuo, as quais estão associadas a certos custos fisiológicos e/ou psicológicos. Quanto aos recursos, estes incluem aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho, que têm potencial motivador, que são fundamentais para atingir as metas de trabalho, que regulam o impacto das exigências do trabalho e que estimulam a aprendizagem e o crescimento pessoal. Em suma, esta teoria explica como as

exigências e os recursos do trabalho influenciam o desempenho no trabalho por meio do bem-estar do trabalhador e como estes usam comportamentos de trabalho proativos e reativos que influenciam as exigências e os recursos do trabalho (Bakker et al., 2023). Enquanto as exigências do trabalho podem levar a um aumento do esforço, que pode resultar num esgotamento dos recursos físicos, emocionais e cognitivos dos trabalhadores, levando à exaustão e a problemas de saúde, os recursos do trabalho satisfazem as necessidades psicológicas básicas e promovem o compromisso dos trabalhadores, podendo levar à criatividade e a um melhor desempenho (Bakker et al., 2023). Em suma, as exigências e os recursos do trabalho geram diferentes processos que diminuem ou aumentam o bem-estar do funcionário, respetivamente (Ter Hoeven & Van Zoonen, 2015).

Existem características do teletrabalho que promovem um aumento dos recursos dos colaboradores, como sejam a autonomia, a conciliação entre a vida pessoal e o trabalho e a eficácia da comunicação. Porém outros aspetos relativos ao teletrabalho podem ter impacto nas exigências, como sejam as interrupções, o trabalho imprevisível e a possível intensificação do trabalho. No estudo de Ter Hoeven e Van Zoonen (2015) concluiu-se que a flexibilidade, associado ao teletrabalho, estava positivamente associada ao bem-estar dos trabalhadores devido ao maior equilíbrio trabalho/vida pessoal, maior autonomia e comunicação mais eficaz e negativamente associada ao bem-estar devido às interrupções.

Existem vários estudos que relacionam o teletrabalho com o bem-estar, destacando quer um impacto positivo quer negativo.

Mann e Holdsworth (2003) realizaram um estudo em que compararam os teletrabalhadores com os trabalhadores presenciais em termos de saúde psicológica e do bem-estar. Concluíram que os teletrabalhadores experienciam mais emoções negativas do que os trabalhadores do escritório. Este fato refere-se essencialmente a emoções como solidão, irritação, preocupação e culpa. Existe apenas uma emoção negativa, o stress, que os trabalhadores de escritório referiram sentir mais do que os teletrabalhadores.

Charalampous et al. (2019) numa revisão de literatura encontraram evidências fortes de uma relação positiva entre o teletrabalho e o bem-estar no trabalho. O teletrabalho é associado a emoções positivas, como sejam, aumento da satisfação no trabalho, aumento dos níveis de comprometimento organizacional e melhora dos sentimentos de exaustão emocional. Uma característica em destaque do teletrabalho com impacto positivo no bem-

estar é a autonomia. O aspeto com efeito negativo no bem-estar é o isolamento social, porém, este aspeto poderá ser amenizado com suporte organizacional por parte dos superiores. Ainda neste estudo, os autores verificaram a importância da autonomia, variável que atua como mediador e moderador na relação entre o teletrabalho e a saúde do trabalhador. A flexibilidade associada ao teletrabalho pode ajudar a reforçar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e reduzir o conflito trabalho-família, no entanto, esta situação está dependente de como se lida com os limites entre trabalho e vida pessoal, pois caso contrário poderá levar a situações stressantes. Os teletrabalhadores indicam maior satisfação no trabalho, embora este fator também possa diminuir quando estes começam a trabalhar longas horas por meio do teletrabalho. Além disso, o teletrabalho está associado a uma redução do absentismo, porém esta situação também leva ao presentismo, ou seja os colaboradores trabalham com mais frequência quando estão doentes em teletrabalho.

Mais recentemente, Beckel e Fisher (2022) realizaram uma revisão de literatura relativa às relações entre o teletrabalho e a saúde e o bem-estar. Os autores verificaram que existem características individuais, como o género e a personalidade, que influenciam os resultados de saúde do teletrabalhador, no entanto, também as características do trabalho, relativas ao suporte e às práticas organizacionais, têm impacto no bem-estar do teletrabalhador. Também verificaram que a periodicidade do teletrabalho, influencia os resultados do trabalhador. Com efeito, os colaboradores que trabalharam à distância aproximadamente 40% das suas horas de trabalho experimentaram resultados mais favoráveis, do que os que trabalhavam mais horas.

O impacto do teletrabalho no bem-estar, também foi estudado no contexto da administração pública. Anderson et al. (2015) estudaram a diferença de emoções positivas (entusiasmo, felicidade) ou negativas (medo, ansiedade, culpa) que os trabalhadores experienciavam estando a trabalhar em teletrabalho ou no escritório. Os resultados revelaram que trabalhar a partir de casa foi mais vezes associado a estados afetivos positivos e menos a estados negativos. O teletrabalho pode reduzir a sensação de stress e ansiedade e pode aumentar, ainda, as emoções positivas como felicidade e alegria. No entanto, o teletrabalho também pode aumentar a “ruminação”, resultando em emoções menos positivas. Em suma, a possibilidade de os colaboradores trabalharem remotamente

pode, de uma forma geral, aumentar o bem-estar dos colaboradores. No entanto, as organizações devem ter em atenção as características individuais de cada colaborador.

### 3 - Conciliação entre a vida pessoal e vida profissional

O impacto do teletrabalho ao nível das relações família e trabalho tem sido bastante estudada, no entanto as conclusões não são unânimes. Com efeito, existem estudos que referem o teletrabalho como um benefício para a conciliação entre a vida familiar e a vida profissional (Allen et al., 2015; Chung & van der Horst, 2018; Delanoije & Verbruggen, 2020; Gajendran & Harrison, 2007; Madureira & Rando, 2022; Tavares, 2017), enquanto noutros estudos é referido que o trabalho prejudica as exigências da vida familiar e aumenta o conflito casa-trabalho (Eddleston & Mulki, 2017; Solís, 2017).

O sucesso dessa conciliação está relacionado com a Teoria dos Limites. Ashforth et al. (2000) estudou as transições diárias de funções envolvendo casa e trabalho. Cada trabalhador desenvolve vários papéis ao longo do dia, sendo que quando se entra ou sai de um papel para o outro, é como passar uma fronteira. Estas funções poderão ser organizadas em forma de segmentação ou de integração. No caso da segmentação, a travessia da fronteira é mais difícil, esta forma diminui a indefinição de papéis e cria limites bem definidos. Na integração, os limites são flexíveis e permeáveis, o que diminui a magnitude da mudança, mas aumenta a confusão de papéis e a dificuldade na manutenção de limites.

Os teletrabalhadores normalmente misturam no mesmo espaço as funções do trabalho e as funções de casa. No estudo de Eddleston & Mulki (2017) basearam-se na teoria dos limites para explorar como os teletrabalhadores gerem a relação trabalho-família, considerando que estes praticam a integração dos papéis. Concluíram que muitas vezes os teletrabalhadores têm dificuldade em desligar-se do trabalho, trabalhando largas horas e ao fim de semana de forma a compensar esta forma de flexibilidade, o que resulta num aumento do conflito casa-trabalho. Assim, os investigadores concluíram que o uso da segmentação para uma gestão dos limites pode beneficiar tanto o trabalho como as exigências familiares.

Existem vários estudos que relacionam o teletrabalho com o equilíbrio trabalho-família. Solís (2017) relacionou o nível de responsabilidade dos teletrabalhadores com a interferência família-trabalho e trabalho-família. O autor verificou que o teletrabalho ajuda a reduzir a interferência do trabalho nas relações da família quando o nível de responsabilidade é baixo, sendo que, quando o nível de responsabilidade é alto, os teletrabalhadores apresentam maior nível de interferência do trabalho na família, o que resulta em maior conflito trabalho-casa. Delanoije et al. (2019) também investigaram esse conflito de trabalho para família/casa e o conflito família/casa para trabalho. Tendo em conta a Teoria dos Limites, verificaram que nos dias em que os teletrabalhadores trabalhavam em casa, faziam mais transições de trabalho para casa, o que se relaciona com menos conflitos trabalho-casa. Neste estudo as transições de papéis foram benéficas para o conflito trabalho-casa, pois permitiu que os colaboradores respondessem com maior facilidade às exigências domésticas. No entanto, também fazem mais transições de casa para o trabalho após o expediente, o que está relacionado a mais conflitos trabalho-casa. Porém, os colaboradores, no geral, relataram menos conflitos do trabalho-casa em dias de teletrabalho.

Num estudo mais recente, Golden e Morganson (2023) analisam investigações feitas ao longo das últimas duas décadas sobre o impacto do teletrabalho na relação trabalho-família, numa altura em que esta forma de trabalho teve um rápido crescimento com a pandemia Covid-19. A pesquisa e a teoria sobre o teletrabalho sugerem que este pode ter um efeito considerável na forma de conciliar o trabalho e os papéis da vida pessoal, tanto de forma positiva como negativa. A pesquisa adotou principalmente uma abordagem de gestão de limites e conflitos. Em geral, o teletrabalho pode ser visto como um arranjo de trabalho flexível que pode ajudar os trabalhadores a reduzir o conflito trabalho-família. No entanto, os autores defendem que concentrar-se apenas na remoção do conflito pode ter um impacto limitado, uma vez que o conflito é inerente à manutenção de vários papéis, como colaborador e pai, assim, pode ser mais razoável esperar alcançar maior equilíbrio trabalho-família. Também referem como os vários resultados diferentes, provavelmente dependem da proporção do teletrabalho e das características individuais e organizacionais. Sugerem ainda a necessidade de formação para o teletrabalho, tanto dos colaboradores,

como dos supervisores, de forma a encontrar um equilíbrio produtivo e saudável entre trabalho e família.

#### 4 - Desempenho

O desempenho dos indivíduos é essencial para o alcance dos objetivos organizacionais. Desta forma, aumentar o desempenho dos seus colaboradores é um fim que qualquer organização procura atingir. Assim, é importante avaliar se o teletrabalho tem um impacto positivo ou negativo no desempenho.

Existem vários fatores que podem ter impacto no desempenho, um deles é a autonomia, que está muito associada ao teletrabalho. Müller e Niessen (2019) investigaram o impacto da autonomia e da auto-liderança no desempenho, nos dias em que os colaboradores estavam em teletrabalho. Os colaboradores relataram maior definição de metas, mais auto-recompensas, como seja felicitar-se mentalmente por ter concretizado uma tarefa, e maior desempenho nos dias em teletrabalho do que nos dias de trabalho no escritório. Nos dias em que se encontravam em teletrabalho, também se apresentavam mais satisfeitos com o seu trabalho, devido ao estabelecimento de metas próprias.

Delanoije e Verbruggen (2020) estudaram o impacto do teletrabalho no desempenho nos colaboradores com base numa perspetiva dos recursos do teletrabalho, neste caso a autonomia e o controlo. A investigação concluiu que nos dias em que os colaboradores se encontravam em teletrabalho o nível de desempenho foi superior, possivelmente devido a um maior controlo sobre as tarefas a executar e à existência de menos interrupções por parte dos colegas.

Golden et al.(2008) estudaram o impacto direto do isolamento profissional, que surge como uma característica muito associada ao teletrabalho, no desempenho do trabalho. Os autores concluíram que o isolamento profissional entre os teletrabalhadores estava negativamente associado ao desempenho no trabalho. Este resultado era intensificado pela quantidade de tempo em teletrabalho, sendo que o aumento das interações presenciais e o acesso a tecnologia facilitadora da comunicação, tendiam a diminuir este impacto.

Athanasidou e Theriou (Athanasidou & Theriou, 2021) numa revisão sistemática da literatura, também analisaram vários estudos que consideraram o impacto do teletrabalho no desempenho. Em várias investigações há referência ao aumento da produtividade e do desempenho como vantagem do teletrabalho. Porém este aumento de desempenho está dependente de alguns fatores, como a forma como o teletrabalho é implementado e as práticas de recursos humanos da organização. Existe também a possibilidade de o teletrabalho melhorar a produtividade das tarefas criativas, mas por outro lado piorar a produtividade das tarefas monótonas. Também fizeram referência a um estudo de Pérez et al. (2002) que relaciona negativamente o teletrabalho com o desempenho, neste estudo essa situação acontecia nos casos em que os teletrabalhadores tinham uma dupla função, incluindo a educação dos filhos.

No que diz respeito à Administração Pública, é possível encontrar alguns estudos que exploram as particularidades do desempenho na administração pública. Hassan e Hatmaker (2015) investigaram como o tipo de liderança influencia o desempenho no trabalho dos funcionários públicos. Tendo em conta a teoria Leader Member Exchange – LMX, os resultados indicam que os relacionamentos LMX de alta qualidade têm um impacto positivo tanto no desempenho da função quanto no *interpersonal citizenship behavior (ICB)* dos funcionários públicos. O estudo sugere que o relacionamento entre um líder e um colaborador pode ser um fator central para influenciar o desempenho dos funcionários públicos, certos comportamentos de liderança, incluindo apoiar, reconhecer, consultar, delegar, liderar pelo exemplo e características como honestidade e integridade são particularmente importantes para o desenvolvimento de relacionamentos LMX de alta qualidade.

Outro estudo relaciona o desempenho da Administração Pública com a teoria da JD-R (Job Demands-Resources) e a motivação (Bakker, 2015). Bakker (2015) considerou que a motivação é muito importante tendo em conta como se gere as exigências e os recursos do trabalho. Colaboradores públicos altamente motivados são capazes de lidar melhor com as exigências de seu trabalho e evitar o esgotamento. O estudo também refere a motivação intrínseca dos servidores públicos, que está relacionada com a própria motivação para servir a comunidade, as pessoas e a nação. Normalmente os colaboradores públicos entram altamente motivados quando iniciam a sua profissão, porém caso as exigências do

trabalho forem consistentemente altas e os recursos do trabalho consistentemente baixos, os colaboradores altamente motivados podem perder os seus recursos psicológicos, resultando numa motivação mais baixa. Essa motivação reduzida leva à exaustão e ao enfraquecimento do ciclo de ganho dos recursos de trabalho, engajamento e comportamento proativo, resultando numa diminuição do desempenho.

Também existem estudos que relacionam o teletrabalho e o desempenho num contexto de uma organização pública. Filardi et al. (2020) no seu estudo sobre o teletrabalho na administração pública brasileira, referiu que em termos dos aspetos relacionados com a atividade profissional, uma das vantagens mencionadas foi o aumento da produtividade. Também Solís (2017) estudou o impacto do teletrabalho no desempenho em instituições públicas. Este estudo comparou o grupo de colaboradores que não teletrabalhavam com dois grupos de teletrabalhadores, um grupo muito controlado pelos seus supervisores e outro grupo quase nunca controlado. Concluiu que os teletrabalhadores com menor nível de controlo apresentam maior proatividade do que os não teletrabalhadores. Neste caso o teletrabalho, com menor controlo, resulta numa maior autonomia, com efeitos positivos ao nível da proatividade e inovação. O grupo de teletrabalhadores com menor controlo também apresentava maior capacidade de adaptabilidade às suas tarefas, enquanto que os teletrabalhadores com elevado controlo não apresentavam essa característica. Assim, embora o teletrabalho implique mudanças para os teletrabalhadores, caso os seus supervisores estejam sempre a controlar, não fornecendo autonomia, isso tem impacto no interesse dos teletrabalhadores em se adaptarem e enfrentarem novas situações de forma autónoma.

Um dos aspetos que Fialho et al. (2022) estudou foi o impacto do teletrabalho na produtividade. Segundo o seu estudo o aumento ou diminuição da produtividade resultou em níveis diferentes, dependendo do setor de atividade. Nos profissionais de educação houve uma maior percentagem que referiu que a produtividade diminuiu do que aumentou, isto deve-se à dificuldade de ensinar jovens de modo online. Dos restantes profissionais, apenas 15% referiam que houve diminuição da produtividade, 43% referiu que se manteve e 41% que a produtividade aumentou. Estes dados concluem que a produtividade está dependente do tipo de atividades que os profissionais desempenham.

## Capítulo II - Objetivos

---

O teletrabalho não é um conceito novo, mas a investigação neste campo académico não tem sido exaustiva (Athanasiadou & Theriou, 2021), sendo que Soga et al. (2022) referem a necessidade de mais estudos sobre o impacto deste modelo de flexibilidade.

Relativamente à realidade do teletrabalho na Administração Pública, os estudos são, ainda, mais escassos (Leite et al., 2019). Romão e Correia (2021) aludem a que pesquisas futuras devem abordar continuamente o tema do teletrabalho, no sentido de perceber se a reação positiva ao teletrabalho que se verificou após o Covid-19 se mantém.

Assim, tendo em conta a nova realidade do teletrabalho na Administração Pública Portuguesa, optou-se por realizar um estudo de caso numa Instituição de Ensino Superior, analisando o impacto do teletrabalho em alguns domínios.

Em concreto, o estudo em causa pretende analisar a perceção relativa ao impacto do teletrabalho ao nível da conciliação com a vida profissional e a vida pessoal e familiar e ao nível do bem-estar. Pretende-se, igualmente, perceber qual é a perceção relativamente ao impacto da aplicação do teletrabalho no âmbito do desempenho individual e de equipa, do funcionamento do grupo de trabalho e da comunicação.

## Capítulo III - Metodologia

---

No presente estudo usou-se uma abordagem qualitativa. Este tipo de metodologia é cada vez mais reconhecido pela comunidade científica, devido à sua importância para produzir conhecimento holístico e útil sobre a complexidade da experiência humana (Brandão et al., 2018). Esta metodologia permite-nos explorar uma variedade de dimensões do mundo social, proporcionando uma riqueza e uma profundidade no estudo (Mason, 2002).

Neste contexto, optou-se pela realização de um estudo de caso. Este tipo de abordagem pode ser útil para explorar processos ou comportamentos novos ou emergentes (Hartley, 2004). Este método também se revela adequado para perceber “como” determinado fenómeno está a decorrer e o “porquê” deste fenómeno funcionar ou não (Yin, 2003). Assim, pretende-se assimilar um conjunto de acontecimentos, de modo a poder compreender, descrever e interpretar uma situação específica.

O teletrabalho é um fenómeno novo na Administração Pública Portuguesa, tendo sido usado de forma mais generalizada após a pandemia Covid-19. Desta forma, é importante perceber como esta modalidade de trabalho está a ser implementada e qual o seu impacto nos colaboradores e nas organizações. Neste âmbito, optou-se pelo estudo desse impacto numa Instituição de Ensino Superior Público, em Portugal.

Na pesquisa qualitativa, a entrevista continua a ser o método mais comum de recolha de dados (King, 2004), bem como nos estudos de caso, onde as entrevistas semiestruturadas, são um dos métodos mais usados (Hartley, 2004). A entrevista é um método relevante para capturar as experiências dos entrevistados. Estas permitem que os sujeitos transmitam aos outros a sua própria perspetiva (Kvale, 1996). Embora seja uma conversa a entrevista tem uma estrutura e um propósito, pois tem como objetivo obter dados. (Kvale, 1996)

Os dados deste estudo foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas, para a realização das quais foram construídos guiões que incluíram questões sobre o problema em estudo, mantendo-se a flexibilidade necessária para questões adicionais, para aprofundamento de algum ponto referido pelos/as entrevistados/as e procurando-se, assim, obter o máximo de riqueza de informação.

Foram realizadas entrevistas a colaboradores e a líderes de equipas, com o fim de obter mais dados para a pesquisa e poder comparar as respostas de dois grupos com perspetivas que podem ser, potencialmente, distintas.

O guião das entrevistas aos colaboradores é constituído por uma questão para identificar o perfil do entrevistado, duas questões para aferir a atividade profissional e a posição relativa ao teletrabalho e oito questões orientadas para as questões do estudo. O guião da entrevista encontra-se no [Anexo 1](#).

O guião das entrevistas aos líderes é constituído por uma questão para identificar o perfil do entrevistado, duas questões para aferir a atividade profissional e a posição relativa ao teletrabalho e seis questões orientadas para as questões do estudo. O guião da entrevista encontra-se no [Anexo 2](#).

Para dar resposta às exigências éticas relativas à investigação em Ciências Sociais, todos os inquiridos assinaram uma declaração de consentimento informado ([Anexo 3](#)). Foi, ainda, garantido a confidencialidade e foi assegurado que os dados recolhidos se destinavam apenas a fins de investigação. Também foi explicado que para efeitos de transcrição, a entrevista iria ser gravada, caso estivessem de acordo.

Na tabela 1 são apresentadas as questões colocadas aos colaboradores e os objetivos de investigação que estiveram na base da sua formulação.

**Tabela 1 - Tópicos das entrevistas dos colaboradores e respetivos objetivos**

<b>Entrevista Colaboradores</b>	
<b>Questão</b>	<b>Objetivo</b>
1 – Poderia falar um pouco sobre si e sobre a sua atividade profissional (idade, estado civil, com filhos, n.º de filhos, idade dos filhos, tipo de trabalho desempenhado e em que serviço)?	Traçar o perfil do entrevistado, tanto a nível demográfico, quanto a nível profissional.
2 – Desde quando começou a trabalhar no regime de teletrabalho?	Obter dados sobre a atividade profissional, concretamente sobre a situação relativa ao teletrabalho.
3 – Neste momento em que regime trabalha? Quantos dias de teletrabalho por semana?	Obter dados sobre a atividade profissional, concretamente sobre a situação relativa ao teletrabalho.
4 – O teletrabalho influencia a conciliação da sua vida profissional com a sua vida pessoal? Poderá dar-nos alguns exemplos.	Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da conciliação com a vida profissional e a vida pessoal e familiar.
5 - Tendo em conta que um indivíduo se encontra num elevado grau de Bem-estar no seu local de trabalho, quando se encontra satisfeito com seu trabalho e experimenta emoções positivas frequentes e emoções negativas raras (Bakker & Oerlemans, 2012), que aspetos valoriza mais no seu local de trabalho para que se sintam bem? Considera que em teletrabalho o seu bem-estar aumentou ou diminuiu? Poderá dar exemplos.	Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível do Bem-Estar.
6 – Considera que o seu desempenho nos dias em que se encontra em teletrabalho é maior ou menor? Poderia dar exemplos.	Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível do desempenho.
7 – Considera que o teletrabalho influencia a relação com os seus colegas? E com o seu superior hierárquico?	Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da relação com os colegas e superior hierárquico.
8 – No que diz respeito à comunicação, de que forma o teletrabalho influencia a comunicação com os seus colegas e com o seu supervisor?	Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da comunicação.
9 – Considera que a organização colocou ao seu dispor os recursos necessários para a execução do teletrabalho?	Perceção sobre os recursos organizacionais disponibilizados.
10 – Em função da sua experiência pessoal, quais considera que são as vantagens do teletrabalho? E as desvantagens?	Perceção sobre vantagens e desvantagens do teletrabalho.
11- Qual o seu modelo de trabalho preferido: presencial, virtual ou híbrido? Porquê?	Opinião sobre o regime de trabalho preferencial.

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 2 são indicadas as questões colocadas aos líderes e os respetivos objetivos de investigação.

**Tabela 2 - Tópicos das entrevistas dos líderes e respetivos objetivos**

<b>Entrevista Líderes</b>	
<b>Questão</b>	<b>Objetivo</b>
1 – Poderia falar um pouco sobre si e sobre a sua atividade profissional (idade, estado civil, com filhos, n.º de filhos, idade dos filhos, tipo de trabalho desempenhado e em que serviço)?	Traçar o perfil do entrevistado, tanto a nível demográfico, quanto a nível profissional.
2 – Trabalha em teletrabalho algum dia da semana?	Obter dados sobre a situação relativa ao teletrabalho.
3 – Os elementos da sua equipa trabalham em teletrabalho algum dia da semana? Todos ou apenas alguns dos elementos da equipa? Em média quantos dias em teletrabalho por semana?	Obter dados sobre a situação relativa ao teletrabalho da equipa que lidera.
4 – O teletrabalho influencia as relações existentes entre os elementos da sua equipa? E dos elementos da sua equipa consigo? Poderá dar-nos alguns exemplos.	Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da relação entre os elementos da equipa, e entre os elementos e o superior hierárquico.
5 – De que forma o teletrabalho influencia a comunicação na sua equipa?	Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da comunicação
6 – Considera que o teletrabalho influencia a forma como a equipa trabalha?	Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível do desempenho.
7 – Considera que os seus colaboradores são mais produtivos nos dias em que se encontram em teletrabalho ou nos dias em que trabalham presencialmente? Que fatores podem influenciar essa produtividade?	Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível do desempenho.
8 – Enquanto líder de uma equipa, quais são para si as principais vantagens que o teletrabalho apresenta? E as principais desvantagens?	Perceção sobre vantagens e desvantagens do teletrabalho.
9- Enquanto líder de uma equipa, qual considera ser o modelo de trabalho preferencial: presencial, virtual ou híbrido? Porquê?	Opinião sobre o regime de trabalho preferencial.

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas foram realizadas on-line, via plataforma ZOOM, entre o dia 30 de janeiro de 2023 e o dia 20 de março de 2023. No total, realizaram-se 22 entrevistas ao grupo dos colaboradores. Para este perfil, foi definido que o indivíduo tinha de trabalhar na modalidade de teletrabalho pelo menos um dia por semana. Os participantes no estudo foram contactados por email, onde se explicava o objetivo do estudo e onde se referia que apenas poderiam fazer parte do estudo se trabalhassem na modalidade de teletrabalho pelo menos um dia por semana.

Foram realizados contactos ao longo do tempo com 31 colaboradores, dos quais dois nunca responderam e nove revelaram não se encontrar em teletrabalho regularmente. Assim, 22 colaboradores cumpriram o critério e concordaram em fazer parte do estudo.

Conforme pode ser visualizado no [Anexo 4](#), esta amostra contou com três elementos do sexo masculino, 19 do sexo feminino. A média de idades é de 42 anos, sendo que o inquirido mais novo tinha 24 anos e o mais velho 62 anos. Quinze elementos eram casados, quatro solteiros, um divorciado/a, de dois elementos não obtivemos dados sobre o seu estado civil, sendo que 81% dos inquiridos tem filhos. No que diz respeito à categoria profissional, quatro são assistentes técnicos, 17 são técnicos superiores e um é chefe de divisão. A este inquirido/a foi aplicada a entrevista dos colaboradores, pois não tinha a equipa em teletrabalho, mas encontrava-se em teletrabalho a tempo integral, adequando-se, desta forma, ao perfil dos colaboradores. Os entrevistados trabalhavam em várias modalidades de teletrabalho, desde teletrabalho integral até apenas um dia por semana, sendo que a média de dias em teletrabalho foi de 2,22 dias em teletrabalho. Foram entrevistados colaboradores de 12 departamentos diferentes, dentro da instituição em estudo. A entrevista mais longa teve a duração de 43 minutos e 23 segundos e a mais curta teve a duração de 11 minutos e 35 segundos, sendo a duração média das entrevistas de 21 minutos e 34 segundos.

De forma a manter o anonimato dos participantes no estudo, os colaboradores entrevistados foram identificados por um código - "ECol\_" seguido de um número.

Quanto ao perfil dos líderes, foi definido que o inquirido tinha de liderar uma equipa, em que alguns dos seus colaboradores trabalhassem regularmente em teletrabalho, pelo menos um dia por semana. Os participantes no estudo foram contactados por email, onde se explicava o objetivo do estudo e o perfil que deveria ter para poder fazer parte do estudo.

Foram realizados contactos ao longo do tempo com dez líderes, um nunca respondeu ao contacto, sendo que três não tinham elementos da equipa em teletrabalho. Foram, desta forma, realizadas seis entrevistas, no entanto uma das entrevistas não foi considerada, pois o indivíduo, no momento da entrevista, não estava a liderar nenhuma equipa. Assim, foram consideradas para este estudo cinco entrevistas a líderes.

Conforme pode ser visualizado no [Anexo 5](#), nesta amostra todos os elementos são do sexo feminino. A média de idades é de 45 anos, todos os elementos são casados ou se encontram em união de facto e todos têm filhos. Dos líderes, dois elementos desempenhavam as suas funções regularmente em teletrabalho algum dia por semana, um

elemento por vezes exercia as suas funções em teletrabalho e dois elementos não trabalhavam em teletrabalho. Relativamente às suas equipas, as situações são variadas, conforme se pode observar na tabela do anexo 5. A entrevista mais longa teve a duração de 21 minutos e 27 segundos e a mais curta teve a duração de 17 minutos e 11 segundos, sendo a duração média das entrevistas de 18 minutos e 51 segundos.

Os líderes entrevistados também foram identificados por um código - “ECh\_” seguido de um número, de forma a ser mantido o seu anonimato.

Após o processo de transcrição das entrevistas, iniciou-se o tratamento de toda a informação, recorrendo à análise de conteúdo. Esta técnica permite organizar e categorizar os dados, relacionando, compreendendo e interpretando os dados obtidos, de forma a descobrir regularidades e produzir inferências sobre outros indicadores (Moura et al., 2021).

Segundo Bardin (1977) a análise de conteúdo passa por três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento de resultados. É na segunda etapa que se processa a codificação e categorização dos dados.

Bardin (1977, p. 117) define categorização 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.”

Estas categorias podem ser identificadas à priori ou sendo classificadas à medida do processo de análise. Estas constituem agrupamentos de dados e a sua construção deve ser realizada de forma flexível e interativa, podendo ser alterada à medida que os dados forem surgindo. As categorias estão diretamente relacionadas com as questões de investigação (Moura et al., 2021).

A análise de conteúdo teve início com uma leitura repetitiva de todas as entrevistas, com o intuito de assegurar uma familiarização com todo o material recolhido. Posteriormente procedeu-se à categorização, obedecendo aos critérios de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade, e produtividade, de forma a obter uma categorização de qualidade (Bardin, 1977). Para apoiar este processo foi usado o Software MAXQDA, versão 22.5.0.

As categorias foram revistas diversas vezes e no final foram retirados extratos das entrevistas de forma a servirem de exemplo da categoria respetiva.

## Capítulo IV - Resultados

---

Neste capítulo irão ser apresentados os resultados relativos às entrevistas dos colaboradores e dos líderes. Os resultados serão expostos separadamente e posteriormente discutidos no Capítulo V – Discussão.

### 1 – Análise das Entrevistas aos Colaboradores

Partindo dos objetivos desta investigação, os resultados foram agrupados em oito dimensões resultantes da análise de conteúdo das entrevistas dos colaboradores:

- Dimensão I - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da conciliação com a vida profissional e a vida pessoal e familiar;
- Dimensão II - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível do Bem-Estar;
- Dimensão III - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível do desempenho;
- Dimensão IV - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da relação com os colegas e superior hierárquico;
- Dimensão V - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da comunicação;
- Dimensão VI - Perceção sobre os recursos organizacionais disponibilizados;
- Dimensão VII - Perceção sobre vantagens e desvantagens do teletrabalho;
- Dimensão VIII - Perceção sobre o regime de trabalho preferencial.

A categorização e a análise dos resultados das várias categorias encontram-se no [Anexo 6](#).

Existem categorias relativamente próximas ou parecidas nas diferentes dimensões estudadas. Este facto deve-se à relação entre os assuntos estudados, uma vez que determinado aspeto é importante em um ou mais contextos distintos.

## Dimensão I - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da conciliação com a vida profissional e a vida pessoal e familiar

O teletrabalho pode ter impacto ao nível da conciliação entre os vários aspetos da vida do colaborador, tanto ao nível profissional, como em termos de vida pessoal e familiar. Na tabela 3 podemos encontrar todas as categorias relativas à Dimensão I.

**Tabela 3 – Categorias da Dimensão I - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da conciliação com a vida profissional e a vida pessoal e familiar**

Categorias - Nível I	Categorias - Nível II	Categorias - Nível III
Impacto do teletrabalho na Vida Profissional	Dia de teletrabalho, como uma pausa na rotina	
	Menor absentismo	
	Trabalhar mais horas, com melhor desempenho	
	Permitir melhor gestão dos espaços de trabalho físicos	
	Teletrabalho quando existem obras nas instalações	
	Maior desempenho	
	Maior concentração no desempenho de tarefas	
	Melhor gestão do tempo em termos de trabalho	
Impacto do teletrabalho na Vida Pessoal	Teletrabalho com impacto positivo ao nível da conciliação	
	Teletrabalho com baixo impacto ao nível da conciliação	
	Menos despesas em teletrabalho	
	Possibilidade de continuar a trabalhar na Instituição devido ao teletrabalho	
	Problemas de saúde	
	Possibilidade de vestir roupa mais confortável	
	Esbatimento das Fronteiras entre a Vida pessoal e a Vida profissional	
	Maior facilidade em tratar de assuntos pessoais	
	Mais tempo	Compras
		Conviver com amigas/os
		Estudar
		Atividades desportivas
		Cabeleireiro
	Mais tempo para si	

**Tabela 3 – Categorias da Dimensão I - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da conciliação com a vida profissional e a vida pessoal e familiar (cont.)**

<b>Categorias - Nível I</b>	<b>Categorias - Nível II</b>	<b>Categorias - Nível III</b>
Impacto do teletrabalho na Vida Pessoal	Deslocações	Estacionamento
		Condições meteorológicas
		Menos stress no Trânsito
		Menos tempo em deslocações
	Menos Stress	
Impacto do teletrabalho na Vida Familiar	Apoio aos pais - Ascendentes	
	Apoio aos filhos em termos de saúde	Em caso de doença
		Consultas médicas
	Possibilidade de ficar em teletrabalho quando existem obras em casa	
	Possibilidade de conciliação com as tarefas domésticas	
	Gerir melhor a logística familiar	
	Mais tempo para a família	
	Apoio aos filhos a nível escolar	Apoio na Educação Infantil
		Apoio ao estudo
		Férias escolares
Levar e buscar os filhos à escola		

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao impacto do teletrabalho na vida profissional foram referidos vários aspetos positivos. Vários entrevistados referem que a possibilidade de terem a modalidade de teletrabalho resulta num menor absentismo, devido à possibilidade de continuarem a trabalhar com uma ligeira doença, tanto dos próprios como dos filhos. Também se torna mais fácil gerir consultas médicas, principalmente quando estas são localizadas perto da morada de residência e não do local de trabalho.

Os entrevistados referiram como o teletrabalho permite uma melhor gestão dos espaços físicos, pois quando alguns colaboradores estão em teletrabalho permite que os espaços físicos tenham menos pessoas e haja menor perturbação e maior silêncio. Também no caso de situações de obras no local físico é mais fácil gerir as perturbações que podem resultar nos colaboradores, colocando-os a exercer funções em teletrabalho.

Quanto ao impacto do teletrabalho na vida pessoal, 73% dos entrevistados referem que o teletrabalho tem um impacto positivo ao nível da conciliação. Uma das razões apresentadas para este facto é a possibilidade de continuar a trabalhar na Instituição devido ao teletrabalho. Em concreto, uma das entrevistadas mudou-se para o estrangeiro

com a família, pelo que a modalidade do teletrabalho era a única que lhe permitia continuar a trabalhar na instituição.

A possibilidade de trabalhar quando existem problemas de saúde ligeiros, ou em caso de doença ou quando existem consultas médicas perto do local de residência é outro dos fatores mencionados como positivo em termos do impacto do teletrabalho na vida pessoal. *"Por exemplo, temos uma consulta que fica mais próximo da nossa casa, ela [superior hierárquica] dá-nos a autonomia de ficarmos em casa nesse dia em teletrabalho."* (ECol\_5)

Também é referido a possibilidade de vestir roupa mais confortável, *"...uma coisa que é básica e que (...) nos relaxa, que é por exemplo eu não ter que me preocupar com o que é que vou vestir, eu visto um fato de treino..."* (ECol\_13), proporcionando mais tempo disponível e mais conforto e a maior facilidade em tratar assuntos pessoais.

Um dos aspetos muito referido pelos entrevistados, como tendo impacto nessa conciliação, são as deslocações. Os entrevistados referem menos tempo em deslocações, menos stress no trânsito; a possibilidade de não estar sujeito às condições meteorológicas e nem aos problemas de estacionamento. Também é mencionado a possibilidade de ter mais tempo, tanto para si como para outras atividades, como sejam: ir às compras, conviver com amigas/os, estudar, realizar atividades desportivas, ir ao cabeleireiro...

Com impacto na vida pessoal, também referem menos despesas, tanto as despesas relacionadas com a deslocação, como nas refeições. *"Pouco combustível, (...) não almoço fora de casa, tudo isso, acaba por haver uma poupança muito maior do que se viesse ao serviço."* (ECol\_18)

Como uma dificuldade nessa conciliação vários entrevistados referiram o esbatimento das fronteiras entre a vida pessoal e a vida profissional. Referem que com o teletrabalho não desligam tão facilmente, *"Ou seja, como eu estou em casa, o computador está aqui, não é."* (ECol\_13) e, por vezes, exageram nas horas de trabalho, por vezes terminando o trabalho mais tarde em teletrabalho do que presencialmente, *"... no dia que eu estou em casa noto que termino mais tarde, porque como estou em casa tenho o computador aqui muito à mão..."* (ECol\_20).

Os entrevistados referem vários aspetos em que o teletrabalho tem impacto na sua vida familiar, quer seja no apoio a ascendentes, quer no apoio aos filhos. O apoio aos filhos pode

ser em termos de saúde, tanto no caso de doença, como de consultas médicas, os entrevistados referem a vantagem da flexibilidade de poderem ficar em teletrabalho nessas circunstâncias, mesmo que não sejam os dias estipulados dessa modalidade de trabalho: *"...sempre que eu tenho os meus filhos doentes, eu posso ficar em teletrabalho, mesmo para além do dia que eu estou em teletrabalho semanalmente."* (ECol\_6).

Também referem a importância do apoio aos filhos a nível escolar tendo em conta vários aspetos, como sejam: o apoio na educação infantil, o teletrabalho permite um acompanhamento permanente à filha, *"... a possibilidade de estar a educar a minha filha (...) a tempo inteiro, não a ter neste momento na creche e ter possibilidade de estar a (...) acompanhar o crescimento dela..."* (ECol\_22); o apoio ao estudo dos filhos, por poder ter mais tempo disponível ao final do dia, *"...e depois ao fim do dia permite-me também acompanhá-los mais no estudo, (...) é fantástico ele vir da escola às cinco e eu poder estar logo disponível (...) para o ajudar com os trabalhos..."* (ECol\_16); o poder mais facilmente ir levar e buscar os filhos à escola e a possibilidade de ficar em teletrabalho nas férias escolares para prestar apoio aos filhos, *"... na próxima semana irei ficar segunda e quarta em teletrabalho, porque são férias escolares e não tenho com quem deixar os meus filhos."* (ECol\_6).

Outro aspeto que os entrevistados identificam como positivo é a melhor gestão da logística familiar e mais tempo para a família, *"...poder brincar com ela de uma forma mais tranquila porque consigo fazer uma gestão do tempo completamente diferente..."* (ECol\_22).

A possibilidade de conciliação com as tarefas domésticas em teletrabalho também é referida como algo que facilita a gestão dessas tarefas, *"...porque a hora de almoço, quando estou em casa, parece que dá tempo para fazer tudo e mais alguma coisa, consigo almoçar calmamente e consigo tratar de tarefas mais domésticas, roupa e outras questões."* (ECol\_8). Uma entrevistada também referiu a possibilidade de ficar em teletrabalho quando existem obras em casa, como algo importante, pois caso contrário teria que pedir férias, assim consegue conciliar o trabalho com estas situações.

## Dimensão II - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível do Bem-Estar

Nesta dimensão tenta-se perceber que aspetos é que os entrevistados mais valorizam no seu local de trabalho e como é que o teletrabalho pode impactar o seu bem-estar. Podemos encontrar todas as categorias relativas à Dimensão II na tabela 4.

**Tabela 4 – Categorias da Dimensão II - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível do Bem-Estar**

Categorias - Nível I	Categorias - Nível II	Categorias - Nível III
Aspetos que valoriza no local de trabalho	Boa relação com os colegas	Um bom ambiente de trabalho
		Uma boa equipa de trabalho
	Uma chefia que é líder	
	Flexibilidade	
	Autonomia	
	Modelo híbrido	
	Valorizar as competências de cada um	
	Condições de trabalho	Conforto
		Silêncio e Tranquilidade
		Recursos adequados
		Organização
	Aspetos que valoriza em teletrabalho	Iluminação
		Refeições em casa
Conforto		
Aspetos que valoriza a trabalhar presencialmente	Silêncio e tranquilidade	
	Relação com os colegas	
	Recursos Adequados	
Impacto do teletrabalho ao nível do Bem-Estar	Não houve impacto ao nível do Bem-estar com o teletrabalho	
	Bem-estar aumentou com o teletrabalho	
	Autonomia	
	Teletrabalho como pausa	
	Menos Stress	
	Mais tempo	
	Flexibilidade	
Satisfação no Trabalho		

Fonte: Elaboração própria

Os entrevistados referiram vários aspetos que valorizam no local de trabalho. Dos mais citados, concretamente por 12 dos 22 entrevistados, foi a boa relação com os colegas. Os entrevistados valorizam bastante esta relação, um bom ambiente de trabalho "... *geram*

*peças mais saudáveis, que por sua vez, trazem ambientes saudáveis para dentro de casa, acho que não se consegue uma coisa sem outra." (ECol\_11), também é importante uma boa equipa de trabalho. Para um bom ambiente de trabalho é necessária uma boa relação com os colegas, e para isso é importante a cordialidade, o respeito, a ajuda, a harmonia e o entendimento. Outros aspetos referidos como valorizados no local de trabalho foram: a flexibilidade, a autonomia e o modelo híbrido.*

As condições de trabalho também foram referidas por vários entrevistados. O conforto que as pessoas têm no seu local de trabalho é bastante importante para que se possam sentir bem: *"... para mim o conforto em termos de temperatura é essencial, se eu tiver um ambiente muito frio, (...) já não penso, (...) tanto a questão climática, (...) a organização do local de trabalho, bem organizado e bem estruturado, e o silêncio, a calma, a tranquilidade do local."* (ECol\_7).

De igual modo foram referidos aspetos como, a iluminação, organização, recursos adequados e silêncio e tranquilidade: *"... sou uma pessoa que valoriza muito poder estar, com calma, no sentido de não ter muito ruído a fazer as tarefas. Distraio-me um bocadinho estar com muitas pessoas à volta a falar e interagir, estar constantemente a ser interrompida no raciocínio, é uma coisa que para mim me faz alguma diferença." (ECol\_8).*

O papel das chefias também foi mencionado, para alguns entrevistados é fundamental: *"Uma boa chefia, ou seja, um líder. A existência de um líder acho que é fulcral,..." (ECol\_17).* Então para além de serem líderes, também devem estar atentos à individualidade de cada um dos colaboradores, valorizando as competências de cada um, e motivando e desafiando os colaboradores. *"Que valorizem as nossas competências, que superiormente mostrem interesse e que gostem de nos motivar, tentar também desafiar-nos, ..."* (ECol\_5).

Há aspetos que os entrevistados valorizam quando estão em teletrabalho: as refeições em casa, o conforto e o silêncio e tranquilidade. Os colaboradores referem que em sua casa têm melhor conforto do que nos escritórios físicos, que não têm as melhores condições físicas, tanto a nível térmico como em equipamento: *"Acho que nós não temos condições físicas muito boas, (...) o espaço é frio (...) não é um espaço confortável, e aí eu noto algum desconforto mais físico (...). Em casa é muito mais prático (...) tenho uma casa que é agradável, por isso, isso também me favorece muito quando eu estou em teletrabalho."* (ECol\_14)

O silêncio e a tranquilidade do teletrabalho, são valorizados por alguns colaboradores, que apreciam o sossego e a calma de poderem estar a trabalhar em suas casas, resultando numa maior concentração do trabalho: *"Olha em casa é sem dúvida o sossego. Na universidade eu estou incluída numa sala em que estamos vinte e duas pessoas. Portanto é uma sala grande, há sempre mais barulho, há sempre mais confusão (...) mas o descanso, aqui em casa, o conseguir estar mais concentrada naquilo que é mais difícil, para mim é a grande vantagem..."* (ECol\_16)

A possibilidade de se relacionarem com os colegas é valorizado quando estão a trabalhar presencialmente. Os colaboradores sentem falta deste contacto físico, do convívio, da interação entres eles, e, mesmo, a troca de ideias, que é possível presencialmente mas não em teletrabalho. *"... estar no local de trabalho tem outra vantagem, que não tem de estar em casa, que é o convívio com os nossos colegas e com os demais..."* (ECol\_14). Foi referido também por uma entrevistada que, em termos de recursos, presencialmente tem acesso a impressora, o que para ela e para o seu trabalho é relevante.

Quanto ao impacto que o teletrabalho teve ao nível do bem-estar, quatro entrevistados (18%) referiram que não houve impacto ao nível do bem-estar com o teletrabalho, 16 entrevistados (73%) referiram que o bem-estar aumentou com o teletrabalho.

Segundo os entrevistados existiram alguns aspetos que resultaram num aumento do bem-estar. A autonomia e a flexibilidade são dois aspetos referidos. *"O meu bem-estar aumentou a nível pessoal e profissional. Com esta autonomia e flexibilidade que nos é dada, para mim é muito importante."* (ECol\_5)

Outro aspeto refere-se ao teletrabalho como pausa, o teletrabalho permite descomprimir a semana, tornando-a mais leve, *"...eu acho que para mim o teletrabalho funciona um bocadinho como uma forma de descomprimir a semana. São dois dias mais leves."* (ECol\_13).

Segundo os entrevistados, o teletrabalho também tem efeito ao nível da diminuição do stress. Estes referiram que desde que têm a possibilidade de estarem em teletrabalho estão mais calmos, menos nervosos e stressados. A redução do stress revela-se tanto a nível de trabalho, como na gestão da vida familiar, doença dos filhos, ir buscá-los à escola,

no trânsito..., *“Eu tornei-me uma pessoa menos nervosa, menos stressada. Pronto, (...) não há a correria das horas e das viagens.”* (ECol\_16).

A noção de ter mais tempo para si e para *“...dedicar (...) áquilo que eu gosto de fazer.”* (ECol\_19) ou poder *“... conciliar determinadas atividades, não interferindo no horário de trabalho...”* (ECol\_20), são situações que resultam num aumento do bem-estar.

O teletrabalho pode ainda resultar num aumento da satisfação no trabalho, *“...a oportunidade de ter um dia de teletrabalho, aumentou a minha satisfação.”* (ECol\_3)

### Dimensão III - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível do desempenho

Nesta dimensão tenta-se perceber que impacto tem o teletrabalho ao nível do desempenho. Na tabela 5 podemos encontrar todas as categorias relativas à Dimensão III.

**Tabela 5 – Categorias da Dimensão III - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível do Desempenho**

Categorias - Nível I	Categorias - Nível II
Impacto do teletrabalho ao nível do desempenho	Quando se está em presencial é mais para conviver com colegas
	Ritual que marca a fronteira entre vida pessoal e profissional
	Tarefas com maior benefício presencialmente
	Tarefas com maior benefício em teletrabalho
	Não há diferença no desempenho em teletrabalho
	Maior desempenho em teletrabalho
	Mais horas de trabalho em teletrabalho
	Melhor gestão do tempo em teletrabalho
	Maior concentração em teletrabalho, mais distrações presencialmente
	Maior ou menor desempenho dependendo da tarefa realizada

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar os dados das entrevistas verificamos que três entrevistados (14%) referem que não há diferença no desempenho em teletrabalho, enquanto que 17 entrevistados (77%) indicam que há maior desempenho em teletrabalho: *“Olha é muito maior..(...) Porque nós quando estamos no local de trabalho somos constantemente interrompidos, quer seja por*

*colegas, quer seja pelos telefones, (...) eu considero que certo tipo de tarefas, nomeadamente, aquelas que precisam de maior concentração em casa, eu tenho uma rentabilidade muito maior..."* (ECol\_14)

Os fatores que os entrevistados identificam que têm efeito positivo em termos de desempenho são: mais horas de trabalho em teletrabalho, os colaboradores usam o tempo das deslocações, que deixaram de fazer, para usá-lo em tarefas de trabalho, *"Porque quando eu estou em teletrabalho, em vez de vir para cá, eu já estou a trabalhar. Acabo por produzir mais, pelo tempo que não levo no transporte..."* (ECol\_9), também, por vezes, devido a já estarem na sua casa, ficam mais horas a trabalhar após o horário normal de trabalho, *"...por exemplo, eu ao fim do dia, às vezes fico agarrada ao computador, às vezes são sete horas e oito, ainda agarrada ao computador."* (ECol\_10); conseguem, ainda, fazer uma melhor gestão do tempo em teletrabalho, e referem que com o teletrabalho há uma maior concentração enquanto que presencialmente existem mais distrações, este fator é bastante referido por um número alargado de entrevistados, *"...e estando aqui [teletrabalho] sozinho eu acredito que [o desempenho] seja superior, uma pessoa não tem tanta distração, não tem colegas a perguntar alguma coisa, ou seja, eu consigo estar mais facilmente focado."* (ECol\_1).

O desempenho também pode depender da tarefa realizada. Foi referido pelos entrevistados que existem tarefas com maior benefício presencialmente, estas referem-se essencialmente às tarefas de equipa, pois para este tipo de tarefas será mais fácil agilizar a troca de ideias e pensamentos e consideram que é mais rápido e fácil tratar de alguns assuntos quando estão presencialmente com os colegas, *"... estando ao pé da pessoa, às vezes há questões que é mais fácil de tratar quando estamos presencialmente..."* (ECol\_11)

No entanto também consideram que existem tarefas com maior benefício em teletrabalho, as mais individualizadas, que exigem maior concentração, maior rigor e que são mais exaustivas: *"Eu penso que quando temos (...), seja uma informação, seja um parecer, uma coisa mais rigorosa que o estar em teletrabalho pode ajudar, no sentido que nos concentramos de outra forma, podemos nos focar mesmo em terminar aquela tarefa..."* (ECol\_21)

Duas entrevistadas referem que quando estão presencialmente é mais para conviver com colegas, uma das entrevistadas está em teletrabalho a tempo integral, e quando em

presencial aproveita para se relacionar com os colegas, pois são poucas essas vezes, "...é assim, as vezes que eu tenho ido presencial agora, como são poucas, eu basicamente vou lá para o convívio, portanto eu não faço nada quando estou em presencial, ..." (ECol\_17)

Outro aspeto referido está relacionado com o ritual de passagem de fronteiras entre papéis, em teletrabalho há colaboradores que para renderem têm que se vestir e efetuar as rotinas como se fossem trabalhar presencialmente para o gabinete, "...eu preciso estar vestida porque senão me dá a ideia de que eu não estou a trabalhar. É o meu consciente (...) é o meu papel." (ECol\_4)

#### **Dimensão IV - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da relação com os colegas e superior hierárquico**

Nesta dimensão tenta-se perceber que impacto tem o teletrabalho na relação dos colaboradores com os colegas e os superiores hierárquicos. Todas as categorias relativas à Dimensão IV encontram-se na tabela 6.

**Tabela 6 – Categorias da Dimensão IV - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da relação com os colegas e superior hierárquico**

Categorias - Nível I	Categorias - Nível II
Impacto do teletrabalho na Relação com os colegas	Importância do contacto presencial com os colegas
	Esquecida pelos colegas
	Problema na integração de um novo colega
	O teletrabalho e a relação com a equipa
	Distanciamento entre colegas
	Consciência nos colegas do impacto positivo do teletrabalho
	Colegas mais felizes
	Gestão dos colaboradores em teletrabalho ou presenciais
	Apoio na gestão dos espaços partilhados entre os colegas
	Não perturbar com ruído os colegas
	Influência negativamente a relação com os colegas
	Influência positivamente a relação com os colegas
	Não alterou a relação com os colegas
Impacto do teletrabalho na Relação com o superior hierárquico	Influenciou negativamente a relação com o superior
	Influenciou positivamente a relação com o superior
	Não alterou a relação com o superior
	Flexibilidade do superior relativa ao teletrabalho
	Necessidade de gestão pelo superior do teletrabalho da equipa
	Forma de comunicação com o superior
	Estar em teletrabalho devido à lei

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao impacto do teletrabalho ao nível da relação com os colegas, 45% dos entrevistados referiram que o teletrabalho influencia negativamente a relação com os colegas. Uma das razões para essa influência negativa é o distanciamento entre colegas, *"... o teletrabalho fez com que as pessoas ficassem mais afastadas, mais no seu canto, acho que isto fez com que cada um ficasse mais individual..."* (ECol\_19)

Também foi referido o esquecimento pelos colegas, neste caso é uma entrevistada que se encontra em teletrabalho integral, *"...eu já tinha lá criado laços, então esses laços mantiveram-se e mantêm-se, e eu falo com as pessoas, mas (...) sinto-me um pouco mais esquecida, ..."* (ECol\_17)

Alguns entrevistados também fizeram referência à importância da gestão dos colaboradores em teletrabalho ou presenciais, por parte dos superiores. Caso esta gestão não fique clara e explícita para todos pode levar a insatisfação em alguns colaboradores e prejudicar a relação da equipa. ECol\_8 refere: *"... acho que é muito importante haver esta*

*gestão da equipa e haver um pé de igualdade para todas as pessoas, porque acho que isso neutraliza qualquer influência negativa, sobretudo que possa ter entre a equipa."*

Três entrevistados (14%) consideraram que o teletrabalho influência positivamente a relação com os colegas. Os motivos apresentados são: o apoio na gestão dos espaços partilhados entre os colegas e não perturbar com ruído os colegas. Também há referência que com o teletrabalho sentem os colegas mais felizes e há uma consciência do impacto positivo do teletrabalho nos colegas: "*Considero que sim, na medida em que por vezes ajuda a que as salas não estejam com tantas pessoas. E há pessoas que eu sinto que para elas é muito importante terem a oportunidade de ficar em teletrabalho. E, portanto, sinto que depois disso elas vão estar mais felizes, porque tiveram um dia que tiveram em teletrabalho.*" (ECol\_3)

Doze entrevistados (55%) referiram que o teletrabalho não alterou a relação com os colegas. Porém alguns dos que responderam que não houve alteração, também salientaram que era porque estavam apenas um dia em teletrabalho, pois se tivessem mais dias já poderia alterar essa relação, "*Não, neste momento não sinto porque é só um dia. Agora, se tivesse muito tempo em teletrabalho, se calhar de certa forma poderia influenciar.*" (ECol\_2).

De notar que a ECol\_11 e a ECol\_21 ao mesmo tempo que referiram que havia um impacto negativo também referiram que não alterou a relação. Elas separaram de alguma forma o impacto a nível pessoal e a nível profissional, salientando que a nível profissional não houve impacto nessa relação, "*Agora em termos de relação profissional, não, em termos de relação profissional não noto diferença nenhuma, até porque nós temos o Skype e estamos sempre em contacto com todas as divisões.*" (ECol\_21).

Houve ainda referência à importância do contacto presencial com os colegas, como uma forma de conviver e conhecer melhor os colegas, sendo "*...seres sociais, a nossa essência é convivermos uns com os outros e faz falta,...*" (ECol\_13). Estes convívios muitas vezes são em momentos informais, hora de almoço, hora de pausa para café, são momentos que ajudam a conhecer os colegas, "*Eu gosto de estar presencialmente no serviço, (...) porque depois como vivo sozinha tenho necessidade de conviver com as pessoas.*" (ECol\_10)

Quando em teletrabalho, a integração de um novo colega pode ser mais complicada, pois a sua integração na equipa não é feita de forma tão natural e não se cria tanta confiança.

Também foi referido pela ECol\_22, que tem o cargo de chefe de divisão, como inicialmente foi um desafio gerir uma equipa em teletrabalho, no entanto com o tempo e a aprendizagem, há situações onde o teletrabalho até traz vantagens, como sejam as reuniões virtuais.

Relativamente ao impacto do teletrabalho na relação com o superior hierárquico, dois entrevistados (9%) referiram que o teletrabalho influenciou negativamente a relação com o superior. Esta influência negativa refere-se, essencialmente, aos problemas de comunicação com o superior, "*... às vezes havia certas coisas que a gente precisava de tratar e não dava para tratar.*" (ECol\_18). Dois entrevistados referiram que o teletrabalho influenciou positivamente a relação com o superior. Este facto foi referido por pessoas que realçaram que a comunicação ficou mais fluida e constante com o teletrabalho.

Uma teletrabalhadora que se encontra em teletrabalho e já o estava antes da pandemia, refere que como deixou de ser a única em teletrabalho sentiu que a relação melhorou com a sua superiora: "*... a minha relação com ela é boa, (...) melhorou um bocadinho ali na altura da pandemia, (...) era mais fácil contactar, (...) melhorou alguns aspetos (...) agora em vez de ser tudo do género, boca a boca, (...) agora é tudo por escrito, então acho que nesse aspeto é mais seguro para mim,...*" (ECol\_17)

Uma percentagem significativa dos entrevistados (82%) referiram que o teletrabalho não alterou a relação com o superior. Esta situação deve-se à contante comunicação que continua a existir em teletrabalho, mas também devido a estarem poucos dias em teletrabalho.

Foi valorizado por uma entrevistada a flexibilidade da superior hierárquica relativa ao teletrabalho, a superior permite o teletrabalho fora dos dias combinados em determinadas situações (doenças dos filhos, doenças dos colaboradores, consultas médicas).

Também foi referido como é importante uma boa gestão pelo superior do teletrabalho da equipa, pois "*...se a chefia não tiver cuidado pode acontecer com o teletrabalho haver um distanciamento maior dos funcionários (...) reconheço que o teletrabalho tem que ser bem gerido por parte das chefias, porque senão pode correr mal...*" (ECol\_13)

Houve duas entrevistadas que referiram que estão em teletrabalho devido à lei, mas não sabem se não houvesse esta lei se poderiam estar em teletrabalho. Esta sensação que apenas estão em teletrabalho devido à lei, leva a que as colaboradoras não valorizem tanto esta decisão por parte da organização, não apresentando reconhecimento por poderem usufruir deste modelo de trabalho: *"... eu solicitei teletrabalho e (...) foi-me sempre concedido, a lei também o ajuda. Não sei se não houvesse essa parte da lei, provavelmente não, mas é como eu digo, é o futuro e cabe às instituições e às pessoas quererem aceitar o futuro, ou não, ou quererem evoluir, ou não. Porque (...) isto faz parte da evolução."* (ECol\_21).

#### **Dimensão V - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da comunicação**

Nesta dimensão tenta-se perceber de que forma o teletrabalho tem impacto ao nível da comunicação. Na tabela 7 podemos encontrar todas as categorias relativas à Dimensão V.

Tabela 7 – Categorias da Dimensão V - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da comunicação

Categorias - Nível I	Categorias - Nível II	Categorias - Nível III	
Impacto do teletrabalho ao nível da comunicação	Dificuldade na comunicação com o superior		
	Vantagem de por escrito ficar registada a informação		
	Atraso na comunicação virtual		
	Permanente contacto		
	Não afetou a comunicação		
	Piorou a comunicação quando em teletrabalho		
	Melhorou a comunicação		
	Importância da comunicação presencial		
	Videochamadas como forma de melhorar a comunicação em teletrabalho		
	Dificuldade de interpretação da mensagem por escrito		
	Meios de comunicação em teletrabalho		Messenger
			WhatsApp
			Teams
		Telefone	
		Zoom	
		Email	
		Skype	

Fonte: Elaboração própria

O teletrabalho não afetou a comunicação foi referido por 55% dos entrevistados. A razão para este facto prende-se pelos meios de comunicação que estão à sua disponibilidade. Há referência a que *“...a comunicação é muito mais virtual, mesmo as pessoas estando no mesmo gabinete ou no gabinete ao lado. (...) Eu já tive a trabalhar num gabinete, (...) e às vezes falava com o colega que estava ao fundo da sala por Skype”* (ECol\_7). A comunicação, mesmo sem ser em teletrabalho, alterou, e os colaboradores usam as formas de comunicação virtual com bastante frequência, mesmo quando estão a trabalhar presencialmente.

É referido como estas plataformas permitem o permanente contacto, possibilitando que a comunicação seja constante, *“Porque estou em casa, mas eu estou sempre ligada no Skype, nós estamos sempre constantemente a falar uns com os outros e a partilhar ideias e a trocar informações, portanto o teletrabalho não me retira isso”* (ECol\_13).

A comunicação piorou com o teletrabalho foi mencionado por 32% dos entrevistados. Para eles este é um dos fatores negativos do teletrabalho. Referem a importância da comunicação presencial, por ser mais eficiente e mais rápida: *"...a diferença presencialmente é que eu estou frente a frente e é mais rápida"* (ECol\_10) e *"... a comunicação é muito mais eficiente, consegue-se comunicar melhor."* (ECol\_2).

Os entrevistados referiram um atraso na comunicação virtual, quem está em teletrabalho por vezes não recebe logo a informação em comparação com os colegas que estão presencialmente, *"... digamos que se houver alguma notícia que é dada fisicamente no trabalho não serei a primeira pessoa a sabê-lo, estou em teletrabalho"* (ECol\_21).

Outro dos aspetos referidos que dificultam essa comunicação é a dificuldade de interpretação da mensagem por escrito. Nem tudo o que se pretende transmitir é interpretado da mesma forma pelo outro, para além disso existem outras formas de comunicação não verbal, que não passam na comunicação escrita, *"Presencialmente uma pessoa consegue comunicar melhor... Porquê? À distância uma pessoa não consegue perceber micro expressões, não consegue perceber pormenores que consegue perceber presencialmente"* (ECol\_2).

Uma entrevistada refere mais especificamente a dificuldade na comunicação com o superior, refere que a comunicação está sempre do lado dela e que estão dependentes da sua disponibilidade para responder às questões.

Também há por parte dos entrevistados quem tenha referido que o teletrabalho ajudou a melhorar a comunicação (14% dos entrevistados). Esta melhoria deveu-se à utilização predominante da comunicação escrita, que permite que a informação fique registada, mas também à maior ponderação quando se transmite a comunicação por escrito.

No sentido de melhorar alguns aspetos da comunicação em teletrabalho, foi sugerido pelos entrevistados o uso das videochamadas. Este tipo de comunicação permite melhorar alguns aspetos da comunicação escrita, pois a comunicação é mais imediata e é mais fácil compreender se a mensagem foi percebida, *"... acho que aí a forma mais fácil de tentar que isso não aconteça é promover muitas reuniões Zoom, promover reuniões de equipa, por exemplo, uma vez por semana,..."* (ECol\_13). Foram ainda referidos pelos entrevistados os

meios de comunicação utilizados em teletrabalho: Messenger, WhatsApp, Teams, Telefone, Zoom, Email e Skype. O meio mais referido foi o Skype.

### **Dimensão VI - Percepção sobre os recursos organizacionais disponibilizados**

Nesta dimensão tenta-se perceber se os recursos disponibilizados pela organização permitem aos colaboradores desempenharem as suas funções da melhor forma em teletrabalho.

Na tabela 8 podemos encontrar todas as categorias relativas à Dimensão VI.

**Tabela 8 – Categorias da Dimensão VI - Percepção sobre os recursos organizacionais disponibilizados**

<b>Categorias - Nível I</b>	<b>Categorias - Nível II</b>
Recursos organizacionais disponibilizados	Utilização dos próprios recursos
	Os recursos não têm as condições desejáveis
	Organização disponibilizou os recursos necessários

Fonte: Elaboração própria

Dezanove entrevistados (86%) referiram que a organização disponibilizou os recursos necessários. A organização disponibilizou um computador portátil, quase todos os outros recursos são dos colaboradores, no entanto estes consideram que têm todas as condições em termos de recursos: *"Sim, o que eles nos facultaram a mim foi o meu computador que era portátil, porque de resto é tudo meu, (...) É a minha ferramenta de trabalho. Mas desde do rato, do teclado, tudo é meu. (...) ou mesmo o acesso à internet, (...) eu tenho o computador, para mim é o suficiente."* (Ecol\_14).

Alguns também referem que usam os seus próprios recursos e que a organização não disponibilizou qualquer material: *"Pois, eu em casa uso um computador pessoal, uso a internet que também tenho em casa. (...) Mas por exemplo, se houver algum problema com o meu computador pessoal, não sei se haveria abertura para me darem um computador portátil."* (ECol\_5)

Em menor número, em concreto três entrevistados, mencionaram que os recursos não têm as condições desejáveis, por serem já obsoletos, e que presencialmente dispõem de

melhores recursos do que quando estão em teletrabalho, "... lá [presencialmente], o equipamento é melhor. (...) nós em casa não temos monitores, nem computadores, como a universidade tem" (ECoI\_12).

### Dimensão VII - Percepção sobre vantagens e desvantagens do teletrabalho

O teletrabalho tem vantagens e desvantagens, nesta dimensão pretende-se perceber quais as vantagens e desvantagens enunciadas pelos colaboradores. Todas as categorias relativas à Dimensão VII encontram-se na tabela 9.

**Tabela 9 – Categorias da Dimensão VII - Percepção sobre vantagens e desvantagens do teletrabalho**

<b>Categorias - Nível I</b>	<b>Categorias - Nível II</b>
Vantagens do Teletrabalho	Menor absentismo
	Melhor qualidade de Vida
	Maior tranquilidade
	Flexibilidade
	Maior produtividade
	Maior concentração a desempenhar as tarefas
	Autonomia
	Menos despesas
	Gestão do tempo
	Conciliação da vida pessoal com a profissional
	Menos deslocações
	Maior bem-estar
	Mais tempo
Desvantagens do teletrabalho	Trabalho em equipa
	Mais custos
	Recursos em teletrabalho
	Esgotamento de Fronteiras entre vida pessoal e vida profissional
	Perda de ligação à instituição
	Falta de incentivo
	Ausência de transmissão de conhecimento
	Problemas na comunicação
	Isolamento
	Maior dificuldade em resolver alguns assuntos de trabalho
	Menor relação com os colegas

Fonte: Elaboração própria

Quanto às vantagens do teletrabalho, foram referidos vários tipos de vantagens, tanto a nível pessoal como a nível da organização.

A nível da organização podemos referir o menor absentismo, devido à flexibilidade que o teletrabalho fornece e à possibilidade de trabalhar em casa, é mais fácil gerir pequenas doenças, tanto dos colaboradores, como dos seus filhos, bem como consultas médicas, resultando em menos ausências do trabalho. A maior produtividade, também é uma vantagem a nível da organização, os entrevistados referem que são mais produtivos nos dias que estão em teletrabalho, trabalham mais tempo e têm maior concentração a desempenhar as tarefas, conseguem ter um ambiente mais tranquilo, com mais silêncio e menos distrações: *"Acabo por ter mais produtividade, pelo fato que a gente acaba por trabalhar mais, ..."* (ECol\_9) e *"...uma pessoa também consegue estar mais concentrado em algumas tarefas, assim consegue rentabilizar mais o tempo em algumas tarefas, estar mais focado."* (ECol\_2)

A autonomia também foi mencionada como vantagem, proporcionando alguma liberdade aos colaboradores, *"As vantagens do teletrabalho, eu penso que é mesmo aquela sensação de liberdade, liberdade barra bem-estar, e autonomia, ..."* (ECol\_3). A melhor gestão do tempo em teletrabalho, também traz tanto vantagens a nível da organização como a nível pessoal, *"... uma das grandes vantagens do teletrabalho é a gestão do tempo, porque, mesmo sendo só um dia de teletrabalho (...), é o dia em que eu considero que consigo realizar um maior volume de tarefas."* (Ecol\_15). Assim, a melhor gestão do tempo a nível da organização proporciona maior desempenho e a nível pessoal permite *"... uma gestão mais transversal dos vários aspetos que temos na nossa vida e acho que nos poupa muito tempo,..."* (Ecol\_8).

A nível pessoal também foi citado a melhor qualidade de vida e a maior tranquilidade, com uma vida mais serena e calma, permitindo, *"Organizar a minha vida pessoal muito mais tranquilamente,..."* (ECol\_12). A flexibilidade do teletrabalho também é referida como algo positivo que permite fazer uma melhor gestão das atividades diárias.

A conciliação da vida pessoal com a profissional foi mencionada por 16 entrevistados (73%) como vantagem do teletrabalho. Alguns referem mesmo esta como a maior vantagem *"...a vantagem familiar, conciliar trabalho com família para mim é o ponto primeiro, é o principal."* (ECol\_1).

Também há referência a maior bem-estar, em consequência de uma alimentação mais saudável, menos stress e mais conforto, "...a nível pessoal eu tornei-me muito menos stressada, menos ansiosa, e acho que isso depois também acaba por beneficiar toda a gente cá em casa,..." (ECol\_16). Mais tempo disponível é outra vantagem enunciada, esse tempo pode ser utilizado em atividades que os colaboradores gostem, em atividades desportivas, em tarefas domésticas ou para a família, "...um dia em que eu acabo por ter um bocadinho mais de tempo para mim..." (ECol\_15).

A vantagem de menos deslocações também foi bastante referida. Menos deslocações tem efeito em mais tempo, mas também menos despesas, "...eu acho que o facto das deslocações, (...) que trabalho com alguma distância da universidade, sem dúvida que o teletrabalho é aqui um benefício tremendo." (ECol\_11) e "...o que poupo, além de tempo, depois também em despesas, em combustível, (...) que também foi uma poupança significativa,..." (ECol\_16)

As desvantagens referidas são mais a nível da organização. Foi mencionado pelos colaboradores problemas nas dinâmicas das equipas, principalmente quando há a integração de novos membros: "As desvantagens são essa perda das estruturas de trabalho em equipa, principalmente para aqueles que já estão há muito tempo no trabalho nem notam, mas se ressentem quando há novas entradas, porque não conhecem as pessoas e não aprendem a trabalhar com a dinâmica dessas pessoas." (ECol\_4)

Também foi enunciado como desvantagem os recursos em teletrabalho, por vezes os equipamentos são piores em teletrabalho do que no escritório, dependendo da zona da localidade do colaborador, por vezes a internet é de menor qualidade.

A nível da organização foram referidas a perda de ligação à instituição, "Quando eu estou fora, parece que há uma quebra desse vínculo. Ou seja, não vesti tanto a camisola, digamos assim. (...) eu acho que perco a identidade que me une à instituição." (ECol\_4); a falta de incentivo, quando os colaboradores trabalham sozinhos, em teletrabalho, não têm os colegas e as chefias ao lado que as possam incentivar e estimular; a ausência de transmissão de conhecimento, no local de trabalho existe naturalmente uma transmissão de conhecimento informal entre os colaboradores mais experientes e os menos experientes, ou mais novatos, com o teletrabalho perde-se esta transmissão natural de conhecimento: "Porque no posto de trabalho acaba por haver uma transmissão de

*conhecimentos, que acontece naturalmente,... porque uma pessoa fala de um tema, estamos expostos ali a várias situações. E quando estamos em teletrabalho, as coisas só nos chegam se for forçado (...) não há uma transmissão natural de conhecimento..."* (ECol\_3).

Além disso, foi ainda mencionado a maior dificuldade em resolver alguns assuntos de trabalho, esta dificuldade prende-se com a maior lentidão em resolver assuntos em teletrabalho comparativamente ao presencial. Esta situação também está relacionada com os problemas na comunicação, nem toda a informação passa corretamente, para além que às vezes este processo é mais demorado em teletrabalho.

A desvantagem mais enumerada pelos entrevistados, cerca de 60% destes, foi a menor relação com os colegas. É referido que o teletrabalho, principalmente quando são mais dias em teletrabalho do que presencialmente, resultam em menos interação, menos convívio, menos troca de experiências, menor contacto social: *"Eu acho que a grande desvantagem do teletrabalho, especialmente para quem está muito tempo em teletrabalho, é efetivamente, o contacto que se perde com os colegas, porque não estando presente, é sempre mais difícil a troca de experiências, de conhecimentos, o próprio contacto social."* (ECol\_6).

Foram ainda mencionadas outras desvantagens relacionadas com a vida pessoal, como sejam o esbatimento de fronteiras entre vida pessoal e vida profissional. É referido que em teletrabalho é mais difícil gerir essa separação de papeis, devido ao facto do computador estar sempre lá, os horários não são tão cumpridos e trabalha-se muitas vezes à hora de almoço e após o horário de trabalho, *"...a principal desvantagem, ser difícil estabelecer fronteiras, acho que é um desafio ainda adicional (...) acho que tem essa desvantagem ou pode ter essa desvantagem da gestão temporal, de nós conseguirmos desligar do trabalho..."* (Ecol\_8)

O teletrabalho também pode levar ao isolamento. Os colaboradores podem começar a sentir-se sozinhos e excluídos do grupo, sentindo um maior distanciamento para os colegas: *"Desvantagens, pronto, há um bocadinho aquela sensação de isolamento, de estar excluída, não é que eu a sinta pessoalmente, confesso. Pronto, se calhar há algumas semanas em que também já estou um bocadinho mais chateada de estar aqui tanto tempo sozinha..."* (Ecol\_16)

Foi referido ainda por um entrevistado o aumento dos custos, “...quando está em teletrabalho os custos associados ao equipamento, à casa, (...) ao local de trabalho são gastos pelo trabalhador (...) não há nenhum tipo de suplemento de teletrabalho,...” (Ecol\_15)

### Dimensão VIII - Perceção sobre o regime de trabalho preferencial

Nesta última dimensão tenta-se perceber qual o regime de trabalho preferencial dos colaboradores. Na tabela 10 podemos encontrar todas as categorias relativas à Dimensão VIII.

**Tabela 10 – Categorias da Dimensão VIII - Perceção sobre o regime de trabalho preferencial**

Categorias - Nível I	Categorias - Nível II	Categorias - Nível III
Regime de trabalho preferencial	Híbrido	
	Modelo ideal de dias em teletrabalho	1 dia em teletrabalho
		2 dias em teletrabalho
		3 dias em teletrabalho
		4 dias em teletrabalho
		3 dias teletrabalho, 2 presencial e vice-versa - 50%
		3 a 4 dias em teletrabalho
		1 semana em teletrabalho, 1 semana presencial

Fonte: Elaboração própria

Todos os entrevistados referiam que o seu modelo de trabalho preferencial é o híbrido. Este modelo é referido como o melhor dos dois mundos, pois dá para equilibrar algumas das desvantagens do teletrabalho, pois permite estar com colegas, resolver questões do trabalho que presencialmente têm uma resolução mais rápida e eficaz, e ao mesmo tempo ter dias mais calmos para se concentrar noutra tipo de tarefas e facilitar a vida pessoal: *"Híbrido, sem dúvida, porque eu acho que é conseguir ter o melhor dos dois mundos. O bom de estar presencialmente na universidade, com os nossos colegas, as nossas chefias e, também, o bom de poder estar na nossa casa onde nos sentimos mais confortáveis e onde*

*temos possibilidade de conciliar outros aspetos da nossa vida igualmente importantes."*  
(ECol\_6).

Relativamente à quantidade ideal de dias em teletrabalho e dias em presencial existem opiniões bastante diferentes entre os entrevistados.

Dois colaboradores referem que um dia por semana em teletrabalho é o suficiente. O maior número de entrevistados referiu que o seu modelo ideal seriam dois dias em teletrabalho por semana, esta foi a resposta de 36% dos entrevistados. A opção de três ou quatro dias em teletrabalho por semana foi a resposta de quatro entrevistados (18%). Cinco entrevistados (23%) referiram que o ideal seria 50% em presencial e 50% em teletrabalho, ou uma semana em presencial e outra em teletrabalho, ou numa semana três dias presencial e dois em teletrabalho e na semana seguinte o inverso.

## 2 - Análise das Entrevistas aos Líderes

Dados os objetivos desta investigação, os resultados das entrevistas aos líderes foram agrupados em cinco dimensões:

- Dimensão I - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da relação entre os elementos da equipa, e entre os elementos e o superior hierárquico;
- Dimensão II - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da comunicação;
- Dimensão III - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível do desempenho;
- Dimensão IV - Perceção sobre vantagens e desvantagens do teletrabalho;
- Dimensão V- Perceção sobre o regime de trabalho preferencial.

A análise dos resultados das várias categorias encontra-se no [Anexo 7](#).

Como no caso da categorização das entrevistas dos colaboradores, também neste caso existem categorias relativamente próximas ou parecidas nas diferentes dimensões estudadas. Este facto deve-se à relação entre os assuntos estudados, uma vez que determinado aspeto é importante em um ou mais contextos distintos.

**Dimensão I - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da relação entre os elementos da equipa, e entre os elementos e o superior hierárquico**

O teletrabalho pode ter impacto ao nível da relação entre os elementos da equipa e entre estes e o superior hierárquico, através da análise das entrevistas aos líderes tentamos perceber de que forma é que o teletrabalho pode influenciar estas relações. Na tabela 11 podemos encontrar todas as categorias relativas à Dimensão I.

**Tabela 11 – Categorias da Dimensão I - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da relação entre os elementos da equipa, e entre os elementos e o superior hierárquico**

<b>Categorias - Nível I</b>	<b>Categorias - Nível II</b>
Impacto do teletrabalho ao nível da relação entre os elementos da equipa	Maior Isolamento
	Menor conflito na equipa
	Importância do contacto presencial
	Influência negativamente a relação entre os elementos da equipa
	Influência quer positivamente, quer negativamente a relação entre os elementos da equipa
	Não Influência a relação entre os elementos da equipa
	Influência positivamente a relação entre os elementos da equipa
Impacto do teletrabalho ao nível da relação entre a equipa e o superior hierárquico	Influência quer positivamente, quer negativamente a relação entre a equipa e o superior hierárquico
	Influência negativamente a relação entre a equipa e o superior hierárquico
	Não alterou a relação entre a equipa e o superior hierárquico
	Teletrabalho como motivação da equipa
	Maior dificuldade na integração de um novo elemento da equipa
	Gestão dos dias de teletrabalho da equipa

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao impacto do teletrabalho ao nível da relação entre os elementos da equipa, dos cinco entrevistados existem quatro opiniões diferentes sobre o impacto positivo ou negativo do teletrabalho. Assim, o entrevistado ECh\_5 refere que o teletrabalho influência negativamente esta relação. A entrevistada Ech\_4 refere que tanto influência positivamente, quer negativamente. As ECh\_1 e ECh\_3 referem que o teletrabalho não tem

influência nesta relação e a ECh\_2 refere uma influência positiva do teletrabalho na relação entre os elementos da equipa.

Uma das razões apontadas para essa influência negativa é o maior isolamento: *"Porque embora nós façamos um esforço para manter essa dinâmica, eu acho que há sempre, mesmo que seja inconsciente, um certo afastamento de quem está em teletrabalho e sobretudo quem já era mais afastado da equipa afastou-se ainda mais, ..."* (ECh\_5)

A importância do contacto presencial foi referida por 3 entrevistadas. Este contacto é importante pois permite que continue a haver um relacionamento interpessoal, troca de ideias e de opiniões entre os elementos de uma equipa. Uma entrevistada refere como é importante estar pelo menos num dia por semana toda a equipa reunida na modalidade presencial, *"... há esse cuidado de que pelo menos um dia por semana todos os membros da equipa estejam em regime presencial"* (ECh\_2).

Por outro lado, há a perceção que o teletrabalho resulta num menor conflito. A possibilidade de poderem estar alguns dias em teletrabalho, mais concentradas nelas próprias, permite desvalorizar algum conflito que possa existir entre elas e outro elemento da equipa: *"... em algumas determinadas perspetivas o teletrabalho é saudável para o relacionamento da equipa, (...) o que eu noto é que o teletrabalho (...) é positivo na medida em que as pessoas têm um dia em que podem afastar-se disto tudo e estar mais concentradas nelas próprias e até desvalorizar algum conflito que possa ter ocorrido nos dias mais recentes ..."* (ECh\_4)

Quanto ao impacto do teletrabalho ao nível da relação entre a equipa e o superior hierárquico, 3 entrevistadas (60%) referem que não alterou a relação entre a equipa e o superior hierárquico, até de certa forma pode ter ajudado na motivação dos colaboradores e serem gratos por terem a oportunidade de estarem alguns dias em teletrabalho, *"... não alterou, não de todo, acho que só veio reforçar ainda mais, (...) eu tenho real noção que as pessoas são gratas..."* (ECh\_2).

Por outro lado também foi mencionado que o teletrabalho influência quer positivamente, quer negativamente a relação entre a equipa e o superior hierárquico. Por um lado influencia positivamente porque as equipas são mais produtivas e o teletrabalho dá ânimo

aos colaboradores, mas por outro lado é mais difícil para a chefia dar orientações a todos ao mesmo tempo e perceber as suas reações.

O teletrabalho também pode influenciar negativamente a relação entre a equipa e o superior hierárquico, é referido a situação concreta da dificuldade na integração de um novo elemento da equipa, e como seria difícil gerir essa situação em teletrabalho, “...se tivesse uma pessoa nova, e que tivéssemos num regime de teletrabalho e eu não tinha ligação anterior com essa pessoa. Acho que não criava uma relação tão próxima com ela do que com os que teria em presencial.” (ECh\_1)

Um dos desafios referidos por todos os líderes é a gestão dos dias de teletrabalho da equipa. Há líderes que tiveram a preocupação que todos os elementos da equipa que pretendiam usufruir de dias em teletrabalho pudessem ter essa opção. Desta forma tiveram que gerir a quantidade de dias que cada um poderia estar em teletrabalho para que todos pudessem usufruir de pelo menos um dia.

Porém, houve situações em que foi recusada essa possibilidade por não haver confiança em determinado colaborador, ECh\_2 refere que a “...gestão do teletrabalho tem que ser caso a caso”. Esta refere que o regime de teletrabalho não funciona de igual forma para todos os colaboradores e nem mesmo para todos os departamentos, no entanto, há a preocupação de ser justa para todos.

Os entrevistados referem ainda a importância de todos os colaboradores poderem estar juntos, pelo menos em determinadas alturas, tanto a nível de trabalho, como em momentos informais da equipa.

## Dimensão II - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da comunicação

Nesta dimensão tenta-se perceber de que forma as chefias percebem o impacto do teletrabalho ao nível da comunicação. Na tabela 12 podemos encontrar todas as categorias relativas à Dimensão II.

Tabela 12 – Categorias da Dimensão II - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da comunicação

Categorias - Nível I	Categorias - Nível II
Impacto do teletrabalho ao nível da comunicação	Atraso na comunicação virtual
	Importância da comunicação presencial
	Novas formas de comunicar com a equipa
	Dificuldade de interpretação da mensagem por escrito
	Videochamadas como forma de melhorar a comunicação em teletrabalho
	Maior ponderação na comunicação
	Vantagem da informação escrita e desta ficar centralizada num local
	Permanente contacto
	Não afetou a comunicação quando em teletrabalho
	Influência a comunicação quando em teletrabalho

Fonte: Elaboração própria

Algumas líderes referem que o teletrabalho não afetou a comunicação, porque as novas formas de comunicação, mais virtuais, já são intrínsecas à equipa. Também a desmaterialização dos documentos e a possibilidade das reuniões virtuais ou híbridas foram uma mais valia que permitiram que a comunicação não fosse afetada com o teletrabalho: "...ajustámos e este ajuste também o conseguimos fazer em reuniões de trabalho, conseguimos fazê-los com pessoas em casa e pessoas aqui [em presencial] sem haver esta falta de produtividade ou de rentabilidade nas reuniões ou no trabalho." (ECh\_2).

Por outro lado, outras líderes referem que o teletrabalho influência a comunicação. A comunicação torna-se cansativa, centralizada na escrita, e torna-se mais lenta a transmissão da mensagem, pois por vias digitais a comunicação não é imediata, está dependente do recetor ler e perceber a mensagem: "Eu acho que influencia, nos dias em que as pessoas não estão, e significa em todos, não é, (...) há pessoas que são menos atentas aos canais de comunicação que temos, e portanto, estando fora torna-se mais difícil,

*porque enquanto que se tiverem uma dúvida vêm ter comigo ao gabinete ou eu vou ter com eles, quando estamos em teletrabalho acabamos por não ter essa chamada de atenção logo imediata..." (ECh\_5)*

Assim, em teletrabalho, é referido problema da comunicação o atraso na comunicação virtual e a dificuldade de interpretação da mensagem por escrito. Nem sempre o que se pretende transmitir é percebido da mesma forma pelo recetor da mensagem: *"...a desvantagem de mais facilmente a mensagem se perder ou poder chegar aos destinatários de forma difusa para conseguirmos efetivamente passar uma mensagem enquanto equipa, e principalmente para percebermos a receção da mensagem, se efetivamente aquilo que nós quisemos passar foi compreendido da forma como nós queríamos que fosse."* (ECh\_4).

Também é mencionado a importância da comunicação presencial e da possibilidade de toda a equipa estar reunida presencialmente para que a mensagem seja passada para todos ao mesmo tempo, percebendo a reação da equipa: *"... que se torna muito mais fácil se as pessoas cá estiverem com as chefias, é muito mais fácil eu sair daqui da minha sala, (...) do que estar a pegar no telefone, ou estar a escrever ou fazer um email, se é uma coisa rápida e que não há necessidade de estar a pôr por escrito,..."* (ECh\_3).

O teletrabalho trouxe novas formas de comunicar com a equipa, que por um lado agilizam essa comunicação e permitem um contacto permanente: *"Por um lado, o teletrabalho vem trazer uma forma de comunicação alternativa, que é a comunicação por Skype ou por Zoom, mas muito por Skype, que permite com que nós atualmente consigamos estar ligados a tempo inteiro, (...) qualquer dúvida eles colocam, eu respondo, (...) sem a necessidade de pararmos todos o que estamos a fazer, ..."* (ECh\_4).

Também foi referido que esta forma de comunicar traz a vantagem da informação escrita e desta ficar centralizada num local e de uma maior ponderação na comunicação. Uma das sugestões para melhorar a comunicação em teletrabalho é o uso das videochamadas.

### Dimensão III - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível do desempenho

Nesta dimensão tenta-se perceber que impacto tem o teletrabalho ao nível do desempenho, tendo em conta a perspetiva dos líderes. Na tabela 13 podemos encontrar todas as categorias relativas à Dimensão III.

Tabela 13 – Categorias da Dimensão III - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível do desempenho

Categorias - Nível I	Categorias - Nível II
Impacto do teletrabalho ao nível do desempenho	Esbatimento fronteiras entre vida pessoal e profissional
	Não há diferença no desempenho em teletrabalho
	Maior produtividade em teletrabalho
	Melhor gestão do tempo em teletrabalho
	Maior concentração em teletrabalho, mais distrações presencialmente
	Impacto positivo e negativo no trabalho de equipa
	Impacto positivo no trabalho de equipa
	Sem impacto no trabalho de equipa
	Tarefas com maior benefício em teletrabalho
	Tarefas com maior benefício presencialmente

Fonte: Elaboração própria

Quatro dos cinco líderes entrevistados (80%) consideram que nos dias em que os colaboradores se encontram em teletrabalho estes têm uma maior produtividade. Inclusive uma das entrevistadas referiu que realizaram uma avaliação antes e depois do teletrabalho e detetaram aumentos de produtividade: *"Olha influência, sem dúvida, eu posso dizer que nós fizemos uma avaliação antes do teletrabalho e depois, e nós temos aumentos de produtividade depois de termos implementado este regime híbrido de teletrabalho. Portanto, nós temos consciência de que nos dias em que as pessoas estão em teletrabalho produzem muito mais que aquilo que produzem quando estão presencialmente."* (ECh\_2)

Estes ganhos de produtividade devem-se a uma melhor gestão do tempo em teletrabalho, pois: *"... a pessoa em casa, embora possa até fazer uma pausa para tratar alguma questão extratrabalho, consegue retirando da equação os tempos de deslocações, de paragens para ir almoçar fora ou o que for, acaba por trazer uma capacidade de gestão de tempo à pessoa que permite trabalhar mais horas produtivas,..."* (ECh\_4); e a uma maior concentração em teletrabalho, pois presencialmente existem mais interrupções. As entrevistadas referem

que são espaços de trabalho com muitos colaboradores e com bastante barulho, o que não permite o foco, ao contrário do que acontece em teletrabalho.

Uma entrevistada referiu que não há diferença no desempenho em teletrabalho, na sua opinião a produtividade está mais relacionada com o perfil de cada colaborador do que o modo em que ele trabalha, se presencial ou em teletrabalho: "*Mas eu acho que tem muito a ver com as pessoas, eu acho que continuamos a ter pessoas que são mais produtivas em casa e outras que são menos, dependendo do perfil ...*" (ECh\_5)

Também foi referido, que por vezes "*...quem trabalha muito às vezes exagera na dose de trabalho,...*" (ECh\_5), resultando num esbatimento de fronteiras entre vida pessoal e profissional.

Relativamente ao impacto que o teletrabalho pode ter no trabalho da equipa, há opiniões em que o teletrabalho tem um impacto positivo no trabalho de equipa, com maior produtividade, com maior empatia e respeito entre os elementos da equipa. Mas, também, há referência a que esse impacto tanto pode ser positivo como negativo, porque mesmo aumentando a produtividade tem outras consequências a nível da dinâmica da equipa, tanto da comunicação entre os colaboradores, como da sua interação, pois a rotatividade dos dias de teletrabalho entre os colaboradores não permite uma estabilização dos elementos da equipa.

Uma das entrevistadas também referiu que o teletrabalho não tem impacto no trabalho de equipa, pois as ferramentas e mecanismos existentes permitem realizar as tarefas tanto presencialmente como em teletrabalho.

Além disso foi mencionado que há tarefas com maior benefício em teletrabalho, as que os colaboradores precisam estar mais concentrados e focados, e outras tarefas com maior benefício presencialmente, principalmente as que necessitam de uma maior comunicação e troca de ideias entre a equipa: "*Acho que o estar presencialmente é importante também às vezes para a qualidade de trabalho, por causa da troca de ideias e da comunicação entre a equipa,...*" (Ech\_4).

## Dimensão IV - Perceção sobre vantagens e desvantagens do teletrabalho

Nesta dimensão tenta-se perceber quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho enunciadas pelos líderes de equipas. Na tabela 14 podemos encontrar todas as categorias relativas à Dimensão IV.

**Tabela 14 – Categorias da Dimensão IV - Perceção sobre vantagens e desvantagens do teletrabalho**

Categorias - Nível I	Categorias - Nível II
Vantagens do Teletrabalho	Flexibilidade
	Meios alternativos de comunicação na equipa
	Menor conflito na equipa
	Menos deslocações
	Menos despesas
	Menor absentismo
	Maior motivação para os colaboradores
	Gestão do tempo
	Mais tempo
	Menos stress
	Conciliação da vida pessoal com a profissional
	Maior concentração a desempenhar as tarefas
	Maior produtividade
Desvantagens do Teletrabalho	Esvatimento de fronteiras entre vida pessoal e vida profissional
	Problemas na comunicação
	Gerir colaboradores que pela função não podem estar em teletrabalho
	Impacto negativo na Saúde Mental
	Isolamento social
	Tarefas com maior benefício presencialmente
	Falta de relação interpessoal com os colegas
	Dificuldade de gerir elementos em teletrabalho e outros em presencial
	Não ter a equipa toda junta

Fonte: Elaboração própria

Em termos da organização os líderes enumeraram várias vantagens. Uma delas são os meios alternativos de comunicação na equipa que surgiram após a implementação do teletrabalho, “...que facilitam de alguma forma a comunicação nas equipas...” (ECh\_4).

O menor conflito na equipa também é referido como uma vantagem do teletrabalho, na medida que influencia o respeito e a tolerância dos colaboradores, o teletrabalho *"...permite que as pessoas tenham maior paciência e flexibilidade para com o outro ..."* (ECh\_2).

Uma vantagem referida por todos os líderes é a maior produtividade, principalmente devido à maior concentração a desempenhar as tarefas e à gestão do tempo. Os colaboradores em teletrabalho conseguem ter mais foco e concentração, pois não são tão interrompidos. O teletrabalho também resulta num aumento da motivação dos colaboradores, sendo usado como mecanismo de gestão dos recursos humanos: *"...tentamos também usar o teletrabalho, como também ir ao encontro quer das nossas necessidades, mas também das necessidades da outra pessoa, porque acaba por ser também um mecanismo de motivação, atendendo a tantas limitações que nós já temos na nossa gestão de pessoas..."* (ECh\_2).

Ainda uma vantagem a nível da organização é o menor absentismo, o teletrabalho contribui para haver menos *"...ausências ao serviço, (...) as pessoas tentam conciliar tudo de forma a não se ausentar de serviço..."* (ECh\_2).

A nível da vida pessoal dos colaboradores, os líderes enumeram como vantagem do teletrabalho a conciliação da vida pessoal com a profissional. Esta melhor conciliação resulta numa maior satisfação dos colaboradores. A vantagem da flexibilidade que o teletrabalho possibilita também é mencionada pelos líderes, é referido que possibilita aos colaboradores terem mais tempo para os aspetos da vida pessoal.

A possibilidade de os colaboradores fazerem menos deslocações, também é uma mais valia do teletrabalho, pois permite aos colaboradores terem mais tempo, ou para as questões da vida pessoal, ou mesmo para o trabalho, usando o tempo que fariam nas deslocações para trabalhar mais: *"...eu moro longe, mas ninguém mora ao lado do trabalho, portanto só a deslocação, desse tempo que estão em deslocação, acho que trabalham mais tempo..."* (ECh\_1).

Menos deslocações também resulta em menos despesas para os colaboradores. Como as organizações, principalmente as públicas, não têm mecanismos de reconhecimento monetário, esta diminuição de despesas também pode servir como forma de compensar

os colaboradores, *"... acho que de alguma forma isso também cria de alguma forma uma compensação."* (ECh\_5).

O teletrabalho também pode resultar em menos stress, o dia de teletrabalho é mais tranquilo, por as pessoas não terem que se deslocar, e por poderem estar mais concentrados nas suas tarefas sem as interrupções dos colegas.

No entanto o teletrabalho também apresenta desvantagens. Tendo em conta o mencionado pelos líderes, o teletrabalho pode resultar em problemas na comunicação, pois a mensagem pode não chegar da melhor forma aos colaboradores, há maior possibilidade de estes não perceberem o que se pretende, e os líderes também não têm tanta perceção se estes perceberam a mensagem.

Há colaboradores cujas funções não são compatíveis com o teletrabalho, a forma de gerir estes colaboradores pode não ser fácil, no sentido que não é fácil explicar porque não podem usufruir desta modalidade, podendo resultar numa desmotivação destes colaboradores: *"... a desvantagem é que há funções que não são compatíveis com o teletrabalho, essa é uma desvantagem, porque nas funções em que não é compatível é muito difícil, muitas vezes, nós fazemos entender a pessoa que não é possível, ... e depois nessas situações pode criar aqui uma desmotivação que muitas vezes é difícil de gerir,..."* (ECh\_2).

Os líderes também indicam a dificuldade de gerir elementos em teletrabalho e outros em presencial. Há necessidade de ajustar a comunicação aos que estão em teletrabalho e aos que estão presencialmente, quando há necessidade de resolver algo mais urgente o teletrabalho também pode ser um entrave pois esta comunicação é mais demorada, e mesmo as reuniões de trabalho exigem outro planeamento.

Outra desvantagem é não ter a equipa toda junta, os líderes referem que é difícil ter a equipa toda junta presencialmente e isso é um entrave ao desenvolvimento do trabalho de equipa, sentindo-se ainda mais quando a equipa é pequena: *"...uma das grandes desvantagens é essa incapacidade de termos a equipa toda junta, quando precisamos obviamente reunimos todos, mas aquele trabalho em que estão todos mesmo juntos deixou de haver, e somos uma equipa pequena e isso tem maior impacto, ..."* (ECh\_5).

Em determinadas tarefas há maior benefício que estas sejam feitas presencialmente, porém estando os colaboradores em teletrabalho há maior dificuldade no desempenho destas tarefas. A falta de relação interpessoal com os colegas e com a equipa também é referido como uma desvantagem do teletrabalho. Os líderes referem a importância de estar juntos para criarem laços e construam um relacionamento interpessoal.

Em termos da vida pessoal dos colaboradores, o teletrabalho pode resultar no isolamento social. As pessoas podem habituar-se a estar sozinhas, principalmente quem já tinha uma certa tendência para esse isolamento, *"... um certo afastamento de quem está em teletrabalho e sobretudo quem já era mais afastado da equipa afastou-se ainda mais, ..."* (ECh\_5). Este isolamento também poderá ter um impacto negativo na saúde mental dos colaboradores, resultando num aumento da carga de trabalho e no esbatimento de fronteiras entre vida pessoal e vida profissional: *"A desvantagem que também que pode ter é questões de saúde mental, (...) porque facilmente podem entrar num Loop, não diferenciar os tempos de trabalho, os descansos, as horas de saída e, portanto, é importante também na parte da chefia um acompanhamento no registo de assiduidade e alertar, atenção que estás a entrar... não podes continuar se não regressas presencialmente."* (ECh\_2)

Como refere a entrevistada ECh\_2, os líderes têm um papel muito importante para minimizar este tipo de impacto, devendo monitorizar os teletrabalhadores e tentar perceber como estes se sentem mentalmente.

## **Dimensão V- Perceção sobre o regime de trabalho preferencial**

Quanto ao regime de trabalho preferencial, todos os líderes consideram o regime híbrido como o ideal.

Este modelo permite conciliar *"...as vantagens do presencial e as vantagens do teletrabalho..."* (ECh\_4). Permite que os colaboradores tenham dias que estão mais focados e concentrados, em teletrabalho, e outros dias em que estão presencialmente com os colegas e com a restante equipa, mantendo a relação interpessoal e trabalhando em tarefas que são mais fáceis de executar presencialmente: *"É o híbrido. Porquê? Porque permite acomodar todas as vontades, (...) podemos ter as pessoas em teletrabalho, aquelas*

*que realmente, já temos evidências de que resulta. Podemos ter as pessoas em presencial, aquelas que não resultam e aquelas em que as funções não são compatíveis, e podemos ter também aquele momento como eu disse, que é aquele dia da semana, em que estão todos (...) o modelo híbrido é aquele que melhor responde às necessidades de um serviço (...) e vai ao encontro das necessidades das pessoas." (ECh\_2)*

Quanto à quantidade de dias em teletrabalho e dias em presencial, os líderes não são unânimes. Dois entrevistados referem que apenas deveria haver um dia de teletrabalho por semana. Um entrevistado refere que dois dias em teletrabalho é o ideal e no máximo três dias em teletrabalho. Outras duas líderes não referem em concreto quantos dias em teletrabalho, mas referem na necessidade de terem um dia ou dois por semana toda a equipa reunida.

## Capítulo V - Discussão

---

Neste capítulo serão discutidos os resultados da investigação tendo em conta os objetivos definidos. Este estudo teve como objetivo analisar a perceção relativa ao impacto do teletrabalho ao nível da conciliação com a vida profissional e a vida pessoal e familiar e ao nível do bem-estar, bem como, perceber a perceção relativa ao impacto da aplicação do teletrabalho no âmbito do desempenho individual e de equipa, do funcionamento do grupo de trabalho e da comunicação.

Tendo em conta o objetivo de analisar o impacto do teletrabalho ao nível da conciliação com a vida profissional e a vida pessoal e familiar, ao analisarmos as entrevistas verificámos que existem vários aspetos que têm impacto tanto a nível profissional, como em termos pessoais ou/ e familiares.

A grande maioria dos colaboradores (em concreto, 73%) considera que o teletrabalho tem um impacto positivo na conciliação da sua vida pessoal com a profissional. A conciliação da vida pessoal com a vida profissional é considerada como uma das principais vantagens do teletrabalho, sendo mesmo, por alguns colaboradores, enunciada como a principal vantagem. Também os líderes referem a conciliação da vida pessoal com a profissional como uma vantagem do teletrabalho. Este impacto positivo do teletrabalho na conciliação vai ao encontro dos estudos de Bailey e Kurland (2002), Gajendran e Harrison (2007) e Fonner e Roloff (2010). De igual modo, também o estudo de Madureira e Rando (2022), que analisa o impacto do teletrabalho na administração pública portuguesa, conclui que o teletrabalho ajuda a melhorar a conciliação entre a vida profissional e pessoal.

No presente estudo as razões apresentadas pelos colaboradores para esta melhor conciliação prendem-se, nomeadamente, com a possibilidade de maior apoio a ascendentes e descendentes. Quanto aos filhos esta possibilidade de maior apoio refere-se a situações de saúde ou de educação. O teletrabalho permite ter mais tempo para a família e facilita a conciliação com as tarefas domésticas. Estas razões foram apontadas, neste estudo, por mulheres, com filhos. Como Athanasiadou e Theriou (2021) referiram no seu estudo, as mulheres veem o teletrabalho como uma oportunidade de combinar trabalho e família, uma vez que continuam a considerar as questões do lar ainda da sua responsabilidade. Lauring et al. (2023) e Lopes (2022) também referem que as mulheres,

como resultado da sua educação são mais preocupadas com os outros e têm vindo a desempenhar um papel social de cuidadoras, tendo maior preferência por trabalhar no regime de teletrabalho. Também o estudo de Ramos e García-de-Diego (2022) refere que as mulheres encontram vantagens no teletrabalho devido a uma melhor conciliação.

Outras das razões apontadas no nosso estudo para o impacto positivo do teletrabalho na vida pessoal dos colaboradores é a redução das deslocações, o que resulta em menos stress, em menos despesas e em mais tempo disponível. Este dado vai ao encontro do estudo de Golden (2006), no qual é referido que a redução das deslocações, possibilitada pelo teletrabalho, permite tempo extra para os colaboradores, o qual pode ser usado em atividades aprazíveis, resultando numa menor exaustão dos colaboradores. Este resultado corrobora, também, o estudo de Tavares (2017), que refere que os teletrabalhadores usam o tempo que demorariam em deslocações para estar com a família e desfrutar de um melhor equilíbrio entre a vida pessoal profissional, bem como com o estudo de Delanoëije e Verbruggen (2020) que conclui que os teletrabalhadores têm menos stress relativamente aos colegas que não se encontram neste regime, possivelmente devido a menos tempo de deslocações.

A redução das deslocações também é associada a menos despesas, tendo sido outra das vantagens do teletrabalho referidas tanto por colaboradores, como pelos líderes. Estas vantagens vão ao encontro dos estudos de Filardi et al (2020), Madureira e Rando (2022) e Fialho et al. (2022), que enumeram a redução do tempo das deslocações e as despesas afetadas. Também Leite et al. (2019) referem o benefício da redução das deslocações como sendo a vantagem mais citada nos diversos estudos na sua revisão de literatura ou Boell et al. (2013) que referem a vantagem da redução de despesas afetadas às deslocações.

Um impacto positivo do teletrabalho relativamente à vida profissional salientado no nosso estudo foi a redução do absentismo. Esta redução das ausências ao trabalho acontece devido à maior flexibilidade permitida pelo teletrabalho para poder resolver algumas questões ligadas à vida pessoal e familiar, mas, também, há possibilidade de poder ficar em teletrabalho quando se têm ligeiras doenças, tanto por parte do teletrabalhador, como dos seus filhos. Esta vantagem já foi referida em outros estudos, nomeadamente por Leite et al. (2019) e por Hopkins e McKay (2019). Tavares (2017), refere, contudo, que a redução do absentismo pode resultar numa desvantagem do teletrabalho, que é o presentismo. Os

colaboradores trabalham mesmo quando estão doentes o que pode resultar num atraso da recuperação das suas doenças e resultar numa diminuição de produtividade nesse período. Assim, embora os colaboradores e os líderes que foram entrevistados tenham visto sempre esta redução do absentismo como uma vantagem é necessário estar atento de forma a que não se torne prejudicial tanto para colaboradores, como para a organização.

Importa salientar que o teletrabalho nem sempre tem impacto positivo na conciliação. Com efeito, foi referido quer pelos colaboradores quer pelos líderes, que a maior dificuldade associada ao teletrabalho é o esbatimento das fronteiras entre a vida pessoal e a vida profissional. Por vezes os colaboradores permanecem a trabalhar para além do horário de trabalho, o que pode resultar num conflito trabalho-família (Delanoeije et al., 2019; Eddleston & Mulki, 2017). Esta situação poderá, no entanto, ser ultrapassada pelo papel do supervisor, e por um código de conduta relativamente à execução de tarefas fora do horário de trabalho (Delanoeije et al., 2019). A este propósito, a própria Lei n.º 7 (2009), refere a necessidade do empregador respeitar os períodos de descanso do teletrabalhador, sendo proibido o contacto durante este período.

Assim, embora o teletrabalho tenha um impacto positivo na conciliação entre vida profissional e pessoal/familiar, poderá existir algum tipo de conflito entre estas dimensões devido ao esbatimento das fronteiras, sendo que o importante é assegurar o equilíbrio entre estas dimensões, como sugerem Golden e Morganson (2023).

Relativamente ao impacto do teletrabalho ao nível do bem-estar, 73% dos colaboradores consideram que o bem-estar aumentou desde que estão a teletrabalhar. Este impacto positivo do teletrabalho no bem-estar vai ao encontro dos estudos Ter Hoeven e Van Zoonen (2015) e de Anderson et al. (2015). Os colaboradores do nosso estudo referem que os fatores para esse aumento do bem-estar são o menor stress, mais autonomia, mais flexibilidade, bem como, mais tempo disponível. Os dias em que os colaboradores se encontram em teletrabalho são vistos como uma pausa, o que permite atenuar a exaustão do trabalho e do desgaste associada às relações interpessoais com os colegas (Golden, 2006; Windeler et al., 2017) e às políticas da organização (Tavares, 2017). Uma das razões para a diminuição da exaustão do trabalho também se prende com a maior autonomia

(Charalampous et al., 2019), o que por sua vez resulta numa diminuição do stress (Delanoëje & Verbruggen, 2020).

Quanto ao impacto do teletrabalho ao nível do desempenho, tanto os colaboradores como os líderes referem que houve um aumento de desempenho/produktividade com o teletrabalho. Este aumento da produtividade foi apontado tanto por colaboradores como por líderes como uma das vantagens do teletrabalho. Esta conclusão vai ao encontro de vários estudos (Boell et al., 2013; Filardi et al., 2020; Leite et al., 2019; Madureira & Rando, 2022; Tavares, 2017), que associam o teletrabalho a um aumento da produtividade, essencialmente devido à existência de menos interrupções, menos distrações e dos teletrabalhadores trabalharem mais horas (Kelliher & Anderson, 2010). Estas também foram as razões apontadas pelos colaboradores e líderes do presente estudo para o aumento do desempenho: maior concentração e menos interrupções, mais horas de trabalho e melhor gestão do tempo.

No entanto, os colaboradores e os líderes do nosso estudo referiram que determinadas tarefas beneficiam do modelo presencial, como as tarefas em que há necessidade de trabalho em equipa, enquanto outras tarefas são mais benéficas em teletrabalho, como aquelas em que há necessidade de maior concentração. No estudo de Athanasiadou e Theriou (2021) também é feita referência a diferentes níveis de produtividade dependendo da tarefa a realizar.

O teletrabalho pode ter impacto na relação com os colegas. Com efeito, embora a maioria dos colaboradores do presente estudo tenha referido que o teletrabalho não alterou essa relação, uma parte significativa, em concreto cerca de 45%, referiu uma influência negativa do teletrabalho na relação com os colegas. Os colaboradores aludiram à importância do contacto presencial com os colegas, inclusive a maior desvantagem apontada ao teletrabalho pelos colaboradores foi a redução das interações com os colegas. Esta desvantagem do teletrabalho vai ao encontro de resultados encontrados em vários estudos (Boell et al., 2013; Gajendran & Harrison, 2007; Leite et al., 2019; Madureira & Rando, 2022).

Os líderes que foram entrevistados têm opiniões muito heterógenas sobre o impacto do teletrabalho no trabalho de equipa. Enquanto que por um lado há um impacto positivo em termos da redução do conflito das equipas, por outro lado consideram importante a

relação interpessoal entre os colegas, que com o teletrabalho se acaba por perder, sendo esta uma das desvantagens associadas ao teletrabalho apontada pelos líderes, neste estudo. Por outro lado, também referiram a dificuldade em gerir colaboradores em teletrabalho e outros em regime presencial, nomeadamente aqueles que pelas características da sua função não podem estar em teletrabalho. Isto vai ao encontro de um dos desafios do teletrabalho apresentado por Leite et al. (2019). Golden (2007) estudou a satisfação dos trabalhadores que não estão em regime de teletrabalho mas que se encontram em equipas com elementos em teletrabalho e verificou que estes têm menor satisfação à medida que os seus colegas passam mais tempo em teletrabalho, essa situação pode resultar em desmotivação e por isso é indispensável uma gestão cuidada de todos os colaboradores, por parte dos líderes, tanto dos teletrabalhadores como daqueles que não se encontram neste regime.

Relativamente ao impacto do teletrabalho na comunicação, cerca de metade dos colaboradores referiram que o teletrabalho não afetou a comunicação, mas cerca de um terço referiram que a comunicação piorou com o teletrabalho. Quanto aos líderes, também metade destes referem que não houve impacto, no entanto outra metade refere que houve impacto, tanto positivo como negativo. Os problemas de comunicação foram uma das desvantagens do teletrabalho apontadas tanto por colaboradores como por líderes. Estes resultados vão ao encontro dos estudos de Filardi et al. (2020) e de Ortiz-Lozano et al. (2022), que referiram como desvantagem do teletrabalho as dificuldades de comunicação.

Os aspetos negativos da comunicação em teletrabalho apontados por colaboradores e líderes referem-se a atraso na comunicação virtual e à dificuldade de interpretação de mensagens por escrito. Dimas et al. (2023) referiram a dificuldade que existe em expressar e interpretar as emoções na comunicação mediada por computador relativamente à comunicação presencial. Com efeito, a ausência da linguagem não verbal, condiciona a qualidades das interações sociais. Uma forma de minorar esta situação, sugerido neste estudo tanto por líderes como por colaboradores, é o uso mais frequente de videochamadas.

As alterações das formas de comunicação com o teletrabalho não tiveram apenas aspetos negativos, no presente estudo, também foi referido como vantagem o permanente

contacto entre os colaboradores e os líderes, que é possível devido ao uso de novas ferramentas, a comunicação mais cuidada e o facto de a informação ficar registada por escrito. Estes resultados vão ao encontro do estudo de Gonçalves et al. (2021) que aborda as mudanças nas organizações portuguesas com a pandemia, sendo que os autores referem que uma das maiores mudanças foi a forma de comunicação, tendo havido uma intensificação da comunicação interna, fruto do constante contacto que foi possível devido ao uso de novas ferramentas.

O resultado do presente estudo também aponta para o facto de que muitas das desvantagens do teletrabalho serem amenizadas pelo modelo híbrido. A maior parte da amostra em estudo trabalha em teletrabalho apenas alguns dias por semana, referindo que devido a isso algumas das desvantagens que podem ser relacionadas ao teletrabalho têm um impacto muito reduzido. Estudos anteriores referem que até dois a três dias por semana de teletrabalho resultam num aumento de produtividade e motivação, porém a partir de três dias pode surgir maior stress e sentimento de isolamento (Edelmann & Millard, 2021). Desta forma, como verificado por Virick et al. (2010), parece existir uma relação curvilínea em forma de U invertido entre a extensão do teletrabalho e a satisfação no trabalho. Também Beckel e Fisher (2022) referem que a frequência de teletrabalho é um fator que influencia os resultados dos colaboradores, os que obtêm melhores resultados são os que teletrabalham cerca de 40% das suas horas de trabalho.

Tanto colaboradores, como os líderes, referem que o modelo de trabalho preferido é o híbrido, no qual podem usufruir das vantagens dos dois modelos, presencial e teletrabalho, sendo por isso um regime que oferece o melhor dos dois mundos (O' Neill et al., 2023). O estudo de Edelmann e Millard (2021) refere que o modelo híbrido será o modelo do futuro, sendo esperado que a maioria dos colaboradores deseje trabalhar neste modelo.

Relativamente à frequência de teletrabalho, neste estudo, os colaboradores, em média, referem como ideal estar 50% em teletrabalho e 50% regime presencial. Já os líderes referem, em média, dois dias em teletrabalho e três dias presenciais, realçando a importância de haver dias com a equipa toda reunida presencialmente. O modelo híbrido permite ter todos os elementos da equipa presencialmente ao mesmo tempo, mas não o tempo todo (Gibson et al., 2023). Neste estudo, encontramos alguma diferença entre o ideal de dias em teletrabalho dos colaboradores e o ideal dos líderes. Esta diferença pode

justificar-se pelo facto dos líderes terem uma noção mais global de toda a equipa e terem como objetivo procurar o melhor para todos os elementos da equipa, tanto para os colaboradores que se encontram em teletrabalho, como os que não o podem exercer pelo perfil ou pela função. Enquanto que os colaboradores têm uma perspetiva mais individual, refletindo os seus próprios interesses.

O teletrabalho é uma oportunidade para a Administração Pública e veio para ficar, durante a pandemia, os colaboradores ajustaram-se ao trabalho remoto e reavaliaram o papel do trabalho nas suas vidas (Gibson et al., 2023), embora ainda haja renitências por parte de organizações e lideranças, há necessidade das organizações se adaptarem a esta nova realidade, potenciando uma cultura favorável ao modelo híbrido (Champagne et al., 2023; Gibson et al., 2023). Visto que nem todos os colaboradores têm as mesmas necessidades e motivações, os líderes devem ter a capacidade de perceber este facto e ajustar os modelos de trabalho a cada um.

## Capítulo VI - Conclusão

---

No presente estudo, analisámos a perceção relativa ao impacto do teletrabalho ao nível da conciliação com a vida profissional e a vida pessoal e familiar, ao nível do bem-estar e ao nível do desempenho.

Concluimos que o teletrabalho tem um impacto positivo ao nível da conciliação com a vida profissional e a vida pessoal e familiar, o que vai ao encontro de outros estudos presentes na literatura (Bailey & Kurland, 2002; Fonner & Roloff, 2010; Gajendran & Harrison, 2007; Madureira & Rando, 2022). Com efeito, os colaboradores identificam que o teletrabalho lhes permite ter mais tempo disponível para a família, possibilitando um maior apoio tanto a ascendentes como a descendentes. Este ganho de tempo deve-se essencialmente ao menor tempo em deslocações para o local de trabalho. A redução das deslocações também tem como efeito menos despesas e menos stress.

Em termos de impacto do teletrabalho ao nível do bem-estar, identificou-se neste estudo uma influência positiva. Os colaboradores referiram como causas desse aumento do bem-estar: o menor stress, mais autonomia, mais flexibilidade e mais tempo disponível. Este resultado corrobora os resultados encontrados por estudos anteriores que tinham encontrado esta relação positiva entre o teletrabalho e o bem-estar (Anderson et al., 2015; Charalampous et al., 2019; Delanoeijs & Verbruggen, 2020; Ter Hoeven & Van Zoonen, 2015).

Relativamente ao impacto da aplicação do teletrabalho no desempenho, o presente estudo conclui que há um aumento do desempenho com o teletrabalho, sendo uma das vantagens do teletrabalho enunciadas tanto por colaboradores como por líderes, o que vai ao encontro de outros estudos (Boell et al., 2013; Filardi et al., 2020; Leite et al., 2019; Madureira & Rando, 2022; Tavares, 2017). Este estudo identificou que a maior produtividade se deve essencialmente à existência de menos interrupções e maior concentração no desempenho das tarefas, mais horas de trabalho e melhor gestão do tempo.

O teletrabalho pode ter algum impacto negativo na relação com os colegas e entre os membros da equipa. De facto, embora esta não seja uma opinião maioritária dos

entrevistados deste estudo, alguns colaboradores, bem como alguns líderes, referiram como desvantagem do teletrabalho a falta de relação interpessoal entre os colegas. Esta desvantagem associada ao teletrabalho também foi identificada em estudos anteriores (Boell et al., 2013; Gajendran & Harrison, 2007; Leite et al., 2019; Madureira & Rando, 2022). Neste estudo, não foi encontrada uma opinião clara dos entrevistados sobre o impacto do teletrabalho na comunicação. Com efeito, enquanto alguns inquiridos referem que não houve impacto, outros referiram tanto impacto positivo, como negativo, no entanto os problemas de comunicação foram uma das desvantagens do teletrabalho apontadas por ambos, colaboradores e líderes, o que vai ao encontro dos estudos de Filardi et al. (2020) e de Ortiz-Lozano et al. (2022).

De uma forma global, verificámos que no nosso estudo as perspetivas de colaboradores e líderes não divergiram muito e, em termos dos nossos objetivos de estudo, as opiniões foram similares.

Em suma, podemos concluir que o teletrabalho é uma oportunidade para a Administração Pública. Com efeito, o nosso estudo aponta no sentido de que este modelo, nomeadamente o sistema híbrido, traz vantagens tanto para colaboradores como para a organização.

Este estudo qualitativo teve como objetivo contribuir para aprofundar o conhecimento sobre o impacto da adoção do teletrabalho na administração pública portuguesa. Neste estudo obtivemos a opinião tanto de líderes como de colaboradores, enriquecendo os nossos resultados, pois ouvimos duas perspetivas diferentes de atores organizacionais.

As conclusões do nosso estudo permitem repensar as políticas públicas sobre o teletrabalho. A pandemia, alicerçada aos avanços tecnológicos, trouxe novas perspetivas à implementação do teletrabalho, tornando inevitável esta transformação do modo de trabalho na Administração Pública (Champagne et al., 2023).

A cultura organizacional tradicional da administração pública, muito burocrática e com um controlo demasiado aos colaboradores (Taskin & Edwards, 2007), terá de se ajustar, pois o teletrabalho requer que haja confiança nos colaboradores. Assim, será necessário que os líderes adquiram novas competências de forma a conseguirem gerir da melhor forma uma equipa em trabalho híbrido (Gibson et al., 2023).

O modelo de teletrabalho ou híbrido não traz benefícios iguais para todos os colaboradores (Gibson et al., 2023), assim há necessidade de avaliar caso a caso as necessidades de cada um, ajustando também às necessidades da equipa. Estudos anteriores revelam, por exemplo, que um dos grupos a que deve dar especial atenção são as colaboradoras, pois o teletrabalho e o sistema híbrido são essenciais para a sua satisfação profissional, promovendo uma conciliação entre os vários papéis que desempenham (Champagne et al., 2023). Assim, é importante que seja criada uma política de apoio à decisão de forma a atribuir a cada colaborador o modo de trabalho ideal (O' Neill et al., 2023).

Como todos os estudos, este tem limitações que devem ser referidas. Neste estudo ouvimos dois importantes atores organizacionais: teletrabalhadores e líderes que têm nas suas equipas pessoas neste regime. No entanto, não ouvimos a opinião dos não teletrabalhadores. Os colaboradores não teletrabalham por várias razões, ou por opção própria, ou por opção do superior, ou tendo em conta a especificidade do tipo de tarefas não compatíveis com o teletrabalho. No caso de colaboradores que não teletrabalham por opção própria, em princípio será porque vêm no teletrabalho mais desvantagens do que vantagens, pelo que fica a faltar explorar a visão destes colaboradores sobre os impactos do teletrabalho, sendo esta uma pista de investigação que deixamos para estudos futuros.

Por outro lado, estudos anteriores revelam que o impacto do teletrabalho é diferente tendo em conta a frequência dos dias em teletrabalho por semana (Makarius & Larson, 2023). Embora tenhamos referido, neste estudo, a frequência de dias de teletrabalho da nossa amostra, não nos focámos na avaliação da perceção dos inquiridos relativamente ao impacto do teletrabalho, em função do número de dias de teletrabalho. Desta forma, poderá ser interessante explorar esta questão em estudos futuros.

Por fim, outra sugestão que deixamos para trabalhos de investigação, futuros, tendo em conta que este é um fenómeno recente e que alguns efeitos poderão aparecer mais a longo prazo, seria interessante poder realizar-se um estudo longitudinal, para perceber o impacto do teletrabalho ao longo do tempo.

## Referências

---

- Allen, T. D., Golden, T., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882–897. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). ALL IN A DAY'S WORK: BOUNDARIES AND MICRO ROLE TRANSITIONS. Em *Academy of Management Review* (Vol. 25, Número 3).
- Lei n.º 7, Pub. L. No. 30, Diário da República 926 (2009).
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SPEC. ISS.), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bakker, A. B. (2015). A Job Demands-Resources Approach to Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723–732. <https://doi.org/10.1111/puar.12388>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). *Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920>
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2012). Subjective well-being in organizations. Em *Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 178–189).
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.

- Beckel, J. L. O., & Fisher, G. G. (2022). Telework and Worker Health and Well-Being: A Review and Recommendations for Research and Practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- Boell, S. K., Campbell, J., Cecez-Kecmanovic, D., & Cheng, J. E. (2013). Advantages, Challenges and Contradictions of the Transformative Nature of Telework: A Review of the Literature Completed Research Paper. *Nineteenth Americas Conference on Information Systems, Chicago, Illinois, 1*.
- Brandão, C., Ribeiro, J., & Costa, A. P. (2018). Investigação qualitativa: Em que ponto estamos? *Ciência e Saúde Coletiva*, 23(1), 4. <https://doi.org/10.1590/1413-81232018231.27992017>
- Caillier, J. G. (2012). The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency. *American Review of Public Administration*, 42(4), 461–480. <https://doi.org/10.1177/0275074011409394>
- Capecchi, S., & Caputo, G. O. (2022). Job Satisfaction and Teleworking: a study on Public Administration Workers in Italy. *Statistica Applicata-Italian Journal of Applied Statistics*, 34(1), 141–156. <https://doi.org/10.26398/IJAS.0034-006>
- Champagne, E., Choinière, O., & Granja, A. D. (2023). Government of Canada's teleworking and hybrid policies in the aftermath of the COVID-19 pandemic. *Canadian Public Administration*, 1–18. <https://doi.org/10.1111/capa.12520>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Chung, H., & van der Horst, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human Relations*, 71(1), 47–72. <https://doi.org/10.1177/0018726717713828>
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SPEC. ISS.), 511–532. <https://doi.org/10.1002/job.145>

- de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570–593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>
- Delanoeije, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795–808. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1774557>
- Delanoeije, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, 72(12), 1843–1868. <https://doi.org/10.1177/0018726718823071>
- DGAEP - Direção-geral da administração e do emprego público. (2021). *A adaptação dos modelos de organização do trabalho na Administração Pública Central durante a Pandemia COVID19: dificuldades e oportunidades.*
- Dimas, I. D., Rebelo, T., Alves, M. P., & Lourenço, P. R. (2023). Emotions and emotional management in virtual contexts. Em L. L. Gilson, T. O'Neill, & M. T. Maynard (Eds.), *Handbook of virtual work* (pp. 162–183). Edward Elgar.
- Eddleston, K. A., & Mulki, J. (2017). Toward Understanding Remote Workers' Management of Work–Family Boundaries: The Complexity of Workplace Embeddedness. *Group and Organization Management*, 42(3), 346–387. <https://doi.org/10.1177/1059601115619548>
- Edelmann, N., & Millard, J. (2021). Telework development before, during and after COVID-19, and its relevance for organizational change in the public sector. *Proceedings of the 14th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, 436–443. <https://doi.org/10.1145/3494193.3494252>
- Eurofound. (2021). *Living and working in Europe 2020*. <https://doi.org/10.2806/817905>
- Eurofound. (2022a). *Living and working in Europe 2021*. <https://doi.org/10.2806/095932>
- Eurofound. (2022b). *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*. <https://doi.org/10.2806/956428>

- Eurofound, & International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*.
- Fialho, E., Sousa, M. J., & Moreira, A. (2022). Public Leadership Challenges in a Complex Context. *Merits*, 2(4), 362–373. <https://doi.org/10.3390/merits2040025>
- Filardi, F., Castro, R. M. P. de, & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28–46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gibson, C. B., Gilson, L. L., Griffith, T. L., & O’Neill, T. A. (2023). Should employees be required to return to the office? *Organizational Dynamics*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100981>
- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176–187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.003>
- Golden, T. D. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 60(11), 1641–1667. <https://doi.org/10.1177/0018726707084303>
- Golden, T. D., & Morganson, V. J. (2023). When the time-space continuum shifts: telework and alterations in the work-family interface. Em L. L. Gilson, T. O’Neill, & M. T. Maynard (Eds.), *Handbook of virtual work* (pp. 128–143). Edward Elgar.

- 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>
- Gonçalves, S. P., Dos Santos, J. V., Silva, I. S., Veloso, A., Brandão, C., & Moura, R. (2021). COVID-19 and people management: The view of human resource managers. *Administrative Sciences*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/admsci11030069>
- Gupta, S., Vikas, S., & Sinha, A. (2022). Is Work From Home a Win-win for all? Em Haritma Chopra; Veena Ghuriani; Priti Mendiratta Arora; Sonal Babbar; Pooja Baweja (Ed.), *Sustainable Future for Humanity: The New Learning Curve* (pp. 70–83).
- Haddon, L., & Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 34–46. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00142.x>
- Hartley, J. (2004). Case Study Research. Em *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 323–333).
- Hassan, S., & Hatmaker, D. M. (2015). Leadership and Performance of Public Employees: Effects of the Quality and Characteristics of Manager-Employee Relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1127–1155. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu002>
- Hopkins, J. L., & McKay, J. (2019). Investigating ‘anywhere working’ as a mechanism for alleviating traffic congestion in smart cities. *Technological Forecasting and Social Change*, 142, 258–272. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.032>
- ILO - International Labour Organization. (2020). *Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work Key points*.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>

- King, N. (2004). Using Interviews in Qualitative Research. Em C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (pp. 11–22). SAGE Publications.
- Krasilnikova, N., & Levin-Keitel, M. (2022). Telework as a Game-Changer for Sustainability? Transitions in Work, Workplace and Socio-Spatial Arrangements. *Sustainability (Switzerland)*, 14(11). <https://doi.org/10.3390/su14116765>
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. SAGE Publications.
- Lauring, J., Jonasson, C., & Jackowska, M. (2023). Virtuality and inclusiveness in organizations. Em L. L. Gilson, T. O’Neill, & M. T. Maynard (Eds.), *Handbook of Virtual Work* (pp. 380–397). Edward Elgar.
- Leite, A. L., Da Cunha Lemos, D., & Aldir Schneider, W. (2019). Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(3), 186–209. <https://doi.org/10.19094/contextus.v17i3.42743>
- Lopes, S. A. (2022). Os novos modelos de trabalho e a igualdade de género dos impactos à construção de práticas. Em S. A. Lopes & M. Couto (Eds.), *Igualdade de Género nas Organizações - Do retorno do investimento às boas práticas* (pp. 91–105). Editora D’Ideias .
- Madureira, C., & Rando, B. (2022). Teleworking in Portuguese public administration during the COVID-19 pandemic. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 16(2), 119–139. <https://doi.org/10.2307/48691517>
- Makarius, E. E., & Larson, B. (2023). Remoteness or virtuality? A refined framework of individual skills needed for remote and virtual work. Em L. L. Gilson, T. O’Neill, & M. T. Maynard (Eds.), *Handbook of virtual work* (pp. 144–161). Edward Elgar.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196–211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching* (SAGE Publications).

- Moura, E., Ramos, R., Simões, S., & Li, Y. (2021). Técnica de Análise de Conteúdo: Uma Reflexão Crítica. Em A. P. Costa, A. Moreira, & P. Sá (Eds.), *Reflexões em torno de análise de dados* (Vol. 3, pp. 45–60).
- Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior, 40*(8), 883–898. <https://doi.org/10.1002/job.2371>
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. Em *IEEE TRANSACTIONS ON COMMUNICATIONS* (Vol. 23, Número 10). [www.jala.com](http://www.jala.com)
- Nilles, J. M. (1988). Traffic Reduction by Telecommuting: a Status Review and Selected Bibliography. *Transportation Research Part A: General, 22*, 301–317.
- O’Neill, T., Maynard, M. T., Gilson, L. L., Hughes, J. M., & Easton, N. (2023). Virtual work—where do we go from here? Setting a research agenda. Em L. L. Gilson, T. O’Neill, & M. T. Maynard (Eds.), *Handbook of Virtual Work* (pp. 460–476). Edward Elgar.
- Ortiz-Lozano, J. M., Martínez-Morán, P. C., & de Nicolás, V. L. (2022). Teleworking in the Public Administration: An Analysis Based on Spanish Civil Servants’ Perspectives During the Pandemic. *Sage Open, 12*(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221079843>
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management, 33*(6–7), 771–790. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., De, M. P., & Carnicer, L. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company’s operations strategy. *Technovation, 22*, 775–783. [www.elsevier.com/locate/technovation](http://www.elsevier.com/locate/technovation)
- Ramos, A. M. G., & García-de-Diego, J. M. (2022). Work–Life Balance and Teleworking: Lessons Learned during the Pandemic on Gender Role Transformation and Self-Reported Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(14). <https://doi.org/10.3390/ijerph19148468>

- Romão, M. L., & Correia, P. M. A. R. (2021). Telework and the Post-COVID-19 Future: The Portuguese Ministry of Justice - Case Study. *Revista Humanidades e Inovação*, 8(47), 33–39.
- Santo Milasi, Ignacio González-Vázquez, & Enrique Fernández-Macías. (2020). *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*.
- Soga, L. R., Bolade-Ogunfodun, Y., Mariani, M., Nasr, R., & Laker, B. (2022). Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 142, 648–662. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.024>
- Solís, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 21–34. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-002>
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158–165. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00118>
- Taskin, L., & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: lessons from the public sector. *New technology, work and employment*, 22(3), 195–207.
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities*, 15(3), 334–349. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>
- Ter Hoeven, C. L., & Van Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee well-being: examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work and Employment*, 30(3), 237–255.
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365–375. <https://doi.org/10.1348/0963179041752718>

- Virick, M., DaSilva, N., & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, *63*(1), 137–154. <https://doi.org/10.1177/0018726709349198>
- Windeler, J. B., Chudoba, K. M., & Sundrup, R. Z. (2017). Getting away from them all: Managing exhaustion from social interaction with telework. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(7), 977–995. <https://doi.org/10.1002/job.2176>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research* (third edition). SAGE.

## Anexos

---

## Anexo 1 – Guião de Entrevista para os Colaboradores

1 – Poderia falar um pouco sobre si e sobre a sua atividade profissional (idade, estado civil, com filhos, n.º de filhos, idade dos filhos, tipo de trabalho desempenhado e em que serviço)

2 – Desde quando começou a trabalhar no regime de teletrabalho?

3 – Neste momento em que regime trabalha? Quantos dias de teletrabalho por semana?

4 – O teletrabalho influencia a conciliação da sua vida profissional com a sua vida pessoal? Poderá dar-nos alguns exemplos.

5 – Tendo em conta que um individuo se encontra num elevado grau de Bem-estar no seu local de trabalho, quando se encontra satisfeito com seu trabalho e experimenta emoções positivas frequentes e emoções negativas raras. (Bakker & Oerlemans, 2012)

Que aspetos valoriza mais no seu local de trabalho para que se sinta bem? Considera que em teletrabalho o seu bem-estar aumentou ou diminuiu? Poderá dar exemplos.

6 – Considera que o seu desempenho nos dias em que se encontra em teletrabalho é maior ou menor? Poderia dar exemplos.

7 – Considera que o teletrabalho influencia a relação com os seus colegas? E com o seu superior hierárquico?

8 – No que diz respeito à comunicação, de que forma o teletrabalho influencia a comunicação com os seus colegas e com o seu supervisor?

9 – Considera que a organização colocou ao seu dispor os recursos necessários para a execução do teletrabalho?

10 – Em função da sua experiência pessoal, quais considera que são as vantagens do teletrabalho? E as desvantagens?

11- Qual o seu modelo de trabalho preferido: presencial, virtual ou híbrido? Porquê?

## Anexo 2 – Guião de Entrevista para os Líderes

1 – Poderia falar um pouco sobre si e sobre a atividade profissional (idade, estado civil, com filhos, nº de filhos, idade dos filhos, tipo de trabalho desempenhado e em que serviço).

2 – Trabalha em teletrabalho algum dia da semana?

3 – Os elementos da sua equipa trabalham em teletrabalho algum dia da semana? Todos ou apenas alguns dos elementos da equipa? Em média quantos dias em teletrabalho por semana?

4 – O teletrabalho influencia as relações existentes entre os elementos da sua equipa? E dos elementos da sua equipa consigo? Poderá dar-nos alguns exemplos.

5 – De que forma o teletrabalho influencia a comunicação na sua equipa?

6 – Considera que o teletrabalho influencia a forma como a equipa trabalha?

7 – Considera que os seus colaboradores são mais produtivos nos dias em que se encontram em teletrabalho ou nos dias em que trabalham presencialmente? Que fatores podem influenciar essa produtividade?

8 – Enquanto líder de uma equipa, quais são para si as principais vantagens que o teletrabalho apresenta? E as principais desvantagens?

9 - Enquanto líder de uma equipa, qual considera ser o modelo de trabalho preferencial: presencial, virtual ou híbrido? Porquê?

### Anexo 3 - Declaração de Consentimento Informado

Declaro que tomei conhecimento e fui devidamente esclarecido/a quanto aos objetivos e procedimentos da investigação a realizar.

Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências.

Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que, de forma voluntária, forneço, confiando nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são asseguradas pela equipa de investigação, bem como na informação de que não serão tratados de forma individual e de que apenas serão utilizados para fins de investigação.

Nome

---

Data

---

## Anexo 4 - Caracterização da Amostra das Entrevistas a Colaboradores

Código Entrevistas	Idade	Sexo	Estado Civil	Filhos	Cargo	Dias em teletrabalho por semana	Departamento	Duração entrevista	N.º de páginas Transcritas
ECol_1	32	M	Casado	1	Técnico Superior	2 dias	Departamento_A	00:14:15	5
ECol_2	38	M	Solteiro	0	Técnico Superior	1 dia	Departamento_B	00:18:48	6
ECol_3	n/d	F	n/d	1	Assistente Técnico	1 dia	Departamento_C	00:13:33	5
ECol_4	49	F	Casada	2	Técnico Superior	2 dias	Departamento_D	00:43:23	14
ECol_5	40	F	Casada	2	Técnico Superior	2 dias	Departamento_B	00:19:05	7
ECol_6	40	F	Casada	2	Técnico Superior	1 dia	Departamento_C	00:11:38	5
ECol_7	48	F	Casada	2	Técnico Superior	2 dias	Departamento_D	00:23:28	8
ECol_8	24	F	Solteira	0	Técnico Superior	2 dias	Departamento_E	00:23:58	9
ECol_9	n/d	F	Casada	1	Assistente Técnico	1 dia	Departamento_C	00:13:44	5
ECol_10	58	F	Divorciada	2	Assistente Técnico	1 dia	Departamento_C	00:16:32	6
ECol_11	43	F	Casada	1	Técnico Superior	3 dias	Departamento_F	00:34:20	13
ECol_12	43	F	Casada	2	Técnico Superior	1 semana em teletrabalho, 1 semana presencial	Departamento_A	00:16:00	6
ECol_13	41	F	Casada	1	Técnico Superior	2 dias	Departamento_C	00:27:25	9
ECol_14	52	F	Casada	1	Técnico Superior	1 dia	Departamento_B	00:18:08	6
ECol_15	30	M	solteiro	0	Técnico Superior	1 dia	Departamento_C	00:35:52	9
ECol_16	n/d	F	Casada	2	Técnico Superior	4 dias	Departamento_G	00:17:52	7
ECol_17	33	F	Casada	1	Técnico Superior	5 dias, teletrabalho Integral	Departamento_H	00:16:11	7
ECol_18	62	F	Casada	2	Assistente Técnico	3 dias	Departamento_I	00:12:04	5
ECol_19	38	F	Solteira	0	Técnico Superior	3 dias numa semana e na outra 2 dias	Departamento_J	00:18:09	6
ECol_20	45	F	n/d	2	Técnico Superior	1 dia	Departamento_K	00:16:22	6
ECol_21	n/d	F	Casada	1	Técnico Superior	4 dias	Departamento_K	00:35:49	9
ECol_22	44	F	Casada	1	Chefe de Divisão	5 dias	Departamento_L	00:27:55	9

## Anexo 5 - Caracterização da Amostra das Entrevistas a Líderes

Código Entrevistas	Idade	Sexo	Estado Civil	Filhos	Cargo	Dias em teletrabalho por semana	Dias em média teletrabalho da equipa	Departamento	Duração entrevista	N.º de páginas Transcritas
ECh_1	46	F	Casada	1	Chefe de Divisão	1 dia	1 dia para quem queira, quem tem acordo 2 a 4 dias em teletrabalho	Departamento_B	00:17:11	6
ECh_2	40	F	casada	2	Diretora de Serviço	1 a 2 dias	3 dias em teletrabalho, em média, avaliando situação a situação	Departamento_E	00:21:07	7
ECh_3	45	F	Casada	2	Coordenadora de Unidade	Não tem teletrabalho	1 dia em teletrabalho, com exceção de uma colaboradora que tem 4 dias em teletrabalho	Departamento_K	00:19:38	5
ECh_4	n/d	F	União de Facto	1	Chefe de Divisão	Não tem dia fixo, teletrabalho quando precisa de concentração	1 dia em teletrabalho por semana, outros com acordo de teletrabalho com mais dias	Departamento_C	00:17:12	5
ECh_5	47	F	Casada	1	Coordenadora de Núcleo	Não tem teletrabalho	2 dias em teletrabalho por semana, em rotatividade	Departamento_L	00:19:05	6

## Anexo 6 - Dimensão, categorias e exemplos – Entrevistas colaboradores

### Dimensão I - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da conciliação com a vida profissional e a vida pessoal e familiar

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
Impacto do teletrabalho na Vida Profissional	Dia de teletrabalho, como uma pausa na rotina		"Na minha ótica isto é uma grande mais valia, é a tranquilidade que nós podemos ter.... parar para respirar e para não ter uma rotina tão... é aquela coisa do cérebro.... sai do trabalho, vai para o trabalho, conseguir ter assim um.... e conseguir organizar melhor o trabalho..." - ECol_13
			"...ah, o fim de semana vai ser bom para que vou fazer isto,... ah, a semana vai ser boa porque na segunda, na terça e na quinta vou poder fazer isto, e eu acho que para mim o teletrabalho funciona um bocadinho como uma forma de descomprimir a semana. São dois dias mais leves." - ECol_13
	Menor absentismo		"Por exemplo, temos uma consulta que fica mais próximo da nossa casa, ela dá-nos a autonomia de ficarmos em casa nesse dia em teletrabalho." - ECol_5
			"...tinha que guardar para o fim de semana, ou tinha que faltar muito mais vezes ao serviço para ir a uma consulta..." - ECol_12
			"Assim, como também já aconteceu, ter necessidade de ficar em casa ou porque tenho uma consulta, imaginemos que eu tenho uma consulta ao fim da manhã aqui na minha zona, não compensa ir a Coimbra, ou seja, eu tenho que meter uma manhã, ou justificar aquela as horas da manhã que não estou na consulta, então, se tiver em casa, não é, acabo por trabalhar um bocadinho naquele período e depois saio, ou mesmo ao fim do dia, às vezes tenho consultas com o miúdo no dentista às 4:00 ou às 4:30, se for às 4:30 eu saio e não prejudico a universidade, nem tenho que justificar nada, porque a partir das 4:30 nós podemos sair e não ter que justificar. Se tiver na universidade, eu não saio às 4:30, eu tenho que sair no mínimo às 3:30. Já tenho que levar justificação e a universidade perde 1 hora do meu trabalho, acho que por aí digo muita coisa." - ECol_12
			"Mas estamos a falar é do conseguir conciliar coisas que às vezes são tão simples, porque uma constipação é uma coisa que é perfeitamente fácil de ter a minha filha em casa e de eu estar no teletrabalho, isto é perfeitamente exequível. Não

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Categories – Nível III	Exemplos
			havendo a possibilidade de teletrabalho, eu não ia conseguir trabalhar, porque não ia podia levar para o trabalho, não é?" - ECol_13
			"E quer queiramos quer não, ia perder horário que poderia estar a acelerar o meu trabalho e a não perder tempo, não é. E consigo conciliar consigo, e isto é uma mais valia, não é." - ECol_13
			"...permite também trabalhar em dias, por exemplo, estou um bocadinho mais maldisposta, ou sei lá dói a cabeça, consigo trabalhar na mesma porque não tenho que me deslocar, não tenho que estar a ouvir montes de barulho, consigo gerir melhor essas situações." - ECol_17
			"Pronto, é diferente, já funciona de forma diferente, acaba por ser tanto melhor para nós, pessoalmente que é menos stress, como para a própria instituição que nós iríamos faltar." - ECol_21
			"...o regime híbrido poderá permitir-me fazer aqui alguma gestão com a educação da minha filha, que é se ela estiver adoentadita ou se estiver assim menos bem e tiver que vir da creche para casa, é mais fácil se eu puder ficar em teletrabalho, do que ter que, por exemplo, ficar de baixa ou quer que seja,..." - ECol_22
	Trabalhar mais horas, com melhor desempenho		"Porque quando eu estou em teletrabalho, em vez de vir para cá, eu já estou a trabalhar. Acabo por produzir mais, pelo tempo que não levo no transporte, e é isso." - ECol_9
			"E acaba também por ser uma produtividade, não é? Acabo por ter mais produtividade, pelo fato que a gente acaba por trabalhar mais, trabalhar mais, mas a gente sabe quanto tempo tem que estar ali, e como pode gerir aquilo, para que se tenha uma solução para cada trabalho, atividade que a gente esteja exercendo, não é." - ECol_9
			"...pronto, eu acho que na minha parte, quando estou em teletrabalho estou mais tempo agarrada ao computador, fazer trabalhos do que propriamente aqui (presencial)." - ECol_10
			"Por exemplo, eu aqui há dias também saio tarde, mas só o tempo que eu levo de sair daqui e chegar a casa, é o tempo que estou lá sentada ao computador." - ECol_10
			"O tempo que ia de casa para aqui é a mesma coisa. Já estou sentada." - ECol_10
			"E no final do dia, nos dias que também estou em casa em teletrabalho, também consigo trabalhar um pouco até mais tarde, do que os dias que estou presencialmente, porque tenho que contar depois, pronto é quase quarenta e cinco minutos a uma hora o tempo que eu demoro nas deslocações." - ECol_11

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
			"...a maior parte das pessoas nem sequer se apercebe, durante o dia a dia, é mais uma hora aqui, mais uma hora ali, mais uma hora além, é... fiz mais isto, fiz mais aquilo, o que é positivo em termos laborais, só que a questão é que as pessoas passavam o tempo.... começam a denotar, e eu próprio lhe senti isso que, OK eu se calhar já passo aqui tempo de mais e isto se calhar não é o adequado, ou não é o que seria expectável." - ECol_15
			"Depois a nível de trabalho, o meu trabalho é completamente compatível com o teletrabalho e eu acabo por trabalhar mais horas em casa do que lá,..." - ECol_16
			"No dia que que estou a trabalhar em casa, ao fim do dia vou buscar os miúdos normalmente, mas depois quando chego o trabalho está aqui a olhar para mim na mesma, e, portanto, eu continuo a trabalhar, mas ... daí ser um misto, daí que eu acho que é favorável, mas assim um meio termo, nem sempre nem nunca." - ECol_20
			"...enquanto eu venho almoçar a casa gasto ali a hora toda de almoço porque tenho que gastar que é a deslocação e vir, e estando em casa muitas vezes não faço a hora completa de almoço, acabo por estar a trabalhar mais tempo e se calhar a hora de almoço acaba por ser meia hora, quarenta minutos." - ECol_20
			"Assim que eles saem eu entro no computador e estou a trabalhar. Portanto, a vida profissional, sim ajuda, ajuda bastante. E não prejudica." - ECol_21
	Permitir melhor gestão dos espaços de trabalho físicos		"Em que eu sei que ela tem que falar uma reunião do CG, eu sei que ela vai secretariar e sei que atrapalho se ficar na sala. Ainda mais se receber telefonemas e tudo mais. Então nesses dias, ou eu estou na hora da reunião na sala do lado, ou estou em teletrabalho, dependendo do dia que é marcada a reunião." - ECol_4
			"Por exemplo, nós temos as nossas salas em <i>open space</i> , ou seja, nós numa mesma sala somos cerca de seis, sete pessoas, se tivermos todos. O que faz com que haja sempre, naturalmente, uma conversa, um ruído, que às vezes prejudica algumas atividades que precisam de maior concentração, ou a participação numa reunião ou numa formação." - ECol_8
			"Pronto há outros dias que sim, porque pronto nem sempre também estamos todos em sala, não é. Há casos em que outros colegas, também acabam por estar a trabalhar a partir de casa, e aí já se consegue um nível de concentração um pouco maior." - ECol_11

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Categories – Nível III	Exemplos
	Teletrabalho quando existem obras nas instalações		"Claro que é uma situação muito pontual porque nós estamos em obras. Não é? Por exemplo, à coisa de duas semanas eu tive que pedir porque a janela, ... o frio que estava e eles precisavam secar a pintura das portas, das janelas que dão para o Pátio.... Então aquilo ficava aberto o dia inteiro. É mesmo nas minhas costas, e eu tive que pedir para ficar que era impossível. São casos muito pontuais assim." - ECol_4
			"Foi horrível. Teve uma época que eles tiraram também as carpetes e tal. Então eu tenho rinite alérgica. Então aquilo era pó e eu ficava só a espirrar o tempo inteiro. Falei, quando acabar, e obviamente perceberam a situação. Eu tinha, apresentei aqui a declaração médica e tal. E não houve qualquer tipo de problema." _ ECol_4
			"Porque tenho o gabinete onde estou em obras, o Departamento_D está toda a ser mexida. E então estamos provisoriamente, com maior tempo, com mais tempo [em teletrabalho], sim, mas por regra neste momento é 2 dias." -ECol_7
Maior desempenho			"...isso tudo influencia o nosso estado de espírito, e por sua vez, também pode influenciar o nosso desempenho, enquanto profissionais." - ECol_2
			"Não vamos negar que isto trouxe qualidade de vida e não deixei de ser menos eficiente ou menos produtiva, porque estou em casa. Aliás, esse é um dos argumentos até para ter teletrabalho, é demonstrar que o trabalho que eu faço é igualmente ou mais eficiente e produtivo estando em casa." - ECol_12
Maior concentração no desempenho de tarefas			"..há determinadas tarefas que faço em casa que sinto que faço... que é melhor a nível de concentração e tudo mais, há tarefas que noto que faço melhor em teletrabalho, sou mais rentável em teletrabalho do que propriamente no trabalho.. no serviço quando estou presencialmente." - ECol_2
			"...conseguir programar o meu dia de trabalho, nesse dia, para tarefas que exijam que eu esteja plenamente concentrada, sem interrupções de raciocínio..." - ECol_3
			"Então quando acontece que eu vejo que eu tenho alguma coisa de última hora, tenho que fazer a mesma preparação de algum documento eu peço, faço obviamente o pedido prévio e falo, olha realmente eu preciso e sempre,.. não houve nenhum tipo de problema nesse sentido." - ECol_4
			"...eu optei por segunda-feira porque eu estou em teletrabalho de segunda-feira. E eu consigo ter muito mais concentração e muito mais paz em casa sozinha e sem a ninguém entrar também na

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
			minha sala, perguntar alguma coisa e tudo mais, do que teria lá." - ECol_4
			"...para algumas funções que eu desempenho, eu preciso de alguma concentração..." - ECol_5
			"...e na parte de concentração também ajuda. Estamos mais focados." - ECol_5
			"Aliás, nós também temos essa possibilidade também no serviço. Nós, quando estamos a tratar de alguma situação que nos obriga a um maior estudo, pesquisa, análise, muitas vezes nós temos a possibilidade de ficar em casa para estarmos mais concentrados a fazê-lo." - ECol_6
			"Por exemplo, nós temos as nossas salas em open space, ou seja, nós numa mesma sala somos cerca de seis, sete pessoas, se tivermos todos. O que faz com que haja sempre, naturalmente, uma conversa, um ruído, que às vezes prejudica algumas atividades que precisam de maior concentração, ou a participação numa reunião ou numa formação." - ECol_8
			"...acaba por ser útil no sentido em que nos dá esta concentração, nos permite estar sozinhos." - ECol_8
			"É assim, eu acho que em termos até, para o trabalho que eu faço, informações técnicas, ler relatórios, fazer relatórios e assim, às vezes eu guardo esse tipo de coisas para fazer em casa, onde estou mais resguardado, onde não há interrupções, onde não há pessoas a entrar e a sair, onde não há telefones a tocar." - ECol_12
			"E principalmente porque eu faço informações jurídicas, porque faço algumas coisas que necessitam de estar mais concentrada e a verdade é que aqui em casa estou mais concentrada." - ECol_13
			"E assim é um dia em que eu posso focar-me mais em tarefas que dependem só de mim. Pedidos que venham, precisamos de informação relativa a isto e relativa àquilo, e, pronto, coisas que demorem um bocadinho mais tempo, e que requeiram períodos de concentração mais elevados, são tarefas que eu tento deixar para o dia em que estou em teletrabalho, porque normalmente somos menos vezes interpelado para solicitar algum tipo de esclarecimento, para passar alguma informação ou algo do género e então é mais é mais nessa área que eu foco o dia de teletrabalho." - ECol_15
			"...muitos dos dias acabam por ser mais rentáveis porque não tenho tantas distrações,..." - ECol_16
			"É assim, em termos de trabalho aumentou porque eu assim não tenho tantas interrupções,

categorias – Nível I	categorias – Nível II	categorias – Nível III	Exemplos
			eu consigo trabalhar muito mais focada..." - ECol_17
			"...como é que hei de explicar, aqui no serviço, se calhar estou, se me chamarem para ir aqui ou acolá vou, e ali não, ali [teletrabalho] para-se mais tempo a fazer o trabalho, estou mais tempo focada naquilo que estou a fazer." - ECol_18
			"...porque depois também acontece outra coisa que é, uma pessoa está tão habituada a estar em casa no silêncio, não é, e a fazer a sua atividade profissional, que nos dias em que vai presencialmente ao trabalho tem mais dificuldade em realizar as suas tarefas porque está muito mais distraída, com colegas, porque saímos para ir beber um café ou porque.... pronto.... Há mil e umas distrações que há no local de trabalho que eu não sinto que haja em casa. Neste momento sinto que sou muito mais produtiva em teletrabalho do que presencialmente." - ECol_19
			"E a nível de descanso, de conseguir trabalhar mais silenciosamente do que numa sala que entra e sai gente constantemente, toca o telefone constantemente, é diferente." - ECol_20
	Melhor gestão do tempo em termos de trabalho		"Eu acho que também a questão da gestão do trabalho, também é melhor." - ECol_9
			"... e, por exemplo, na distribuição do meu trabalho, eu pôr as informações para aqueles dias, porque eu sei que vou estar em casa e que tem aqueles dias vou ter....também tem impacto." - ECol_13
			"Na minha ótica isto é uma grande mais valia, é a tranquilidade que nós podemos ter.... parar para respirar e para não ter uma rotina tão... é aquela coisa do cérebro.... sai do trabalho, vai para o trabalho, conseguir ter assim um.... e conseguir organizar melhor o trabalho..." - ECol_13
			"...ou trato este dia de teletrabalho como um dia em que eu posso tratar de questões relacionadas com o trabalho, e evidentemente, mas que são de uma índole menos coletiva, ou seja, algo que normalmente está só dependente de mim e como estou em casa, pronto, tenho mais tempo para gerir as coisas, não há tanto contacto com outros colegas,..." ECol_15
			"...também faço alguma gestão ao nível do que é o meu dia-a-dia, ou seja, por vezes eu prolongo um bocadinho o meu horário de trabalho até mais tarde para garantir que tudo o que é necessário fazer está feito, ou mesmo para garantir o cumprimento dos horários e também à noite, muitas das vezes quando ela já está a descansar, vou tentando ali fazer alguma coisa para ajudar à capacidade que eu tenho que ter de concretização, e que às vezes fica um bocadinho

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Categories – Nível III	Exemplos
			diminuída quando ela precisa da minha atenção, pronto e, portanto, faço essa gestão também..." - ECol_22
Impacto do teletrabalho na Vida Pessoal	Teletrabalho com impacto positivo ao nível da conciliação		"Sim, privilegia, melhora." - ECol_1
			"É só melhorias, não vejo assim nada que seja para pior." - ECol_1
			"Sim, sem dúvida, acho que facilita muito a conciliação da vida profissional com a pessoal, além de outras vantagens..." - ECol_2
			"Influencia positivamente." - ECol_3
			"Sim, foi assim um impacto positivo, porque permite o suporte..." - ECol_5
			"Claro, sem dúvida nenhuma que concilia, especialmente com filhos com idades ainda novas, não é. Acho que é uma vantagem muito grande, sem dúvida nenhuma." - ECol_6
			"Acho que teletrabalho ajuda imenso a conciliar..." - ECol_7
			"Sim." - ECol_9
			"Completamente, ..." - ECol_12
			"Não vamos negar que isto trouxe qualidade de vida e não deixei de ser menos eficiente ou menos produtiva, porque estou em casa..." - ECol_12
			"Influência, influência porque acabamos por ter.... Acabamos por ter mais...eu acho que acabamos por ter uma vida mais relaxada." - ECol_13
			"Sim. Sim, eu que tenho a distância, não é. Eu que tenho a distância que é um fator aqui que é bastante, que é importante, eu considero que sim..." - ECol_14
			"...eu considero que me veio auxiliar na minha vida pessoal." - ECol_14
			"...fui gostando de estar em teletrabalho, porque conseguiria gerir melhor os aspetos profissionais e pessoais." - ECol_16
			"Completamente." - ECol_16
			"Sim, sim, claro sem dúvida. Se eu não estivesse em teletrabalho não poderia estar com a minha família ou então teria que ter optado por me despedir, não é?" - ECol_17
			"É assim, eu acho que o estar numa modalidade de teletrabalho, acho que é uma mais valia para a conciliação entre a vida familiar entre vida pessoal e profissional porque..." - ECol_19
			"Favoravelmente, no caso." - ECol_20
			"Sem dúvidas nenhuma que que tem muitas vantagens, principalmente quando há crianças pequeninas a implicar, e de resto também." - ECol_21
			"E, portanto, esta parte permite-me conciliar obviamente essa questão." - ECol_22

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Categories – Nível III	Exemplos
	Teletrabalho com baixo impacto ao nível da conciliação		"Ah, com certeza. Neste momento eu penso que o impacto é muito mais baixo comparativamente aquilo que foi durante a fase em que estive em regime de teletrabalho quase completo ou integral." - ECol_15
	Menos despesas em teletrabalho		"O teletrabalho só facilita no sentido em que nós não saímos de casa, não é, não gasto dinheiro em combustível,..." - ECol_18
			"Pouco combustível, não é, não almoço fora de casa, tudo isso, não é, acaba por haver uma poupança muito maior do que se viesse ao serviço, não é." - ECol_18
	Possibilidade de continuar a trabalhar na Instituição devido ao teletrabalho		"Se eu não estivesse em teletrabalho não poderia estar com a minha família ou então teria que ter optado por me despedir, não é? No caso não tinha alternativa, porque estamos a falar de mudança de país, então foi super importante a Universidade ter-me concedido esta oportunidade, porque assim, permite-me que eu esteja com a minha família, permanentemente, e mantenha ainda o meu vínculo laboral e continuo a contribuir para a universidade. Então sem dúvida que sim, que teve muito impacto." - ECol_17
	Problemas de saúde		"...quando temos os nossos filhos doentes ou nós estamos mal dispostos, com alguma coisa assim que nos impede ir para o serviço, ela é completamente aberta para nos deixar ficar em teletrabalho." - ECol_5
			"Por exemplo, temos uma consulta que fica mais próximo da nossa casa, ela dá-nos a autonomia de ficarmos em casa nesse dia em teletrabalho." - ECol_5
			"Assim, como também já aconteceu, ter necessidade de ficar em casa ou porque tenho uma consulta, imaginemos que eu tenho uma consulta ao fim da manhã aqui na minha zona, não compensa ir a Coimbra, ou seja, eu tenho que meter uma manhã, ou justificar aquela as horas da manhã que não estou na consulta, então, se tiver em casa, não é, acabo por trabalhar um bocadinho naquele período e depois saio,..." - ECol_12
	Possibilidade de vestir roupa mais confortável		"...e não tenho que ir vestida para o trabalho. Posso estar em fato de treino." - ECol_3
			"...uma coisa que é básica e que quer a gente queira quer não nos relaxa, que é por exemplo eu não ter que me preocupar com o que é que vou vestir, eu visto um fato de treino, eu estou por casa, estou a trabalhar, estou no meu mundo, estou a dar o melhor de mim na mesma, mas estou mais descontraída, não é..." - ECol_13

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
			"A verdade é que, eu se for trabalhar para um sítio fora de casa, a preparação a vestir-me é totalmente diferente do que se eu vestir um fato de treino e me sentar à mesa, e, portanto, eu consigo nesse aspeto fazer as coisas mais calmas e dar-lhe mais atenção a eles..." - ECol_20
	Esbatimento das Fronteiras entre a Vida pessoal e a Vida profissional		"...aqui [teletrabalho] se calhar não se desliga tão facilmente. Há hora de almoço se calhar, [no presencial] faço a hora de almoço uma hora e não estou a pensar no trabalho, aqui [teletrabalho] se aparece alguma coisa no Skype, ou um email, uma pessoa tem sempre mais tendência de ir ver." - ECol_1
			"...eu sou assim um bocadito obstinada. Ou seja, eu tenho emails e não os consigo deixar por responder para o dia seguinte, seja aqui, seja lá, e portanto ao fim de semana se venho ao computador e se tenho emails tenho que os responder, se souber a resposta, respondo e resolvo e faço. Portanto eu estou em constante atividade. Não estou propriamente... Não sou daquelas pessoas que... Não é uma crítica, é uma qualidade, uma característica minha, não sou uma pessoa que desliga às seis. Posso picar, mas estou sempre ao computador, até porque se calhar estou a trabalhar para mim a partir dessa hora. Mas se vejo um e-mail respondo. Se tenho que tratar qualquer coisa porque alguém me pediu, vou tratar, nem que seja sábado, domingo, 23h00 ou meia noite" - ECol_7
			"...agora já não porque o trabalho está mais controlado e a equipa é maior, mas houve uma fase que a nossa equipa era mais pequena e o teletrabalho acabava por ter aí o defeito da pessoa não desligar. Ou seja, como eu estou em casa, o computador está aqui, não é." - ECol_13
			"... , a época da pandemia tenho perfeita noção que trabalhávamos em horas malucas, não é. Porque lá está, porque o computador estava sempre disponível e que a gente nunca saia de casa e, portanto, acabava por se ter....Isso agora está mais controlado,..." - ECol_13
			"Por motivos, de uma pessoa estando sempre em casa, muitas vezes é difícil distinguir o que é estar em casa, na parte pessoal, e estar em casa na parte de trabalho, porque o nosso local de trabalho e o nosso local de repouso, de descanso pós-trabalho, é exatamente o mesmo, e muitas vezes passei por fases em que se calhar trabalhei mais horas do que era normalmente previsto, pronto fazer as sete/ oito horas diárias." - ECol_15

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Categories – Nível III	Exemplos
			"...uma pessoa como já está em casa acaba às vezes por perder a noção do tempo e, às vezes, reparem é isso são sete / oito, ok, se calhar é melhor terminar por hoje e.... fazer outras coisas, como é suposto, e acaba por ser uma experiência diferente porque muitas vezes, eu acredito que isto tenha acontecido comigo e até com outras pessoas que trabalham comigo, depois em conversa partilhamos este tipo de experiência, em que inicialmente, a maior parte das pessoas nem sequer se apercebe, durante o dia a dia, é mais uma hora aqui, mais uma hora ali, mais uma hora além, é..." - ECol_15
			"...quando começou o teletrabalho mais afino e, pronto, num regime mais completo, sinto notei que havia uma clara, houve um claro impacto na distinção entre a vida e a vida pessoal e principalmente em termos de gestão de tempo." - ECol_15
			"Cumprindo na mesma as horas, aliás o que interfere que eu acho que acabaria por ficar por prejudicar a nível pessoal, é no dia que eu estou em casa noto que termino mais tarde, porque como estou em casa tenho o computador aqui muito à mão,..." - ECol_20
			"No dia que que estou a trabalhar em casa, ao fim do dia vou buscar os miúdos normalmente, mas depois quando chego o trabalho está aqui a olhar para mim na mesma, e, portanto, eu continuo a trabalhar, mas ... daí ser um misto, daí que eu acho que é favorável, mas assim um meio termo, nem sempre nem nunca." - ECol_20
			"...é preciso haver metodologia em separar trabalho e família. Pronto, e no início era um bocadinho difícil porque às vezes era meia-noite, uma da manhã, e voltávamos ao computador, pronto. Agora já consigo separar, não quer dizer que não tenha um assunto importante, e como estou em teletrabalho acabo as minhas tarefas, dou de jantar e não volto para acabar aquele assunto." - ECol_21
	Maior facilidade em tratar de assuntos pessoais		"Consigno, à hora de almoço se tiver que tratar alguma coisa nos bancos... ou qualquer coisa nunca conseguiria e agora consigo fazer." - ECol_1
			"...até porque eu ainda há pouco tempo estive lá roturas na canalização em casa, e não era o meu dia de ficar em teletrabalho. E pedi aqui ao nível das chefias do serviço e foi-me cedido até aos dois dias que eu precisei." - ECol_10
	Mais tempo	Compras	"...ao final do dia tenho mais tempo para ir a alguma compra que precise, sim, esse tipo de coisas,..." - ECol_14

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Categories – Nível III	Exemplos
		Conviver com amigas/os	"Mesmo aqui, eu consigo ir almoçar com as minhas amigas, marcamos aqui o almoço e conseguimos ir almoçar,..." - ECol_14
		Estudar	"...como referi estou a fazer o doutoramento e todo o tempo é pouco, não é? Portanto o que conseguir aqui realmente otimizar é muito relevante, e não só em questão de tempo..." - ECol_8
		Atividades desportivas	"Às vezes até para tarefas e para fazer exercício durante a hora de almoço, já que temos horário flexível e, portanto, podemos acabar por ter duas horas e meia de almoço, duas horas e então até costume aproveitar os dias em que estou em teletrabalho, o dia que estou em teletrabalho para fazer exercício na hora de almoço, porque assim já não vai tirar tempo ao final do dia, que é tempo familiar, ... não é?" - ECol_3
			"...dá-me jeito no sentido de poder treinar na hora de almoço sem que isso prejudique a disponibilidade, que tenha que ter ao final do dia para o meu filho, por exemplo." - ECol_3
			"...permite-me ir fazer exercício físico à rua, uma caminhada, seja o que for." - ECol_12
			"Ainda mais qualidade de vida, nomeadamente, eu, por exemplo, às terças-feiras eu consigo ir à minha aula de <i>pilates</i> logo de manhã às oito e meia da manhã, por exemplo, que é uma coisa que se eu estivesse a trabalhar era completamente impossível porque não tinha horário compatível que me permitisse fazer isso." - ECol_14
			"...eu penso que só o facto de não estar estarmos preocupados só com o tempo de ir de manhã para o trabalho, não é, e depois no regresso igualmente, dá-nos a liberdade de, por exemplo, de ir fazer uma caminhada de manhã ou ter mais tempo à tarde, se calhar, para fazer algum tipo de atividade física, pronto é nesse aspeto que eu acho que é uma mais valia." - ECol_19
			Cabeleireiro
		Mais tempo para si	"Consigo sair mais cedo do trabalho." - ECol_1
			"...acabo por ter até um bocadinho mais de tempo para mim nesses dias porque fechando o estaminé, como se costuma dizer, já estou pronto para fazer outras coisas, não tenho que sair do trabalho, deixar as coisas todas, garantir que fica tudo direitinho, vir para casa, assim já acabando o horário de trabalho, já estou pronto para me dedicar a outras coisas, e no final acabo, no fim de

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Categories – Nível III	Exemplos
			contas, por ter um bocadinho mais de tempo para mim nesse dia." - ECol_15
	Deslocações	Estacionamento	"...eu tenho uma dificuldade em sair, por exemplo, à hora de almoço, porque não tenho estacionamento, e portanto, nos dias que lá estou, nem sequer consigo apoiar os miúdos à hora de almoço, se for preciso ir almoçar a casa e pegar neles e levá-los, não consigo de todo porque não posso. Quando estaciono de manhã, não posso arriscar sequer tirar o carro para almoçar e portanto, condiciona muito quando não estou em casa, nesse ponto de vista..." - ECol_7
		Condições meteorológicas	"...não tenho que estar sujeito ao trânsito, ao stress logo de manhã... ao mau tempo..." - ECol_2
			"Se tivessem aqueles dias de Inverno muito, muito agrestes como tivemos este ano, se calhar estar três dias em casa era ótimo. A pessoa não tinha que se molhar, eu por exemplo ando super constipada, não tinha que me molhar, não tinha que apanhar frio, de manhã, não tinha que sair com o carro." - ECol_7
		Menos stress no Trânsito	"...não tenho as deslocações, nem o stress do trânsito..." - ECol_1
			"...seja pelo facto de não termos de nos deslocar, não termos de estar expostos ao stress do trânsito, ..." - ECol_2
			"...é menos stress do trânsito,..." - ECol_21
			"...e não estar com aquele stress de ainda ter que ir, por causa do trânsito, não." - ECol_21
		Menos tempo em deslocações	"Não tenho a deslocação para o serviço que poupo quase uma hora.. meia hora para cada lado..." - ECol_1
			"...consigo gerir melhor esse tempo porque não tenho tempo de deslocação..." - ECol_3
			"...não ter o tempo da deslocação para a Universidade." - ECol_3
			"...porque também não andamos no trânsito, em deslocações de carro constantes,..." - ECol_5
			"...também não ter que andar em constantes idas de carro para um local de trabalho..." - ECol_5
			"...o período entre sair do trabalho e ir para o carro e chegar aqui com transito no final do dia leva-me sempre mais tempo do que estar em casa..." - ECol_7
	"Também me poupa muito tempo nas deslocações." - ECol_8		
	"...faz com que seja uma hora do dia que eu consiga alocar a outras tarefas,..." - ECol_8		
		"...pois porque é o seguinte, eu não vivo cá, vivo na Lousã." - ECol_9	

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
			<p>"Por exemplo, eu aqui há dias também saio tarde, mas só o tempo que eu levo de sair daqui e chegar a casa, é o tempo que estou lá sentada ao computador." - ECol_10</p>
			<p>"...só o tempo que eu gasto em deslocações, é um tempo que eu consigo..... é assim não tenho que me levantar tão cedo, porque eu nos dias que vou para a tenho que me levantar mesmo muito cedo, porque eu gosto de manhã... pronto tenho a minha rotina, que eu gosto muito de despachar com calma." - ECol_11</p>
			<p>"...e lá está o tempo que eu gasto em deslocações, acabo por não conseguir alocá-lo ao desenvolvimento das minhas tarefas, digamos assim..." - ECol_11</p>
			<p>"Sim, no mínimo uma hora e meia por dia. No mínimo, porque se houver trânsito vai a duas horas." - ECol_11</p>
			<p>"Porque eu quando estou presencialmente eu tenho que estar sempre preocupada com a hora de saída, porque já sei, pronto que a minha filha está dependendo de quem a vai buscar à escola, e já sei que ainda tenho aquele trajeto, na eventualidade de acontecer aqui alguma coisa que eu não consigo prever, pronto isso é um dos fatores que me leva, pronto, a ter aqui um pouco mais de ansiedade." - ECol_11</p>
			<p>"...estando eu a residir a 50 km de casa, poupo 1 hora na viagem manhã, 1 hora na viagem ao fim do dia." - ECol_12</p>
			<p>"...acabo por ter até um bocadinho mais de tempo para mim nesses dias porque fechando o estaminé, como se costuma dizer, já estou pronto para fazer outras coisas, não tenho que sair do trabalho, deixar as coisas todas, garantir que fica tudo direitinho, vir para casa, assim já acabando o horário de trabalho, já estou pronto para me dedicar a outras coisas, e no final acabo, no fim de contas, por ter um bocadinho mais de tempo para mim nesse dia." - ECol_15</p>
			<p>"No meu caso que moro fora da cidade, eu moro em Pereira, portanto são cerca de vinte cinco quilómetros até ao trabalho, eu ir e vir, nunca demoro menos que uma hora e meia por dia, pronto, logo aí são horas de trabalho que se ganha." - ECol_16</p>
			<p>"...eu penso que só o facto de não estar estarmos preocupados só com o tempo de ir de manhã para o trabalho, não é, e depois no regresso igualmente, dá-nos a liberdade de, por exemplo, de ir fazer uma caminhada de manhã ou ter mais tempo à tarde, se calhar, para fazer algum tipo de atividade física, pronto é nesse aspeto que eu acho que é uma mais valia." - ECol_19</p>

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
			<p>"E mesmo na hora de almoço, por exemplo, na hora de almoço não tenho que andar a correr, no meu caso eu venho a casa almoçar, mesmo não estando em teletrabalho costumo vir a casa, e acaba por ser um bocadinho uma correria, para trás e para a frente." - ECol_20</p> <p>"Mas no meu caso, eu venho almoçar a casa e consegue ser uma hora um bocadinho mais tranquila, não gastando o tempo todo da hora de almoço, porque acabo por se calhar não faço... enquanto eu venho almoçar a casa gasto ali a hora toda de almoço porque tenho que gastar que é a deslocação e vir, e estando em casa muitas vezes não faço a hora completa de almoço, acabo por estar a trabalhar mais tempo e se calhar a hora de almoço acaba por ser meia hora, quarenta minutos. Mas são meia hora, quarenta minutos mais tranquilos." - ECol_20</p> <p>"...porque se eu tivesse que ter deslocações, por exemplo, e ter que ir buscar à escola, naturalmente que iniciáramos a nossa rotina familiar mais tarde..." - ECol_22</p>
	Menos Stress		<p>"Não preciso andar naquela azáfama de andar sempre a acordar muito cedo, de andar a fazer tudo à pressa." - ECol_1</p> <p>"Nesse aspeto com o teletrabalho uma pessoa consegue estar mais tranquilo em alguns aspetos..." - ECol_2</p> <p>"Porque eu quando estou presencialmente eu tenho que estar sempre preocupada com a hora de saída, porque já sei, pronto que a minha filha está dependendo de quem a vai buscar à escola, e já sei que ainda tenho aquele trajeto, na eventualidade de acontecer aqui alguma coisa que eu não consigo prever, pronto isso é um dos fatores que me leva, pronto, a ter aqui um pouco mais de ansiedade." - ECol_11</p> <p>"Acabamos por ter mais...eu acho que acabamos por ter uma vida mais relaxada." - ECol_13</p> <p>"E então há ali dois dias por semana que este stress, este stress adicional do dia-a-dia normal não existe. Quer queiramos, quer não tem impacto." - ECol_13</p> <p>"Mas não, eu acho que efetivamente tem impacto, tem impacto também o saber que posso estar mais relaxada, que posso estar, ... e, por exemplo, na distribuição do meu trabalho, eu pôs as informações para aqueles dias, porque eu sei que vou estar em casa e que tem aqueles dias vou ter....também tem impacto." - ECol_13</p>

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Categories – Nível III	Exemplos	
			"...porque muitas vezes quando nós vamos ao trabalho, quando vínhamos todos os dias, não é fácil chegar a casa às sete horas da noite e muitas vezes já vínhamos sem paciência, ainda ter que estar ali a ajudá-los com os trabalhos de casa, e eu sentia muitas vezes que eles acabavam por pagar o meu cansaço, sem culpa nenhuma e, pronto, e desde que fiquei em teletrabalho é muito mais tranquilo,..." - ECol_16	
			"Porque, por exemplo, no dia que eu estou em teletrabalho, neste momento é só um, mas a manhã é muito mais calma na questão de arranjar, da preparação escolar, consigo fazê-lo mais calmamente." - ECol_20	
Impacto do teletrabalho na Vida Familiar	Apoio aos pais - Ascendentes		"Se eu sair às 5 em casa, tenho 1 hora que me permite fazer outro tipo de coisas, prestar apoio, por exemplo, aos meus pais,..." - ECol_12	
			"Deu-me muito mais disponibilidade para, assim, eu tenho o meu pai, que teve um AVC há uns anos. A minha mãe que não tem carta de condução. É assim, eu não lhe consegui... pronto, fruto da pandemia, do avançar da doença, tudo isso permitiu-me dar outro tipo de atenção que até aqui era muito mais difícil, tinha que guardar para o fim de semana, ou tinha que faltar muito mais vezes ao serviço para ir a uma consulta, e eu agora tento gerir esse tipo de coisas para ou fazer logo no período da manhã, ou no período do almoço, porque está aqui ao lado. Não estou a 50 km de distância e isso foi uma mais-valia enorme." - ECol_12	
	Apoio aos filhos em termos de saúde	Em caso de doença		"Não é, se ele está adoentado até pode ficar em casa e eu consigo estar a trabalhar e ele consegue estar aqui sossegadinho a ver televisão." - ECol_3
				"E quando eu estou em teletrabalho, já aconteceu de eu estar em teletrabalho, e ele ficar doente e ficar comigo em casa, não é? E é muito complicado porque quando ele está comigo em casa ele quer a minha atenção, porque ele não percebe que eu estou a trabalhar, ele acha que a mãe está em casa pra cuidar dele." - ECol_4
				"...quando temos os nossos filhos doentes ou nós estamos mal dispostos, com alguma coisa assim que nos impede ir para o serviço, ela é completamente aberta para nos deixar ficar em teletrabalho." - ECol_5
				"...sempre que eu tenho os meus filhos doentes, eu posso ficar em teletrabalho, mesmo para além do dia que eu estou em teletrabalho semanalmente." - ECol_6
		"...nunca senti nada dessa desconfiança e já chegou a acontecer, por exemplo, imagina eu ter a minha filha doente e estar na mesma a fazer teletrabalho e nunca senti nada disso." - ECol_11		

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos	
			<p>"...porque eu depois posso transferir os dias de teletrabalho se for necessário e vamos supor que a minha filha fica doente eu consigo assegurar que faço o teletrabalho e que ela está em casa, e que eu consigo dar resposta a isto tudo ao mesmo tempo, e quer a gente queira quer não, isto é uma mais valia não é." - ECol_13</p>	
			<p>"...menos stress naquela parte em que o miúdo ficou doente o que fazer? Quantas vezes eu estive no trabalho, na mesma semana o infantário ligava-me duas, três vezes, o miudinho tinha uma febre ou tinha outra coisa e eu tinha que sair. Isso aconteceu-me imensas vezes, imensas vezes. Eu sinto que o menino está doente, ele fica em casa. É claro que não é a mesma coisa, tudo bem não. Eu até posso ter a minha sogra que me apoia e nesses dias até vem e fica numa sala com ele. Pronto, é diferente, já funciona de forma diferente, acaba por ser tanto melhor para nós, pessoalmente que é menos stress, como para a própria instituição que nós iríamos faltar." - ECol_21</p>	
			<p>"...o regime híbrido poderá permitir-me fazer aqui alguma gestão com a educação da minha filha, que é se ela estiver adoentadita ou se estiver assim menos bem e tiver que vir da creche para casa, é mais fácil se eu puder ficar em teletrabalho, do que ter que, por exemplo, ficar de baixa ou quer que seja,..." - ECol_22</p>	
	Possibilidade de ficar em teletrabalho quando existem obras em casa	Consultas médicas		<p>"...ou mesmo ao fim do dia, às vezes tenho consultas com o miúdo no dentista às 4:00 ou às 4:30, se for às 4:30 eu saio e não prejudico a universidade, nem tenho que justificar nada, porque a partir das 4:30 nós podemos sair e não ter que justificar." - ECol_12</p>
				<p>"...até porque eu ainda há pouco tempo estive lá roturas na canalização em casa, e não era o meu dia de ficar em teletrabalho. E pedi aqui ao nível das chefias do serviço e foi-me cedido até aos dois dias que eu precisei." - ECol_10</p>
	Possibilidade de conciliação com as tarefas domésticas			<p>"...caso eu precise de alguma coisa, porque não tenho ninguém em casa aí as chefias, deixam-me ficar em teletrabalho. É uma vantagem, porque se não fosse o teletrabalho, eu não conseguiria, teria que estar ao serviço ou tinha que pedir férias ou, de alguma forma para estar..." - ECol_10</p>
			<p>"...nas horas de pausa, nomeadamente à hora de almoço, permite-nos fazer coisas aqui em casa que não faria de outra forma, não é. Permite-me daí fazer uma gestão, o que vou fazer para o jantar, posso já iniciar, é isto?" - ECol_5</p>	

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Categories – Nível III	Exemplos
			"Por exemplo, estou aqui em casa, faço a minha pausa de hora do almoço. Acabou a máquina de lavar, eu entre ir comer qualquer coisa já piquei a saída, entre comer qualquer coisa e voltar, posso pôr por exemplo, uma máquina a lavar, o que não é possível quando estou fora." - ECol_7
			"No ponto de vista, facilmente ajudar à hora de almoço ou facilmente fazer uma tarefa como estender a roupa no meu período de almoço, ou já estar em casa a partir das 6h, que desligo o PC e começo logo a adiantar o jantar." - ECol_7
			"...o período entre sair do trabalho e ir para o carro e chegar aqui com transito no final do dia leva-me sempre mais tempo do que estar em casa e começar logo a fazer outra tarefa e vestir o avental e o papel de mãe, de dona de casa e deixar o de profissional." - ECol_7
			"Olha, se o meu aspirador automático empana no tapete, eu estou aqui ao lado e vou lá ainda e levanto-me e tiro-o, se estiver na universidade, a coisa já corre toda mal e ele já não aspira nesse dia." - ECol_7
			"...porque a hora de almoço, quando estou em casa parece que dá tempo para fazer tudo e mais alguma coisa, consigo almoçar calmamente e consigo tratar de tarefas mais domésticas, roupa e outras questões." - ECol_8
			"E trabalho mais, se bem que também digo que pronto dá jeito estar em teletrabalho, eu preciso meter uma roupa a lavar, eu meto a roupa a lavar e acaba de lavar e eu estendo a roupa, ou vou trabalhando e vou fazendo o almoço ou o jantar." - ECol_10
			"...fazer as lides de casa e, quando os meus filhos chegam a casa, eu já ter outra disponibilidade para lhe perguntar, olha, como é que foi o dia, ou nas atividades, ir à explicação, ir ao futebol." - ECol_12
	Gerir melhor a logística familiar		"...conciliação de horários..." - ECol_2
			"...que permite gerir melhor a nossa logística familiar,..." - ECol_5
			"Eu estava a dizer que a conciliação com a vida pessoal, que veio ajudar bastante, porque de manhã, por exemplo, para vestir uma de quatro anos, para ir colocar na escola, é sempre uma hora, é uma hora para comer, é uma hora para o vestir, pronto, é complicado." - ECol_21
	Mais tempo para a família		"quando os meus filhos chegam a casa, eu já ter outra disponibilidade para lhe perguntar, olha, como é que foi o dia, ou nas atividades, ir à explicação, ir ao futebol." - ECol_12

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Categories – Nível III	Exemplos
			"...que depois no lado pessoal é óbvio que vai ter impacto, nós estando mais descontraídas, também conseguimos estar mais descontraídas para os filhos e para o marido e para tudo o que é preciso, não é." - ECol_13
			"...porque muitas vezes quando nós vamos ao trabalho, quando vínhamos todos os dias, não é fácil chegar a casa às sete horas da noite e muitas vezes já vínhamos sem paciência, ainda ter que estar ali a ajudá-los com os trabalhos de casa, e eu sentia muitas vezes que eles acabavam por pagar o meu cansaço, sem culpa nenhuma e, pronto, e desde que fiquei em teletrabalho é muito mais tranquilo,..." - ECol_16
			"...noto que eles também estão menos stressados, menos ansiosos, com essa parte dos trabalhos, o mais pequenino principalmente, a mais velha já não precisa tanto de ajuda, mas o mais pequenino noto que ele sente-se muito mais apoiado, e nesse aspeto foi muito melhor, pronto, além de ter a vantagem de almoçar todos os dias com eles que também é bom,..." - ECol_16
			"...eu consigo nesse aspeto fazer as coisas mais calmas e dar-lhe mais atenção a eles." - ECol_20
			"...poder brincar com ela de uma forma mais tranquila porque consigo fazer uma gestão do tempo completamente diferente,..." - ECol_22
			"...porque se eu tivesse que ter deslocações, por exemplo, e ter que ir buscar à escola, naturalmente que iniciá-riamos a nossa rotina familiar mais tarde..." - ECol_22
	Apoio aos filhos a nível escolar	Apoio na Educação Infantil	"Bem o exemplo mais claro que eu tenho é a possibilidade de estar a educar a minha filha de forma a tempo inteiro, portanto, não a ter neste momento na creche e ter possibilidade de estar a acompanhá-la, acompanhar o crescimento dela, nesta fase que é... todas as fases são de certeza complexas ou diferentes, mas nesta fase inicial da vida dela." - ECol_22
			"... de lhe dar as refeições, de fazer o tudo o que é esse percurso com ela, esse acompanhamento da introdução dos alimentos também foi feito comigo e, portanto, é uma fase sempre complexa no crescimento que eles têm, portanto, foi muito importante e depois a parte da linguagem, das brincadeiras e tudo isso que eu tive a possibilidade de acompanhar de uma outra forma, que não teria se estivéssemos ela na escola e eu no serviço, não é." - ECol_22

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
		Apoio ao estudo	"...e depois ao fim do dia permite-me também acompanhá-los mais no estudo, o meu pequenito principalmente o primeiro ano dele foi o ano de pandemia em casa, e pronto e foi muito complicado, e então ele precisa de mais apoio e é fantástico ele vir da escola às cinco e eu poder estar logo disponível para ele para o ajudar com os trabalhos..." - ECol_16
		Férias escolares	"Aliás, na próxima semana irei ficar segunda e quarta em teletrabalho, porque são férias escolares e não tenho com quem deixar os meus filhos." - ECol_6
		Levar e buscar os filhos à escola	<p>"...consigo levar a (filha) à escola, à creche." - ECol_1</p> <p>"Não me permite levar a minha filha à escola, pronto nesses dias é o pai que a leva, permite-me ser eu a ir buscar, porque lá está como tento também ir cedo, também regresso cedo por forma a ir buscá-la, não em horários digamos quase que obscenos, não é, que o colégio já esteja quase a fechar. Pronto, e permite-me essas coisas. Eu nos dias que estou presencialmente não a posso levar..." - ECol_11</p> <p>"Depois eu tenho a vantagem dos meus filhos estudarem também na escola aqui em Pereira. Portanto a escola fica a três minutos de minha casa. Ou seja, vou deixar os miúdos à escola, volto e às nove horas em ponto estou a começar a trabalhar. Além disso, tenho a facilidade de os ir buscar para virem almoçar a casa, portanto logo aí também permite-me estar mais tempo com eles, e depois ao fim do dia permite-me também acompanhá-los mais no estudo, o meu pequenito principalmente o primeiro ano dele foi o ano de pandemia em casa, e pronto e foi muito complicado, e então ele precisa de mais apoio e é fantástico ele vir da escola às cinco e eu poder estar logo disponível para ele para o ajudar com os trabalhos." - ECol_16</p> <p>"...da preparação escolar, consigo fazê-lo mais calmamente." - ECol_20</p>

## Dimensão II - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível do Bem-Estar

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
Aspetos que valoriza no local de trabalho	Boa relação com os colegas	Um bom ambiente de trabalho	"Ter um bom ambiente de trabalho, também, entre os colegas..." - ECol_2
			"Haver um bom ambiente de cooperação entre colegas. Cordialidade entre colegas." - ECol_3
			"Sejam coerentes e não criem injustiças entre colegas, pode levar a algum desgaste e algum." - ECol_5
			"Nós somos alguns ainda, mas conseguimos ter um bom ambiente de trabalho, um ambiente de entreajuda e acho que isso é sem dúvida o aspeto que eu mais valorizo." - ECol_6
			"A equipa. E o ambiente em si também." - ECol_9
			"Eu acho que a boa harmonia, o bom entendimento, acho que fazem tudo para mim. É o essencial." - ECol_10
			"...ambientes de trabalho saudáveis, geram pessoas mais saudáveis, que por sua vez, trazem ambientes saudáveis para dentro de casa, acho que não se consegue uma coisa sem outra." - ECol_11
			"Eu acho que para mim o ponto mais importante é um bom ambiente de sala, para mim acho que é o ponto mais importante..." - ECol_15
			"...e é importante haver uma boa ligação entre as pessoas, ou seja as pessoas não precisam de ser as melhores amigas umas das outras, porque acho que não é um requerimento obrigatório, e nem necessário para que haja um ambiente, mas é importante que as pessoas se respeitem umas às outras, não haja pessoas a criar mal-estar, não haja pessoas a interromper ou a falar com o tom de voz um pouco mais alto quando notam que alguém está ao telefone,..." - ECol_15
			"Bom ambiente entre os colegas,..." - ECol_17
			"Sei lá, o convívio,..." - ECol_18
			"...relacionamento com as pessoas que, por mais ferramentas que nós tenhamos, não é, utilizar o Skype ou o team como ferramenta de trabalho, eu acho que o estar presencialmente, e estar com as pessoas, é isso que eu identifico logo à primeira quando penso em bem-estar no local de trabalho é mesmo estar com as pessoas, principalmente aquelas de quem nós gostamos mais, não é." - ECol_19
"Valorizo acima de tudo, em primeiro de tudo, acho que é as pessoas com quem nos relacionamos, porque se tivermos um ambiente e um bom relacionamento com aqueles que partilham a sala connosco é logo meio caminho andado para que consigamos que tudo o resto se desenvolva de uma			

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Categories – Nível III	Exemplos
			forma melhor, mesmo que depois possa haver outras coisas que não sejam tão boas. Eu acho que a relação pessoal, com quem está na sala acho que é o essencial." - ECol_20
		Uma boa equipa de trabalho	"De seguida, é dentro ainda da mesma sala é haver uma boa ligação entre os mesmos colegas de equipa. Acho que isso é importantíssimo, até porque ninguém consegue trabalhar bem e preformar todas as funções ou áreas de trabalho que são propostas sozinho, porque, pronto, infelizmente eu não sei se isso pode acontecer noutras áreas, mas eu sei que na minha não acontece, é necessário que haja mais pessoas a trabalhar connosco para que as questões possam ser resolvidas, e, também, é sempre..." - ECol_20
	Uma chefia que é líder		"Uma boa chefia, ou seja, um líder. A existência de um líder acho que é fulcral,..." - ECol_17
	Flexibilidade		"Que também mostrem preocupação e que tenham alguma flexibilidade para o nível familiar, também é importante. Essa flexibilidade é muito importante." - ECol_5
	Autonomia		"Também gosto que nos deem autonomia, essa parte também é importante. Que não andem sempre em cima de nós, que também valorizem a autonomia que possam dar." - ECol_5
	Modelo híbrido		"É assim este regime, na minha opinião, funciona muito bem. Porque é assim, também me sabe bem os dias que vou presencialmente e estou com os meus colegas, e acabo por aproveitar também esses dias, se alguma questão mais concreta que eu tenho que ver, pronto, fisicamente. Estando ao pé da pessoa, às vezes há questões que é mais fácil de tratar quando estamos presencialmente, mas, por exemplo, os dias que eu estou aqui em casa a trabalhar também me sabe muito bem. Porquê? Porque consigo me concentrar muito melhor, tal como eu disse inicialmente, nós trabalhamos numa sala com muitas pessoas, por muito cuidado que tenhamos, quer dizer há telefones a tocar, há várias pessoas a falar em simultâneo." - ECol_11
	Valorizar as competências de cada um		"Que valorizem as nossas competências, que superiormente mostrem interesse e que gostem de nos motivar, tentar também desafiar-nos, eu também gosto dessa parte." - ECol_5
			"...e também o valorizar não só uma pessoa como um número, mas também ver a individualidade de cada um. Lá está, mas um líder à partida, existindo um líder à partida, isso também se vai verificar, não é. No entanto, é por aí." - ECol_17
	Condições de trabalho	Conforto	"Que as pessoas estejam confortáveis no seu local de trabalho, acho que é importante..." - ECol_2
			"...ter uma secretária, uma cadeira adequada para que eu possa estar confortável em trabalhar, não é, ser um ambiente limpo,..." - ECol_4

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
			<p>"E, portanto, o que é que eu valorizo? O conforto e a organização do local onde estou a trabalhar, o silêncio, como digo." - ECol_7</p>
			<p>"Uma coisa, não sei se estamos a falar deste tipo de coisas, mas para mim o conforto em termos de temperatura é essencial, se eu tiver um ambiente muito frio, por exemplo, já não penso, deixo de pensar que eu lido muito mal com o frio, fico toda tolhida, fico toda....parece que as coisas não me correm bem. Portanto, tanto a questão climática, eu diria a organização do local de trabalho, não é, bem organizado e bem estruturado, e o silêncio, a calma, a tranquilidade do local." - ECol_7</p>
			<p>"Eu valorizo muito ter também condições físicas, sentir confortável no meu espaço de trabalho, o que implica ter um monitor mais ou menos ao nível, conseguir ter um computador e um monitor é uma coisa que para mim é importante tendo em conta as funções que faço, e precisar de andar aqui com muitas coisas ajuda-me. E ter uma cadeira confortável, são aspetos que para mim são muito importantes no local de trabalho." - ECol_8</p>
			<p>"Mas as condições do espaço físico, ou seja, a infraestrutura em si, nomeadamente, ao nível do aquecimento que tem, do conforto térmico, para mim também é uma questão muito importante, porque faz-me diferença estar cheia de frio ou cheia de calor, ou com aquele ar irrespirável dos aquecedores ligados, é uma coisa que para mim, por exemplo, um aquecedor ligado o dia inteiro e eu sem sair ali e fico cheia de dores de cabeça, por exemplo. O que naturalmente te impacta, impacta o trabalho." - ECol_8</p>
			<p>"Em termos de também de condições térmicas também são bastante adequadas e, portanto, nessa perspectiva valorizo esses aspetos e eles são, permitem-me estar tranquila e estar satisfeita, digamos assim, ter poucos momentos de insatisfação, digamos assim num contexto do trabalho." - ECol_22</p>
		<p>Silêncio e Tranquilidade</p>	<p>"...eu sou muito sincera, com pessoas que não façam muito ruído, apesar de serem queridas, o meu problema é o ruído." - ECol_4</p>
			<p>"Olha, o silêncio. O silêncio acima de tudo, porque a pessoa para escrever um texto, para fazer um email, para fazer um documento, tem que ter realmente algum ambiente calmo, não é." - ECol_7</p>
			<p>"...e, também sou uma pessoa que valoriza muito poder estar, com calma, no sentido de não ter muito ruído a fazer as tarefas. Distraio-me um bocadinho estar com muitas pessoas à volta a falar e interagir, estar constantemente a ser interrompida no raciocínio, é uma coisa que para mim me faz alguma diferença." - ECol_8</p>

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
			<p>"A interação que tenho com os outros é, por exemplo, uma mensagem ou uma chamada, mas normalmente já são mais programadas, portanto não aparece ali de repente. E a mensagem dá-nos aqui algum tempo também para, ok... eu vou só acabar este raciocínio e já respondo..." - ECol_8</p>
			<p>"...não haja pessoas a criar mal-estar, não haja pessoas a interromper ou a falar com o tom de voz um pouco mais alto quando notam que alguém está ao telefone, porque é sempre importante uma pessoa, quando estamos a tentar ouvir uma questão de alguém que não está perto de nós, é importante que nós possamos rececionar a questão plenamente e poder falar e expressar, pronto a solução, ou dar aquilo que a pessoa pretende por via telefónica sem grandes interrupções, porque é ... acaba por ser um bocadinho constrangedora." - ECol_15</p>
			<p>"Eu não tenho a experiência agora, não tenho muita experiência agora na nova sala, mas quando eu estou em chamada com eles é um barulho infernal, e isso para mim também é importante, ter algum silêncio, e como eles estão em <i>open space</i> acho que sim. Ainda na atualidade eu tenho mais qualidade agora." - ECol_17</p>
			<p>"Poder de concentração, e para mim concentração eu preciso de silêncio." - ECol_21</p>
			<p>"...porque quando se trabalha numa instituição com muitas pessoas às vezes é difícil, pronto, é difícil essa parte de nos podermos concentrar, pronto, porque não sei se já alguma vez trabalhou, mas, por exemplo, trabalhar numa sala com dez, quinze pessoa é muito difícil o poder de concentração." - ECol_21</p>
			<p>"Mas é uma das coisas que eu valorizo bastante é o silêncio, o poder de nos concentrar-nos e não estarmos sempre a ser interrompidos e, pronto, essas coisas." - ECol_21</p>
			<p>"O aspeto que eu valorizo mais é no fundo não ter grandes distrações e estar num ambiente relativamente tranquilo,..." - ECol_22</p>
		Recursos adequados	<p>"...ter os recursos adequados, logicamente. Equipamento adequado, recursos adequados para desempenhar as funções." - ECol_2</p>
			<p>"Eu valorizo muito ter também condições físicas, sentir confortável no meu espaço de trabalho, o que implica ter um monitor mais ou menos ao nível, conseguir ter um computador e um monitor é uma coisa que para mim é importante tendo em conta as funções que faço, e precisar de andar aqui com muitas coisas ajuda-me. E ter uma cadeira confortável, são aspetos que para mim são muito importantes no local de trabalho." - ECol_8</p>

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Categories – Nível III	Exemplos
			"...depois também o material necessário e eficaz para desempenhar o trabalho." - ECol_17
			"...e para além disso também com boas condições física, ou seja, tenho um bom computador, uma boa secretária, uma cadeira confortável." - ECol_22
		Organização	"...para mim tem que estar, por exemplo, organizado. Tem que ser um ambiente onde eu saiba onde tenho as minhas coisas, mas não pode estar caótico. Se estiver caótico já não consigo trabalhar, seja em que circunstância for." - ECol_7
			"E, portanto, valorizo isso, valorizo a minha organização pessoal dentro do espaço de trabalho, portanto ter as coisinhas no meu sítio..." - ECol_8
		Iluminação	"...e ter uma boa iluminação natural, ter uma secretária, uma cadeira adequada para que eu possa estar confortável em trabalhar, não é, ser um ambiente limpo, agradável e com pessoas, eu sou muito sincera, com pessoas que não façam muito ruído, apesar de serem queridas, o meu problema é o ruído." - ECol_4
	Aspetos que valoriza em teletrabalho	Refeições em casa	"Almoço por casa." - ECol_13
			"...outra coisa, por exemplo, fazer as refeições em casa, também acho que estar mais sossegada nesse aspeto,..." - ECol_19
		Conforto	"...acaba por aumentar porque estou na minha casa, no conforto da minha casa." - ECol_6
			"Depois, também, tenho a sorte de ter melhor conforto físico, digamos assim, portanto, tenho uma casa que em termos térmicos me dá bastante conforto e tenho, por exemplo, uma cadeira mais adequada à altura da minha mesa, que é uma coisa que lá não tenho, e que me faz uma diferença muito grande, porque, ainda ontem.... eu tive de férias a semana passada, ontem regresssei e já fiquei cheia de dores nesta zona, porque realmente faz-se diferença à posição em que em que estou, e claro que o físico afeta um bocadinho tudo o que nós fazemos no trabalho. Portanto, aqui em casa acabo por reunir tudo isso que eu valorizo, que consigo ter porque isto depende de mim, também, não é. Que nem sempre no presencial isso é possível." - ECol_8
			"Acho que nós não temos condições físicas muito boas, estamos sempre a reclamar, e é verdade, o espaço é frio (...) e aquilo não é efetivamente nosso amigo, no sentido de ser confortável, não é um espaço confortável, e eu aí eu noto algum desconforto mais físico, se calhar aí posso dizer. Em casa é muito mais prático, não é, em casa é muito mais prático é mais...tenho uma casa que é agradável, por isso, isso também me favorece muito quando eu estou em teletrabalho, não é." - ECol_14

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
			<p>"...aqui tenho mais condições claro, estou em casa, estou muito mais confortável, a roupa é muito mais confortável, pronto em geral é tudo muito mais confortável..." - ECol_17</p> <p>"Em casa, se calhar em questão de conforto estou melhor, porque estou no meu... mais quente, não saio tantas vezes do gabinete e não fico tão exposta ao frio, não é." - ECol_18</p> <p>"Estou mais confortável em casa, porque eu tenho um problema respiratório, e não estou tão preocupada, como estou aqui no serviço, não é, de poder apanhar algum problema e depois ficar doente, não é. Enquanto que em casa estou no meu bem-estar, não estou a contactar com ninguém, não é, e estou mais nesse sentido.... não sei mais..." - ECol_18</p>
		Silêncio e tranquilidade	<p>"A interação que tenho com os outros é, por exemplo, uma mensagem ou uma chamada, mas normalmente já são mais programadas, portanto não aparece ali de repente. E a mensagem dá-nos aqui algum tempo também para, ok... eu vou só acabar este raciocínio e já respondo..." - ECol_8</p> <p>"Naturalmente o facto de estar em casa também num ambiente muito mais tranquilo acaba por também estar muito mais à vontade,..." - ECol_11</p> <p>"No fundo é mesmo só o sossego que eu consigo ter aqui em casa, pronto, é o que eu destaco mais, e pronto, é assim, gosto de ouvir também a minha musiquinha, gosto de ouvir... e acabo por em casa ter um pouco mais essa possibilidade, não é. Por exemplo, nós presencialmente também utilizamos os fones e podemos estar, mas acaba por ser sempre diferente." - ECol_11</p> <p>"Pronto, ou estando em casa eu consigo, lá está, aquilo que referi há pouco, ter o silêncio, gerir aquilo que vou fazer,..." - ECol_12</p> <p>"Em casa valorizo o sossego que consigo por não estar com os meus coleguinhas (risos), ou seja, daí eu precisar dos dois pratos da balança." - ECol_13</p> <p>"Estou na minha tranquilidade e funciona..." - ECol_13</p> <p>"Olha em casa é sem dúvida o sossego. Na universidade eu estou incluída numa sala em que estamos vinte e duas pessoas. Portanto é uma sala grande, há sempre mais barulho, há sempre mais confusão. Não é que isso me afete propriamente, há também a parte de brincadeira, não é, que é saudável e também faz falta, mas o descanso sobretudo, aqui em casa, o conseguir estar mais concentrada naquilo que é mais difícil, para mim é a grande vantagem..." - ECol_16</p> <p>"...mas o descanso que eu me habituei aqui em casa, o sossego, é sem dúvida o que eu mais privilegio neste momento." - ECol_16</p>

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
	Aspetos que valoriza a trabalhar presencialmente	Relação com os colegas	<p>"Então posso relativamente ao local de trabalho em casa é mesmo sossego e a tranquilidade, sim." - ECol_19</p> <p>"Assim, o que eu noto mais, principalmente no início, agora nem tanto, mas no início, sentíamos a falta de ir presencial, o contacto físico com as pessoas." - ECol_1</p> <p>"...por outro lado o fato de estarmos em teletrabalho perde-se um bocado a comunicação e a interação com os colegas, a parte física, a parte humana, não é... acho que isso é um ponto contra do teletrabalho." - ECol_2</p> <p>"Então eu acho que também é necessário ver as pessoas, não é. É preciso também ver, é partilhar ideias. Acho que também é importante, não é, não só para o trabalho, também, mas para a gente." - ECol_9</p> <p>"...também me sabe bem os dias que vou presencialmente e estou com os meus colegas,..." - ECol_11</p> <p>"É assim na Universidade valorizo estar com os meus colegas..." - ECol_13</p> <p>"Mas eu, por exemplo, também acho que estar no local de trabalho tem outra vantagem, que não tem de estar em casa, que é o convívio com os nossos colegas e com os demais, não é. Que eu isso também valorizo um bocadinho." - ECol_14</p> <p>"Se bem que eu gosto do meu local de trabalho. Eu adoro as pessoas com quem trabalho. Eu costumo dizer muitas vezes tenho a sorte de ter amigos no local de trabalho. Mas todos os colegas de trabalho também são ótimos. Nós temos uma equipa muito boa,..." - ECol_16</p> <p>"Por outro lado, relativamente à relação com os colegas, sinto às vezes um bocadinho falta disso. Acho que isso foi a única desvantagem assim pronto. Que eu vejo, para já." - ECol_17</p>
Impacto do teletrabalho ao nível do Bem-Estar	Não houve impacto ao nível do Bem-estar com o teletrabalho	Recursos Adequados	<p>"Então no local de trabalho, aqui [presencialmente], não é, tenho condições no sentido em que tenho a impressora que posso imprimir, não é, não quer dizer que em casa não pudesse, mas o computador do serviço não autoriza fazermos impressões, não é." - ECol_18</p> <p>"Agora o bem-estar do trabalho, acho que não há muita variação." - ECol_1</p> <p>"...este momento não acho que haja assim, deste ponto de vista que referenciei, não acho que haja assim grande diferença em termos de calma, em termos de silêncio, em termos de sítio organizado. Não vejo assim muita diferença entre os dois espaços, se bem que a nossa casa é a nossa casa, não é, mas eu mesmo neste momento não vejo." - ECol_7</p>

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Categories – Nível III	Exemplos	
			"Na minha parte não acho grande diferença, não noto diferença." - ECol_10	
			"É, assim, eu para mim não me faz muita....não me fez muita diferença,..." - ECol_15	
	Bem-estar aumentou com o teletrabalho		"Aumentou. Aumentou. Mantém-se, é igual a eu estar na Universidade. Mas a oportunidade de ter um dia de teletrabalho, aumentou a minha satisfação." - ECol_3	
			"Nesse sentido do ruído, melhorou. Melhorou. Melhorou porque eu posso controlá-lo, não é? E, por exemplo, no Departamento_D eu não posso, não posso controlar as obras, não posso controlar as pessoas que entram na minha sala, não é? São variáveis que eu não controlo. Em casa eu controlo." - ECol_4	
			"O meu bem-estar aumentou a nível pessoal e profissional. Com esta autonomia e flexibilidade que nos é dado, para mim é muito importante." ECol_5	
			"Depende, acaba por aumentar porque estou na minha casa, no conforto da minha casa. Nesse aspeto aumenta." - ECol_6	
			"Aumenta. Aumenta, desde logo, porque estou sozinha no meu computador, no meu trabalho." - ECol_8	
			"Aumentou." - ECol_11	
			"Aumentou." - ECol_12	
			"Aumentou." - ECol_13	
			"Aumentou. Aumentou devido a essas questões como eu te estava a dizer, que eu conseguia fazer certas e determinadas coisas, embora seja só um dia, mas que eu consiga organizar-me nesse dia, isso aumentou consideravelmente o meu o meu bem-estar, sim." - ECol_14	
			"Eu acho que aumentou. Eu tornei-me uma pessoa menos nervosa, menos stressada." - ECol_16	
			"É assim, em termos de trabalho aumentou porque eu assim não tenho tantas interrupções, eu consigo trabalhar muito mais focada..." - ECol_17	
			"Sim, sim, acho que sim." - ECol_18	
			"Eu acho que aumentou." - ECol_19	
			"De modo geral. Eu acho que aumenta, não sendo a cem por cento o teletrabalho." - ECol_20	
			"...aumentou, menos stress" - ECol_21	
			"Eu acho que aumentou..." - ECol_22	
		Autonomia		"...acho que isso acaba por influenciar positivamente, não é, as pessoas acabam por sentir alguma liberdade e que depois nos dá uma sensação de bem-estar." - ECol_3
				"O meu bem-estar aumentou a nível pessoal e profissional. Com esta autonomia e flexibilidade

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Categories – Nível III	Exemplos
			que nos é dado, para mim é muito importante." - ECol_5
	Teletrabalho como pausa		"...ah, o fim de semana vai ser bom para que vou fazer isto,... ah, a semana vai ser boa porque na segunda, na terça e na quinta vou poder fazer isto, e eu acho que para mim o teletrabalho funciona um bocadinho como uma forma de descomprimir a semana. São dois dias mais leves." - ECol_13
	Menos Stress		"... para já em termos de gestão de horários, não é. Porque eu quando estou presencialmente eu tenho que estar sempre preocupada com a hora de saída, porque já sei, pronto que a minha filha está dependendo de quem a vai buscar à escola, e já sei que ainda tenho aquele trajeto, na eventualidade de acontecer aqui alguma coisa que eu não consigo prever, pronto isso é um dos fatores que me leva, pronto, a ter aqui um pouco mais de ansiedade." - ECol_11
			"E estando em casa essa preocupação, de certa forma, não é que eu trabalho mais por estar em teletrabalho, não é, mas estando e surgindo uma situação dessas, eu não estou com aquele stress, eu tenho alguém à minha espera para sair, ou eu não consigo acabar este trabalho..." - ECol_12
			"...fazendo uma avaliação, eu acho que ao fim de um ano nós notamos perfeitamente o impacto que isso tem na nossa vida." - ECol_13
			"Eu tornei-me uma pessoa menos nervosa, menos stressada. Pronto, lá está porque também a correria, não há a correria das horas e das viagens." - ECol_16
			"Torneio-me mais tranquila." - ECol_16
			"É um bocadinho pegando naquilo que eu já disse há pouco, o de manhã, aquela agitação toda de ter que levantar, de arranjar, tomar banho, sair de casa, acaba por estar mais diluída com o facto de ficar em casa, por exemplo, outra coisa, por exemplo, fazer as refeições em casa, também acho que estar mais sossegada..." - ECol_19
			"...aumentou, menos stress, é como digo, menos stress naquela parte em que o miúdo ficou doente o que fazer?" - ECol_21
		Mais tempo	
			"Porque a gente consegue dividir melhor o tempo,..." - ECol_9
			"...que eu conseguia fazer certas e determinadas coisas, embora seja só um dia, mas que eu consiga organizar-me nesse dia,..." - ECol_14
			"...ter mais tempo para dedicar às minhas... àquilo que eu gosto de fazer." - ECol_19

<b>Categorias – Nível I</b>	<b>Categorias – Nível II</b>	<b>Categorias – Nível III</b>	<b>Exemplos</b>
			"... se calhar no dia que eu estou em casa, consigo conciliar determinadas atividades, não interferindo no horário de trabalho..." - ECol_20
			"...seja do que for, mas consigo conciliar o meu dia, se calhar a fazer outro tipo de atividades fora do horário de trabalho, mais facilmente do que se estiver deslocada de casa e isso ajuda-me a organizar muito melhor o tempo." - ECol_20
	Flexibilidade		"Há semanas que eu até acabo por não usufruir desse dia, porque até prefiro, tenho estacionamento. Até às vezes opto por ir, mas é muito bom eu ter a possibilidade, de caso seja do meu interesse nesse dia, ficar em casa, seja ele para fazer tarefas que exigem que esteja mais concentrada e, portanto, não tenha interrupções nenhuma." - ECol_3
			"O meu bem-estar aumentou a nível pessoal e profissional. Com esta autonomia e flexibilidade que nos é dado, para mim é muito importante." - ECol_5
			"...ter mais flexibilidade no horário,..." - ECol_9
	Satisfação no Trabalho		"...a oportunidade de ter um dia de teletrabalho, aumentou a minha satisfação." - ECol_3

### Dimensão III - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível do desempenho

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
Impacto do teletrabalho ao nível do desempenho	Quando se está em presencial é mais para conviver com colegas	"...e assim as vezes que eu tenho ido presencial agora, como são poucas, eu basicamente vou lá para o convívio, portanto eu não faço nada quando estou em presencial, ..." - ECol_17
		"...sim porque quando vou presencialmente há mais aquela necessidade de estar com as pessoas, temos colegas que são mais faladoras do que outras, e por acaso eu sinto que há colegas que quando estão aqueles dias em teletrabalho, quando chegam presencialmente, têm uma necessidade muito, muito, muito grande de falar, também não lhes vou virar as costas, não é, e pronto, e isto torna um bocadinho mais complicado a ida presencialmente, as distrações." - ECol_19
	Ritual que marca a fronteira entre vida pessoal e profissional	"Eu não consigo render. Eu estou toda vestidinha. Eu estou em casa mas estou toda vestidinha. Se eu ficar assim aí, eu encarno na personagem sabe? Eu preciso encarnar a personagem. Senão aí eu já começo... se calhar vou lavar roupa, se calhar... Não, eu tenho que estar aqui focada. Então eu fico focada." - ECol_4
		"Eu faço mesmo isso. Ou seja, então, não é porque eu estou em casa. Eu faço a minha rotina exatamente igual se eu fosse sair. Ou seja, só que a diferença é que os meus filhos vão para escola e eu tomo banho exatamente no mesmo horário, visto a roupa exatamente, maquie-me, sento. A única coisa que eu não coloco é sapatos." - ECol_4
		"...eu preciso estar vestida porque senão me dá a ideia de que eu não estou a trabalhar. É o meu consciente, é para mim, é o meu papel." - ECol_4
		"Eu não, eu levantava-me, tomava banho,... e aquela aquelas rotinas que eu fazia se eu saísse de casa, eu também as fazia, não me vestia exatamente como se fosse trabalhar, como é óbvio, mas vestia-me como se fosse sair de casa, eu acho que isto tem muito a ver com.... a pronto...isto tem a ver com a personalidade de cada um, também certamente e com a forma como nós nos autogerimos, não é." - ECol_14
	Tarefas com maior benefício presencialmente	"...tem o entrave para esclarecer coisas, quando há coisas dúbias ou dúvidas, acredito que o presencial seja melhor." - ECol_1
		"Há assuntos, que realmente tratados presencialmente são mais fáceis de tratar..." - ECol_2
		"...mas quando eu tenho que desenvolver questões que são mais de organização, já aconteceu muitas vezes de uma segunda-feira que estaria em teletrabalho, mas estou no trabalho, estou na minha sala, não aproveito, não fico em teletrabalho, porquê? Porque preciso resolver ações mesmo estruturais, ou seja, organizar eventos." - ECol_4
		"...quando eu tenho que falar com pessoas presencialmente é muito mais fácil, obviamente marcar na minha sala. Não vou receber em casa a pessoa, nem vou fazer videoconferência, não é? Então quando há essa necessidade de uma convivência maior com outros intervenientes, de

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		<p>uma troca de ideias, de planeamento de eventos, eu preciso mesmo estar lá, não é?" - ECol_4</p> <p>"...quando estamos a falar de um trabalho em equipa, partilhado, se estivermos em regime presencial e pudermos trocar ideias logo naquele momento, que evita um bocadinho aqui a troca de mensagens, ou em reuniões às vezes uma falha que bloqueia logo ali o pensamento. Portanto, aí eu acho que realmente é mais produtivo estarmos em regime presencial." - ECol_8</p> <p>"A nível, eu acho que às vezes presencialmente se consegue resolver determinadas situações do que à distância." - ECol_10</p> <p>"...também me sabe bem os dias que vou presencialmente e estou com os meus colegas, e acabo por aproveitar também esses dias, se alguma questão mais concreta que eu tenho que ver, pronto, fisicamente. Estando ao pé da pessoa, às vezes há questões que é mais fácil de tratar quando estamos presencialmente,..." - ECol_11</p> <p>"E pronto, tem aspetos positivos, há coisas, por exemplo, que eu gosto de fazer lá, por exemplo, tratar de um determinado assunto, embora podemos fazer uma reunião, mas há determinados assuntos que realmente presencialmente a coisa resolve-se em 5/10 minutos e, às vezes, estarmos a escrever ou estabelecer uma reunião por esta via que tem sempre pronto..." - ECol_12</p> <p>"...aquelas coisas que têm que ser resolvidas pessoalmente, guardo para o dia em que vou lá, e acaba por ser mais rentável, sim" - ECol_16</p>
	Tarefas com maior benefício em teletrabalho	<p>"...nessas tarefas é muito positivo estar em teletrabalho, rende muito mais fazer o trabalho em teletrabalho, nessas tarefas que exigem maior concentração." - ECol_2</p> <p>"Por exemplo, quando eu tenho que me concentrar é maior em teletrabalho..." - ECol_4</p> <p>"Aqui (em casa) é mais para essa parte mais, quando eu tenho que ter reuniões e que eu tenho que falar muito, também não quero, porque eu partilho sala com uma colega, e também não quero chateá-la, não é? Que eu também incomodo estando lá, em reuniões e tudo mais. Então geralmente quando eu tenho reuniões ou eu vou para outra sala ou fico em teletrabalho, ou marco para o dia de teletrabalho que é para não pra não chatear." - ECol_4</p> <p>"Quando eu preciso desse momento de silêncio e preciso para a organização de documentação, a criação de atas e tudo mais. Eh, ajuda-me muito." - ECol_4</p> <p>"Quando estamos a falar de tarefas mais individualizadas, que é realmente o meu trabalho diário, e que não precisa de interação com outras pessoas, eu acabo, acho sempre que o teletrabalho acaba por ganhar, no sentido em que para mim me permite ser mais produtiva nesse tipo de tarefas." - ECol_8</p> <p>"Aquelas tarefas que eu sei que são um bocadinho mais exaustivas, que precisam de mais tempo, de mais concentração, eu guardo-as, digamos assim, se possível, não é, para os dias em que estou em teletrabalho." - ECol_8</p>

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		<p>"Porque como eu trabalho com muita informação e muito variada, eu tenho que ler muita coisa, não é, tenho que ler muita documentação, e nos dias que estou presencialmente nem sempre consigo ter o foco tão grande, justamente porque há ruído, porque há pessoas a entrar e sair da sala, porque há telefones a tocar, há tudo isso. Pronto e aqui em casa acaba por ser um bocadinho mais controlado, porque apesar de ter o Skype, as pessoas falam comigo, pronto, eu escolho os momentos, não é que interrompe o meu trabalho para me dedicar, pronto, lá está a falar com pessoas, se preciso..." - ECol_11</p> <p>"...eu considero que certo tipo de tarefas, nomeadamente, aquelas que precisam de maior concentração em casa, eu tenho uma rentabilidade muito maior, mas muito maior..." - ECol_14</p> <p>"...acho que em casa se produz, principalmente em tarefas que querem alguma concentração, muito mais." - ECol_14</p> <p>"O flow de trabalho acaba por ser um bocadinho mais homogéneo ou mais constante, e isso ajuda-me bastante a deixar algumas questões mais complexas para serem resolvidas nesse dia." - ECol_15</p> <p>"Depende do tipo de trabalho, mas por norma eu guardo para o dia que estou em casa aquele trabalho que eu sinto necessidade de estar mais concentrada. E nesse aspeto acaba por ser melhor, eu guardar..." - ECol_20</p> <p>"Eu penso que quando temos aquele trabalho que temos que fazer uma, seja uma informação, seja um parecer, uma coisa mais rigorosa que o estar em teletrabalho pode ajudar, no sentido que nos concentramos de outra forma, podemos nos focar mesmo em terminar aquela tarefa,..." - ECol_21</p>
	Não há diferença no desempenho em teletrabalho	<p>"Considero que é igual." - ECol_3</p> <p>"Portanto, a minha produtividade eu acho que se mantém um bocadinho regular aqui ou lá, não, porque é das minhas características." - ECol_7</p> <p>"O desempenho é igual, isto porque o meu trabalho, as minhas tarefas eu tanto as fazia, eu acho que uma pessoa que seja... o desempenho que a pessoa tem em trabalho físico, se ela tem bom desempenho, ela terá um bom desempenho em teletrabalho." - ECol_21</p> <p>"Em termos de desempenho eu não diria que havia alterações, acho que o desempenho é igual,..." - ECol_21</p>
	Maior desempenho em teletrabalho	<p>"...eu diria que quando são tarefas que eu preciso de estar muito concentrado, e estando aqui [teletrabalho] sozinho eu acredito que seja superior,..." - ECol_1</p> <p>"...ou seja acredito que em certas alturas a produtividade [teletrabalho] seja igual ou superior" - ECol_1</p> <p>"...há determinadas tarefas que faço em casa que sinto que faço... que é melhor a nível de concentração e tudo mais, há tarefas que noto que faço melhor em teletrabalho, sou mais rentável em teletrabalho do que propriamente no trabalho.. no serviço quando estou presencialmente." - ECol_2</p> <p>"E uma vez que estou mais concentrada, eu consigo no horário de trabalho produzir mais e realizar mais tarefas. Minha produtividade aumentou, acho eu." - ECol_5</p>

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		"Sem dúvida nenhuma que o facto de estar em casa acaba por ser mais produtivo." - ECol_6
		"Então a possibilidade de teletrabalho acaba por ser útil no sentido em que nos dá esta concentração, nos permite estar sozinhos. Á partida, no meu caso, no espaço de trabalho consigo ter mais níveis de concentração e ser mais produtiva, ou seja, fazer um bocadinho mais, se calhar no mesmo tempo, ou em menos tempo, até do que faria em regime presencial." - ECol_8
		"... geralmente de uma forma transversal é maior." - ECol_8
		"Quando estamos a falar de tarefas mais individualizadas, que é realmente o meu trabalho diário, e que não precisa de interação com outras pessoas, eu acabo, acho sempre que o teletrabalho acaba por ganhar, no sentido em que para mim me permite ser mais produtiva nesse tipo de tarefas." - ECol_8
		"Acabo por produzir mais, pelo tempo que não levo no transporte, ..." - ECol_9
		"Em teletrabalho, eu acho que em teletrabalho trabalho mais." - ECol_10
		"Eu noto que os dias que vou presencialmente nem sempre são tão produtivos." - ECol_11
		"É maior." - ECol_11
		"Porque há aqui muitas alturas em que nós temos picos, em que efetivamente, os dias que eu vou presencialmente acabam por não ser tão produtivos, tal como eu já tinha referido, e não me querendo aqui repetir, acabam por não ser tão produtivos, como os dias que eu estou aqui em casa, mas acaba por ser tudo uma adaptação, ou seja aquilo, o que eu não consigo produzir num dia, acabo por compensar no dia seguinte, que estou a trabalhar a partir de casa e acho que efetivamente o modelo híbrido, para mim, é o melhor." - ECol_11
		"...esse é um dos argumentos até para ter teletrabalho, é demonstrar que o trabalho que eu faço é igualmente ou mais eficiente e produtivo estando em casa." - ECol_12
		"É maior." - ECol_12
		"...o fundamento de eu achar que o teletrabalho é melhor é precisamente porque há muito trabalho que eu faço muito melhor em casa, do que no trabalho, porque tenho outro sossego, não é." - ECol_13
		"Eu acho que acaba por ser maior,..." - ECol_13
		"Olha é muito maior, e é muito maior porquê? Porque nós quando estamos no local de trabalho somos constantemente interrompidos, quer seja por colegas, quer seja pelos telefones, pronto pelas circunstâncias em que nós todos trabalhamos, e sim, eu considero que certo tipo de tarefas, nomeadamente, aquelas que precisam de maior concentração em casa, eu tenho uma rentabilidade muito maior, mas muito maior." - ECol_14
		"...uma das grandes vantagens do teletrabalho é a gestão de tempo, porque, mesmo sendo só um dia de teletrabalho é no dia de teletrabalho, é o dia em que eu considero que

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		<p>consigo realizar um maior volume de tarefas, às quais eu me propus realizar ao início do dia, porque acaba por não haver tantas interrupções." - ECol_15</p> <p>"No geral é maior, porque tenho mais horas produtivas, porque acabo por começar mais cedo e tenho a facilidade de ficar até mais tarde sem estar preocupada de ter que ir embora até casa." - ECol_16</p> <p>"Eu acho que é maior. Lá está, estou mais concentrada, não tenho tantas distrações, consigo gerir melhor mesmo os contactos dos colegas, ou seja, eu agora estou ocupada já vou responder daqui um bocado ao Skype, se eu estiver presencial, eles vêm e eu não posso, .... olha espera aí um bocadinho, e assim as vezes que eu tenho ido presencial agora, como são poucas, eu basicamente vou lá para o convívio, portanto eu não faço nada quando estou em presencial, ..." - ECol_17</p> <p>"É maior porque não atendo telefone, se os colegas não me estão...por exemplo, aqui no gabinete vêm batem à porta, tenho que me levantar para abrir a porta, e isso tudo, ali estou muito mais focada no que estou a fazer e não estou... não tenho tanto, pronto, não há tantos intervenientes, como posso dizer." - ECol_18</p> <p>"Neste momento sinto que sou muito mais produtiva em teletrabalho do que presencialmente." - ECol_19</p> <p>"Então pronto, como eu estava a dizer, sinto que atualmente, quando estou em casa, em teletrabalho, sinto que sou mais produtiva porque estou mais focada, estou mais tranquila,..." - ECol_19</p> <p>"Maior." - ECol_22</p> <p>"Consegue-se fazer muito mais em teletrabalho do que que em regime presencial, isso é uma verdade." - ECol_22</p> <p>"...às vezes até reuniões, eu dou exemplos de reuniões, por exemplo, que tenho tido em contexto de teletrabalho, em que estamos todos em reunião remota, portanto, não estamos presentes uns com os outros, e muitas vezes as reuniões são muito mais produtivas, muito mais eficazes, porque às vezes dispersávamos um bocadinho com outras questões, ou com outra forma de abordar os assuntos, e tem corrido bem,..." - ECol_22</p> <p>"...eu percebi que existem condições para nós quando precisamos, por exemplo, de dar um avanço muito grande a uma coisa que está muito atrasada ou que precisa de uma concentração grande se nós formos para casa e ficarmos lá fechados a fazer o assunto é melhor e somos mais capazes de dar uma resposta em qualidade e em rapidez e, portanto, por isso é que eu sou mais favorável ao regime híbrido,..." - ECol_22</p>
	Mais horas de trabalho em teletrabalho	<p>"Porque quando eu estou em teletrabalho, em vez de vir para cá, eu já estou a trabalhar. Acabo por produzir mais, pelo tempo que não levo no transporte, e é isso." - ECol_9</p> <p>"Porque a gente consegue dividir melhor o tempo, ter mais flexibilidade no horário, porque quando a gente está presencial, pronto tem que fazer aquilo lá no horário e depois ir para casa, e acaba que por vezes a gente em casa,</p>

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		<p>acaba por trabalhar um bocadinho mais, mas em compensação a gente sabe gerir melhor o tempo. Em termos de serviço e tudo." - ECol_9</p> <p>"Em teletrabalho, eu acho que em teletrabalho trabalho mais." - ECol_10</p> <p>"Há coisas que uma pessoa está em casa para mim, dá...só que lá está, por exemplo, eu ao fim do dia, às vezes fico agarrada ao computador, às vezes são sete horas e oito, ainda agarrada ao computador." - ECol_10</p> <p>"...pronto, eu acho que na minha parte, quando estou em teletrabalho estou mais tempo agarrada ao computador, fazer trabalhos do que propriamente aqui (presencial)." - ECol_10</p> <p>"Por exemplo, eu aqui há dias também saio tarde, mas só o tempo que eu levo de sair daqui e chegar a casa, é o tempo que estou lá sentada ao computador." - ECol_10</p> <p>"O tempo que ia de casa para aqui é a mesma coisa. Já estou sentada." - ECol_10</p> <p>"É maior. Porque, assim, eu estando em casa, e há determinadas alturas do ano, ou do mês, em que o trabalho tem um volume maior, eu estando em casa não me estou a preocupar se tenho que ir 1 hora para chegar a casa." - ECol_12</p> <p>"Em casa a gente fica mais, vou ficar aqui mais um bocadinho porque não tenho 1 hora de viagem para casa." - ECol_12</p> <p>"Isso agora está mais controlado, mas tenho perfeita noção de que trabalhamos mais em casa. Eu acho. Eu acho que nós trabalhamos mais em casa." - ECol_13</p> <p>"Porque lá está porque o computador está muito fácil de ir, e deixa-me saber mais isto e deixa-me saber mais um email, deixa-me só.... e depois a coisa vai arrastando, e quando damos conta, já é muito mais tarde. Já é.... pronto e acaba, acho que acaba, por se trabalhar mais em casa." - ECol_13</p> <p>"...porque acabo por começar mais cedo e tenho a facilidade de ficar até mais tarde sem estar preocupada de ter que ir embora até casa." - ECol_16</p> <p>"...como por exemplo, imagina eu agora estipulei que às seis e meia, eu hoje vou desligar seis e meia, sete horas, eu desligo, no máximo, e eu desligo, mas se eu tiver uma tarefa que tem urgência, não é, porque no nosso trabalho às vezes surgem aquelas coisas têm que ser resolvidas no dia. Eu vou fazer o que tenho a fazer, lá está a conciliação com a vida familiar, eu vou preparar, muitas vezes até desligo, mas depois volto mais tarde, já off record, não é, e consigo terminar aquela tarefa. Coisa que não o conseguia fazer se tivesse só em trabalho porque eu desligava, ..." - ECol_21</p>
	Melhor gestão do tempo em teletrabalho	<p>"Aqui [teletrabalho] consigo trabalhar até às 5h30-6 horas .. consigo gerir melhor o trabalho em teletrabalho." - ECol1</p> <p>"...mas em compensação a gente sabe gerir melhor o tempo." - ECol_9</p> <p>"Eu acredito que seja maior, justamente por causa disso, porque a gente consegue dividir melhor o tempo..." - ECol_9</p>

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
	<p>Maior concentração em teletrabalho, mais distrações presencialmente</p>	<p>"...e estando aqui [teletrabalho] sozinho eu acredito que seja superior, uma pessoa não tem tanta distração, não tem colegas a perguntar alguma coisa, ou seja, eu consigo estar mais facilmente focado." - ECol_1</p> <p>"...porque pronto tenho mais concentração, estou mais focado. Porque quando estamos presencialmente, há sempre outros fatores que nos distraem... por exemplo, o telefone a tocar. Estamos a fazer uma tarefa e vem outra pessoa com outra coisa completamente diferente e temos que interromper o que estamos a fazer para ver outro assunto. Isso tudo são quebras no nosso ritmo de trabalho e desse ponto de vista quando estou em teletrabalho consigo estar mais focado e estar mais concentrado, e isso..."- ECol_2</p> <p>"...ficar em casa, seja ele para fazer tarefas que exigem que esteja mais concentrada e, portanto, não tenha interrupções nenhuma. Não é o normal de um posto de trabalho, acaba-se por falar disto ou daquilo. Ou entra alguém e pergunta alguma coisa, ou o telefone toca e pronto." - ECol_3</p> <p>"...eu optei por segunda-feira porque eu estou em teletrabalho de segunda-feira. E eu consigo ter muito mais concentração e muito mais paz em casa sozinha e sem a ninguém entrar também na minha sala, perguntar alguma coisa e tudo mais, do que teria lá." - ECol_4</p> <p>"...só atendo mesmo se for, se for urgente, e isso me dá uma tranquilidade única." - ECol_4</p> <p>"É sim, é maior porque estou mais concentrada. No meu local de trabalho, chegámos a estar 20 e tal pessoas. Há algumas conversas, há algum ruído de fundo. E acho que aqui em casa estou mais concentrada, estou sozinha. E acho que isso me permite estar,...desenvolver um trabalho mais, mais preciso e mais rigoroso." - ECol_5</p> <p>"É certo que estando em casa, os telefonemas não estão sempre a tocas e também estamos mais concentrados também. O fator externo de ruído em casa é ultrapassado. E uma vez que estou mais concentrada, eu consigo no horário de trabalho produzir mais e realizar mais tarefas." - ECol_5</p> <p>"É maior. É maior. Porque eu estou, nos dias em que estou em teletrabalho estou sozinha em casa. Não tenho distrações. No meu local de trabalho, até em virtude de trabalhar numa sala com outras pessoas, acabamos sempre por sermos interrompidos e interrompermos os nossos colegas com as chamadas. Com questões que nos colocam, até outros colegas que vêm à nossa sala. Sem dúvida nenhuma que o facto de estar em casa acaba por ser mais produtivo." ECol_6</p> <p>"Então a possibilidade de teletrabalho acaba por ser útil no sentido em que nos dá esta concentração, nos permite estar sozinhos. Á partida, no meu caso, no espaço de trabalho consigo ter mais níveis de concentração e ser mais produtiva, ou seja, fazer um bocadinho mais, se calhar no mesmo tempo, ou em menos tempo, até do que faria em regime presencial." - ECol_8</p>

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		<p>"A interação que tenho com os outros é, por exemplo, uma mensagem ou uma chamada, mas normalmente já são mais programadas, portanto não aparece ali de repente. E a mensagem dá-nos aqui algum tempo também para, ok... eu vou só acabar este raciocínio e já respondo..." - ECol_8</p>
		<p>"Por vezes a gente está fazendo o serviço, de repente tem que parar para tentar fazer outra coisa, e a gente em casa consegue gerir melhor aquilo, pronto, não é que não dê resposta a outras coisas, mas consegue gerir melhor o que se está a fazer." - ECol_9</p>
		<p>"...os dias que eu estou aqui em casa a trabalhar também me sabe muito bem. Porquê? Porque consigo me concentrar muito melhor, tal como eu disse inicialmente, nós trabalhamos numa sala com muitas pessoas, por muito cuidado que tenhamos, quer dizer há telefones a tocar, há várias pessoas a falar em simultâneo." - ECol_11</p>
		<p>"Trabalho com informação muito diversa e, às vezes, há dias em que eu puro e simplesmente lá, presencialmente, eu não me consigo concentrar." - ECol_11</p>
		<p>"É maior. Pronto, tal como eu já referi na situação da concentração, aqui no meu caso é que é fundamental..." - ECol_11</p>
		<p>"E acabo por conseguir um bocadinho mais esta gestão, e presencialmente se eu estiver pessoas constantemente em entrar e a interromper, e a falar comigo, interromper o trabalho que eu estou a fazer, acaba por não ser tão produtivo nesse sentido." - ECol_11</p>
		<p>"É assim, eu acho que em termos até, para o trabalho que eu faço, informações técnicas, ler relatórios, fazer relatórios e assim, às vezes eu guardo esse tipo de coisas para fazer em casa, onde estou mais resguardado, onde não há interrupções, onde não há pessoas a entrar e a sair, onde não há telefones a tocar. Eu estou numa sala onde estão 10 pessoas juntas." - ECol_12</p>
		<p>"...o fundamento de eu achar que o teletrabalho é melhor é precisamente porque há muito trabalho que eu faço muito melhor em casa, do que no trabalho, porque tenho outro sossego, não é. E principalmente porque eu faço informações jurídicas, porque faço algumas coisas que necessitam de estar mais concentrada e a verdade é que aqui em casa estou mais concentrada." - ECol_13</p>
		<p>"Não, não vale a pena mentirmos, porque no trabalho há sempre um colega que faz uma pergunta, ou vamos beber um café ou que vamos..." - ECol_13</p>
		<p>"Há coisas que eu até faço melhor em casa, no meu caso concreto são as informações jurídicas. Faço muito melhor em casa. Porquê? Porque não me interrompem, porque, pronto, porque aquilo necessita de raciocínio lógico é escrever, não é. É fundamental e quando estamos sempre a dizer interrompidos temos que voltar ao início. E nesse aspeto, eu acho que funciona melhor em casa..." - ECol_13</p>

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		<p>"Olha é muito maior, e é muito maior porquê? Porque nós quando estamos no local de trabalho somos constantemente interrompidos, quer seja por colegas, quer seja pelos telefones, pronto pelas circunstâncias em que nós todos trabalhamos, e sim, eu considero que certo tipo de tarefas, nomeadamente, aquelas que precisam de maior concentração em casa, eu tenho uma rentabilidade muito maior, mas muito maior." - ECol_14</p>
		<p>"E quando estou em teletrabalho, foco-me mais naquele trabalho que me requer, se calhar, mais, ou períodos, mais alargados de concentração ou de foco naquela questão, para poder, pronto para que esse assunto possa ser resolvido com maior brevidade possível." - ECol_15</p>
		<p>"...uma das grandes vantagens do teletrabalho é a gestão de tempo, porque, mesmo sendo só um dia de teletrabalho é no dia de teletrabalho, é o dia em que eu considero que consigo realizar um maior volume de tarefas, às quais eu me propus realizar ao início do dia, porque acaba por não haver tantas interrupções." - ECol_15</p>
		<p>"Estou mais concentrada, não tenho tantas interrupções, portanto o meu trabalho rende mais, ou seja, eu faço mais num dia aqui em casa do que num dia em que estou na Universidade." - ECol_16</p>
		<p>"É assim, em termos de trabalho aumentou porque eu assim não tenho tantas interrupções, eu consigo trabalhar muito mais focada,..." - ECol_17</p>
		<p>"Lá está, estou mais concentrada, não tenho tantas distrações, consigo gerir melhor mesmo os contactos dos colegas, ou seja, eu agora estou ocupada já vou responder daqui um bocado ao Skype, se eu estiver presencial, eles vêm e eu não posso, .... olha espera aí um bocadinho,..." - ECol_17</p>
		<p>"...por exemplo, aqui no gabinete vêm batem à porta, tenho que me levantar para abrir a porta, e isso tudo, ali estou muito mais focada no que estou a fazer e não estou... não tenho tanto, pronto, não há tantos intervenientes, como posso dizer." - ECol_18</p>
		<p>"...porque depois também acontece outra coisa que é, uma pessoa está tão habituada a estar em casa no silêncio, não é, e a fazer a sua atividade profissional, que nos dias em que vai presencialmente ao trabalho tem mais dificuldade em realizar as suas tarefas porque está muito mais distraída, com colegas, porque saímos para ir beber um café ou porque.... pronto.... Há mil e umas distrações que há no local de trabalho que eu não sinto que haja em casa." - ECol_19</p>
		<p>"Então pronto, como eu estava a dizer, sinto que atualmente, quando estou em casa, em teletrabalho, sinto que sou mais produtiva porque estou mais focada, estou mais tranquila,..." - ECol_19</p>
		<p>"...e isto torna um bocadinho mais complicado a ida presencialmente, as distrações." - ECol_19</p>
		<p>"E a nível de descanso, de conseguir trabalhar mais silenciosamente do que numa sala que entra e sai gente constantemente, toca o telefone constantemente, é diferente." - ECol_20</p>

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		<p>"...saber que no dia que estou em casa, para o trabalho ter um bom rendimento eu tenho que deixar aquele tipo de trabalho que se calhar lá não consigo fazer tão bem, porque tenho interrupções constantes. Por isso sim, acho que tenho o melhor rendimento." - ECol_20</p>
		<p>"...poderá ser mais ter essa vantagem de nos podermos concentrar mais em certas tarefas,..." - ECol_21</p>
		<p>"... consigo estar com uma abstração e com uma concentração muito maior do que estando no contexto de trabalho, porque há sempre interrupções por várias vias e, portanto, nós não conseguimos estar plenamente concentrados." - ECol_22</p>
		<p>"É um telefone que está a tocar, é uma pessoa que nos bate à porta para trazer um assunto e quando nós estamos em contexto de teletrabalho eu tenho os canais de comunicação todos disponíveis, obviamente, mas consigo fazer uma gestão mais fácil do momento em que eu posso responder, porque de certa forma crio algum tipo de disciplina, no sentido de dizer assim ok, manda-me uma mensagem por esta via, tentou-me ligar, mas neste momento eu estou a fazer isto e, portanto, é diferente a forma como uma pessoa se consegue concentrar estando à distância, de certa forma, não é." - ECol_22</p>
	<p>Maior ou menor desempenho dependendo da tarefa realizada</p>	<p>"...quando eu tenho que me concentrar é maior em teletrabalho, mas quando eu tenho que desenvolver questões que são mais de organização, já aconteceu muitas vezes de uma segunda-feira que estaria em teletrabalho, mas estou no trabalho, estou na minha sala,..." - ECol_4</p>

**Dimensão IV - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da relação com os colegas e superior hierárquico**

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Exemplos
Impacto do teletrabalho na Relação com os colegas	Importância do contacto presencial com os colegas	"...mas eu como vou todas as semanas, não acho que tenha havido nenhuma quebra..." - ECol_1
		"Eu estou...eu tenho contacto com os meus colegas sempre que estou em teletrabalho, porque nós temos algumas ferramentas que o permitem, mas a verdade é que nada substitui o contacto pessoal." - ECol_6
		"...mas ao mesmo tempo também preciso estar com os colegas, do sentir a universidade, do conhecer uma pessoa que nunca tinha visto, e que por acaso passou por lá, e me apresentam. Isso é fundamental, a relação com os outros, a interação com os outros, isso também tem que ser fomentado..." - ECol_7
		"Então eu acho que também é necessário ver as pessoas, não é. É preciso também ver, é partilhar ideias. Acho que também é importante, não é, não só para o trabalho, também, mas para a gente." - ECol_9
		"...o ruim é a gente não ter contato com a equipe, não ter contato com as pessoas, não é. Mas por isso mesmo que eu estou num dia só, porque eu acho que às vezes a gente precisa mesmo de um dia de teletrabalho." - ECol_9
		"Eu gosto de estar presencialmente no serviço, não gosto que (...) essas coisas porque depois como vivo sozinha tenho necessidade de conviver com as pessoas." - ECol_10
		"Naturalmente às vezes vamos tomar um café, para não ser só aquela situação de estarmos ali fechados numa sala, para também tentar conhecer as pessoas um bocadinho melhor." - ECol_11
		"...acho que também estar só em casa a trabalhar é péssimo, porque nós somos seres sociais, quer a gente queira quer não, eu acho que nós somos seres sociais, a nossa essência é convivermos uns pelos outros e faz falta,..." - ECol_13
		"Em termos pessoais de... pronto, de toda a forma há menos contacto, as horas de almoço, não é, em que as pessoas podem conviver assim um bocadinho, as idas ao café ou assim, pronto,..." - ECol_21
	Problema na integração de um novo colega	"...porque eu não posso falar de todas as situações previstas, por exemplo, a chegada de um novo trabalhador, enquanto estamos em teletrabalho, e esse trabalhador entra para a nossa equipa e nós pronto, temos que tentar acolhê-lo e integrá-lo da melhor forma possível, penso que aí será uma situação que se calhar em teletrabalho possa levantar algumas questões ou dificuldades." - ECol_15

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		"Relativamente aos novos colegas, nós temos grupos na mesma WhatsApp, etc.... pronto, dá para estabelecer o contacto, mas claro não há assim aquela confiança, não se estabelece assim aquela confiança, como tive a experiência no presencial, sem dúvida." - ECol_17
	O teletrabalho e a relação com a equipa	"Portanto, foi preciso um esforço muito grande, muito grande, para nós conseguirmos ter a gestão de equipas tão grandes, como existiam, por exemplo, no serviço (...) durante o tempo em que eu fui a diretora e estive em teletrabalho. Agora não noto tanto isso porque lá está a dimensão da equipa é diferente e já estabelecemos aqui uma série de metodologias, também devo dizer que quando começou a pandemia nós não tínhamos, nós estávamos a aprender, não é, a lidar com esta questão do teletrabalho e criar formas de garantir que as pessoas estavam atentas, que estavam connosco, que não havia dispersão, que a lógica da coesão da equipa não se perdia, isso foram desafios difíceis de alcançar, de ter bom desempenho nessa matéria, mas eu acho que no fim conseguiu-se, porque as equipas, depois como se voltaram a reunir, de certa forma também...ou seja, não ficaram durante uma vida inteira em teletrabalho, não é, e ainda existe teletrabalho mas também em regime misto, e rotativo, não é integral, eu acho que depois se conseguiu uma aproximação e ganhou-se muita coisa, também, que foi aprender a trabalhar sem termos que estar presentes, e às vezes até reuniões, eu dou exemplos de reuniões, por exemplo, que tenho tido em contexto de teletrabalho, em que estamos todos em reunião remota, portanto, não estamos presentes uns com os outros, e muitas vezes as reuniões são muito mais produtivas, muito mais eficazes, porque às vezes dispersávamos um bocadinho com outras questões, ou com outra forma de abordar os assuntos, e tem corrido bem, portanto, tem havido bom desempenho nessas matérias, agora a gestão das equipas de facto é um desafio muito grande, é um desafio muito grande..." - ECol_22
	Distanciamento entre colegas	"Pronto, vou falando menos vezes, sim, nesse aspeto o teletrabalho pode, de facto, proporcionar algum distanciamento relativamente a alguns colegas, mas provavelmente ele também já existia." - ECol_12
		"...e sinto isso, senti isso em alguns colegas, que o teletrabalho fez com que as pessoas ficassem mais afastadas, mais no seu canto, acho que isto fez com que cada um ficasse mais individual..." - ECol_19
	Consciência nos colegas do impacto positivo do teletrabalho	"As pessoas começam a perceber que o teletrabalho tem mesmo um impacto positivo, todos sentem que é proveitoso." - ECol_5
	Colegas mais felizes	"E há pessoas que eu sinto que para elas é muito importante terem a oportunidade de ficar em teletrabalho. E, portanto, sinto que depois disso elas vão estar mais felizes, porque tiveram um dia que tiveram em teletrabalho. E acho que isso acaba por influenciar positivamente, não é, as pessoas acabam por sentir alguma liberdade e que depois nos dá uma sensação de bem-estar." - ECol_3

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
	Gestão dos colaboradores em teletrabalho ou presenciais	<p>"Eu sinto que pode gerar algum, em algumas pessoas e colegas, gera alguma insatisfação, perante a situação que alguns estão e outros não estão, ou porque não solicitaram ou porque não têm direito. Agora já não noto isso, mas inicialmente havia algum desconforto, perante colegas que estavam em teletrabalho e outros que não estavam. Mas acho que atualmente isso já está um bocado ultrapassado." - ECol_5</p> <p>"Portanto há esta, digamos assim, este conhecimento mútuo e este respeito pelas decisões de cada um, que eu acho que é importante haver este pé de igualdade, que acaba por ser relevante do ponto de vista da relação que se estabelece." - ECol_8</p> <p>"...a minha ideia inicial é que acho que é muito importante haver esta gestão da equipa e haver um pé de igualdade para todas as pessoas, porque acho que isso neutraliza qualquer influência negativa, sobretudo que possa ter entre a equipa." - ECol_8</p> <p>"Eu pessoalmente não notei que influenciasse, é assim eu não posso dizer que ao princípio não houvesse, se calhar, não sei, algumas pessoas que .... Não sei, que achavam estranho eu estar em teletrabalho, que se calhar também gostariam de estar." - ECol_16</p>
	Apoio na gestão dos espaços partilhados entre os colegas	"Considero que sim, na medida em que por vezes ajuda a que as salas não estejam com tantas pessoas." - ECol_3
	Não perturbar com ruído os colegas	<p>"E tem dias em que nós marcamos também de tal forma em que, eu também não atrapalho, por exemplo, quando ela tem reuniões. Em que eu sei que ela tem que falar uma reunião do C, eu sei que ela vai secretariar e sei que atrapalho se ficar na sala. Ainda mais se receber telefonemas e tudo mais. Então nesses dias, ou eu estou na hora da reunião na sala do lado, ou estou em teletrabalho, dependendo do dia que é marcada a reunião." - ECol_4</p> <p>"É assim ela não me perturba e eu não perturbo, também, o bom andamento do trabalho dela. Não é? E nos entendemos lindamente." - ECol_4</p>
	Influência negativamente a relação com os colegas	<p>"Eu sinto que pode gerar algum, em algumas pessoas e colegas, gera alguma insatisfação, perante a situação que alguns estão e outros não estão, ou porque não solicitaram ou porque não têm direito." - ECol_5</p> <p>"Portanto, eu acho que não... a 100% o teletrabalho influencia negativamente, diria eu." - ECol_7</p> <p>"Eu acho que devido não haver aquela proximidade, cada um está na sua capelinha. Eu estou na minha e eles se calhar no....A nível, eu acho que às vezes presencialmente se consegue resolver determinadas situações do que à distância." - ECol_10</p> <p>"É assim, influencia sempre um bocadinho, por isso, é que o que eu acho que, por exemplo, pelo facto de ir dois dias por semana, e nesses dias eu também tento muito a aproximação com eles, não é. Porque imagine já estou a três</p>

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		dias afastada, pelo menos nos dias que vou tentar também um bocadinho relacionar-me mais com eles.." - ECol_11
		"Eu acho que influencia, mas também acho que aí depende muito da personalidade de cada um de nós." - ECol_13
		"Como eu já tinha estado no presencial, eu já tinha lá criado laços, então esses laços mantiveram-se e mantêm-se, e eu falo com as pessoas, mas claro que estou sempre, sinto-me um pouco mais esquecida, não é. Relativamente aos novos colegas, nós temos grupos na mesma WhatsApp, etc.... pronto, dá para estabelecer o contacto, mas claro não há assim aquela confiança, não se estabelece assim aquela confiança, como tive a experiência no presencial, sem dúvida." - ECol_17
		"Hã, se calhar sim, não sei, nós também estamos em contacto, não é, no Skype, qualquer pergunta que a gente tenha vamos falando uns com os outros, mas se calhar sim, se calhar não estamos tão juntos, não falamos tanto, não é." - ECol_18
		"Também acho sim, acho que, ... e sinto isso, senti isso em alguns colegas, que o teletrabalho fez com que as pessoas ficassem mais afastadas, mais no seu canto, acho que isto fez com que cada um ficasse mais individual, apesar de, até acho engraçado, que com aquelas pessoas que nós somos mais próximas, até temos grupos todos juntos, onde todos os dias falamos, dizemos qualquer coisa, mas sinto que ficámos mais virados para o nosso umbigo." - ECol_19
		"É assim, há menos contacto físico, não é. E nós sabemos que as relações,... Mas eu também, isso também vai um bocadinho da pessoa pessoal. Eu nunca fui uma pessoa muito de ...não sou muito, por exemplo, de grandes cafés e de... pronto, mas claro que influencia no sentido de não vermos tanto, não contactarmos fisicamente.." - ECol_21
		"Eu acho que sim. Não podemos dizer que não. Porque, é assim, eu sou uma pessoa que sou muito de afetos e de proximidade, e os olhares, e os sorrisos são diferentes quando nós estamos presencialmente..." - ECol_22
	Influência positivamente a relação com os colegas	"Considero que sim, na medida em que por vezes ajuda a que as salas não estejam com tantas pessoas. E há pessoas que eu sinto que para elas é muito importante terem a oportunidade de ficar em teletrabalho. E, portanto, sinto que depois disso elas vão estão mais felizes, porque tiveram um dia que tiveram em teletrabalho." - ECol_3
		"Aí eu acho que sim, mas não no ponto de vista negativo, acho que nós conseguimos fazer um de tal forma, um calendário, um cronograma de ações, digamos assim, em que eles não perturbam a minha rotina e eu não perturbo a rotina deles." - ECol_4
		"...eu acho que até de alguma forma até melhorou mais, porque a gente precisa ter contato com as pessoas para poder ou tirar alguma dúvida ou para fazer qualquer outra coisa agora..." - ECol_9
	Não alterou a relação com os colegas	"A mim não alterou, porque eu vou todas as semanas. Não há aquela quebra,... para mim não alterou... para os restantes colegas não sei..." - ECol_1

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		"Acho que não afetou em nada a relação com os colegas. Acredito que isso seja o principal..." - ECol_1
		"Não, neste momento não sinto porque é só um dia. agora, se tivesse muito tempo em teletrabalho, se calhar de certa forma poderia influenciar. Agora só um dia não noto, não sinto que influencie de qualquer modo." - ECol_2
		"No meu caso, uma vez que só estou um dia, eu acho que não influencia." - ECol_6
		"...a relação mantém-se como estava antes de haver este regime de teletrabalho,..." - ECol_8
		"Nós temos que colaborar com todos. Naturalmente há pessoas com quem estamos com maior proximidade e outras menos, mas a nível da relação de trabalho não considero que seja fraturante o teletrabalho por si só, até porque na sala, pronto, há várias pessoas também a fazer e nós tentamos gerir muito bem. Pronto, a nossa relação quer seja à distância, quer seja ... e não noto, lá está como tenho o permanente contacto com eles, quer seja através das plataformas, quer seja nos dias que vou presencialmente, não noto que isso, pronto afeta assim largamente." - ECol_11
		"Não, propriamente, porque eu sou uma pessoa que não.... É, assim, eu tenho com os meus colegas de trabalho é uma relação profissional e continua a ser pronto, basicamente é isso." - ECol_12
		"...mas quando estou no trabalho aproveito e estou com os meus colegas e até faço coisas... vou tomar café com eles, ou vou conversar com eles sobre este assunto, ou aproveito para reunir, aproveito.... acho que quando o teletrabalho é bem gerido, isso não tem necessariamente acontecer, não é. Aliás, acho que o objetivo de termos uns dias de teletrabalho e outros não, é precisamente disso é não nos afastarmos dos colegas." - ECol_13
		"Pois isso, aí é que é sempre um grande problema. Porque eu acho que há pessoas com quem tu consegues manter uma relação muito estável, duradoura, tens dúvidas ligas, telefonas, tens um contacto.... e há pessoas que não consegues manter esse relacionamento tão próximo, sim. Mas de uma maneira geral acho que sim, acho que se consegue perfeitamente manter todo o tipo de relações com os colegas." - ECol_14
		"É, assim, dado que é só um dia de teletrabalho, eu penso que não." - ECol_15
		"Ora bem (suspiro), ... não sei, essa é uma pergunta difícil... Eu pessoalmente não notei que influenciasse, é assim eu não posso dizer que ao princípio não houvesse, se calhar, não sei, algumas pessoas que .... Não sei, que achavam estranho eu estar em teletrabalho, que se calhar também gostariam de estar." - ECol_16
		"Não senti grande diferença, nem grande perda de ligação. Não. Nada disso." - ECol_16
		"No meu caso que é só um dia, não. Acredito que se estivesse sempre (em teletrabalho), sim,..." - ECol_20

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		<p>"Agora em termos de relação profissional, não, não, em termos de relação profissional não noto diferença nenhuma, até porque nós temos o Skype e estamos sempre em contacto com todas as divisões, todas. E qualquer coisa que queremos perguntamos no Skype, ligamos, têm um contacto, ou escrevem no Skype e dizem preciso falar contigo e ligamos, portanto, em termos profissionais não." - ECol_21</p>
<p>Impacto do teletrabalho na relação com o superior hierárquico</p>	<p>Influenciou negativamente a relação com o superior</p>	<p>"Pronto, às vezes havia certas coisas que a gente precisava de tratar e não dava para tratar." - ECol_18</p>
	<p>Influenciou positivamente a relação com o superior</p>	<p>"Eu acho que influencia, e acho que, ficou mais visível como é que era a relação com o teletrabalho, porque se havia uma ,como é que eu vou explicar isto, já de alguma forma não havia, ... não é um relacionamento, temos o relacionamento de trabalho, não é, mas... mas eu acho que isto também tem a ver com a personalidade das pessoas, não é, pronto, há pessoas mais afáveis há outras menos e relativamente à minha chefia, eu notei que se já era um bocadinho fria e distante, eu acho que o teletrabalho ainda intensificou mais, sim." - ECol_19</p>
		<p>"Não, é assim, é a mesma como se fosse também uma colega de trabalho, não tenho, e eu acredito até que melhorou depois do teletrabalho. Melhorou muito porque a gente acaba, tem certas determinadas situações que a gente precisa ter a resposta de uma superior, não é. Então, eu acho que melhorou até, depois do teletrabalho." - ECol_9</p>
		<p>"Ela já não era, ... a minha relação com ela é boa, não é, mas em termos de muito contacto, já não era assim muito, mesmo presencial, portanto melhorou um bocadinho ali na altura da pandemia, ou seja, era mais fácil contactar, ainda assim acho que melhorou alguns aspetos no sentido em que agora em vez de ser tudo do género, boca a boca, ou seja, está isto para fazer ou este assunto para tratar, agora é tudo por escrito, então acho que nesse aspeto é mais seguro para mim,..." - ECol_17</p>
	<p>Não alterou a relação com o superior</p>	<p>"Não, acho que está igual." - ECol_1</p>
		<p>"Não, porque é como eu digo, como é só um dia não noto assim grande diferença, grande impacto a esse nível. agora se tivesse mais dias, se calhar poderia de certa forma influenciar. Mas como tenho apenas um dia em teletrabalho não nosso esse impacto, não vejo qualquer impacto a esse nível." - ECol_2</p>
	<p>"Não, não. A comunicação é fácil. É fácil na mesma falar com ela sempre que surgem algumas questões e, portanto, não noto diferenças." - ECol_3</p>	
	<p>"Não, não minimamente." - ECol_4</p>	
	<p>"Talvez isso conta, mas eu não tenho tido nenhum tipo de problemas, nenhum, nenhum, nenhum mesmo." - ECol_4</p>	
	<p>"É assim, ela não levanta objeções e entende perfeitamente. Nesse aspeto corre bastante bem, e não tenho que nada a dizer." - ECol_5</p>	

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		<p>"Eu acho que não influencia precisamente porque eu só estou um dia por semana em casa. Os outros quatro eu estou presencialmente no meu local de trabalho e acho que nesse aspeto, precisamente por ser só um dia, não acho que tenha qualquer influência no contacto que tenho com os colegas e com os superiores hierárquicos." - ECol_6</p>
		<p>"Não tanto, porque lá está com ela é muito mais virtual, porque ela é uma pessoa que está sempre fora. Falamos imenso por email. Falamos algumas vezes por telefone. Também já tenho estado lá com ela." - ECol_7</p>
		<p>"Não, acho que é também a mesma questão, portanto, há este acordo, digamos assim, é perfeitamente normal, também temos muito à vontade, portanto, quando é preciso alguma coisa, por uma mensagem, por uma chamada, rapidamente falamos e articulamos e, portanto, sinto que que nada muda." - ECol_8</p>
		<p>"Não, porque eu tenho Skype. Todas as vezes que eu preciso de alguma coisa nós comunicamos pelo Skype ou pelo telemóvel. Não..." - ECol_10</p>
		<p>"É exatamente da mesma forma, nós também mantemos aqui um contacto diário. Pronto, através, aqui das plataformas, todos os dias nos cumprimentamos com bom dia, é a mesma coisa que lá quando estamos presencialmente. Também se passe por ele, também cumprimento com bom dia, se é ele que chega primeiro também vem à nossa sala cumprimentar-nos, e pronto, e falamos várias vezes por dia, quer seja à distância quer seja presencialmente." - ECol_11</p>
		<p>"Também não, resolvemos facilmente, conversamos facilmente, e acho que ele confia naquilo que eu faço e nos resultados que eu apresento, ele não teve, nunca teve necessidade de me dizer assim, olha falhaste na apresentação deste trabalho, neste prazo, não. Ele nesse aspeto, tanto eu como ele estamos tranquilos relativamente àquilo que eu tenho que apresentar. Não." - ECol_12</p>
		<p>"No meu caso concreto não afetou em nada." - ECol_13</p>
		<p>"...é uma chefia muito próxima e, portanto, não afetou mesmo em nada..." - ECol_13</p>
		<p>"Olha eu não tenho propriamente grandes problemas, porque eu como falo com ela muito por.... pelo Teams e pelo Skype. Por isso, ela vai-me dando as respostas que eu vou necessitando. É óbvio que há certas coisas que a presença, se calhar, é mais benéfica, não é. Porque às vezes esta questão de escrever aquilo, que eu escrevo, não é a mesma coisa que tu interpretas, não é? E às vezes pode haver aqui algum... as coisas não ficam tão bem esclarecidas, mas que isto tem a ver se calhar também com um aperfeiçoar de cada um de nós, não é." - ECol_14</p>
		<p>"Eu nunca, acabou por nunca ser uma questão que levantasse uma grande problemática porque a minha superiora hierárquica não, como normal, não está na minha sala. Pronto ela está numa sala à parte, não é. E muitas vezes, ela está em reuniões, tem outras pessoas que terá que atender, porque, pronto, faz parte das funções dela também</p>

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		<p>e, muitas vezes o contacto presencial acaba por não ser constante, porque ela também tem que ter o tempo para desempenhar as funções dela, e se toda a gente for constantemente ter com ela e pedir... é isto, aquilo, aqueloutro, acabaria por não ter tempo para fazer a parte dela. Portanto, desde, já pré regime de teletrabalho full-time, nós já comunicávamos muito por plataformas como Skype, até o próprio telefone, só às vezes só para dar uma indicação,..." - ECol_15</p> <p>"Não, não alterou. Ela concorda, ela própria reconhece que eu sou mais rentável em teletrabalho, e não, não alterou em nada." - ECol_16</p> <p>" Não." - ECol_20</p> <p>"Bem na mesma, sim. Bastante bem..." - ECol_21</p> <p>"Era a forma como nós nos articulávamos e nunca houve aqui, pelo menos eu não senti, nenhuma dificuldade nem de comunicação nem de garantir a transmissão daquilo que são as orientações e eu também transmitir aquilo que estava a fazer e percebermos, acho que correu bem." - ECol_22</p> <p>"É um contexto um bocadinho diferente, não é, portanto acho que não influencia de forma alguma." - ECol_22</p>
	Flexibilidade do superior relativa ao teletrabalho	<p>"Eu acho que nesse aspeto só tenho coisas positivas a dizer. Ela é muito flexível. Outra coisa, que há bocadinho eu não referi a nível pessoal, mas também é verdade, quando temos os nossos filhos doentes ou nós estamos mal dispostos, com alguma coisa assim que nos impede ir para o serviço, ela é completamente aberta para nos deixar ficar em teletrabalho. Por exemplo, temos uma consulta que fica mais próximo da nossa casa, ela dá-nos a autonomia de ficarmos em casa nesse dia em teletrabalho. Nesse aspeto ela é bastante acessível e acho que nesse aspeto não tenho nada a dizer." - ECol_5</p>
	Necessidade de gestão pelo superior do teletrabalho da equipa	<p>"Não, é igual, e também acho que se a chefia não tiver cuidado pode acontecer com o teletrabalho haver um distanciamento maior dos funcionários." - ECol_13</p> <p>"Mas acho, acho que sim, reconheço que o teletrabalho tem que ser bem gerido por parte das chefias, porque senão pode correr mal, sim." - ECol_13</p>
	Forma de comunicação com o superior	<p>"...mas hoje em dia com a tecnologia que existe qualquer coisa faço uma videochamada com o meu chefe por Skype ou com outro colega,..." ECol_1</p> <p>"Não tanto, porque lá está com ela é muito mais virtual, porque ela é uma pessoa que está sempre fora. Falamos imenso por email. Falamos algumas vezes por telefone. Também já tenho estado lá com ela." - ECol_7</p> <p>"...nós também mantemos aqui um contacto diário. Pronto, através, aqui das plataformas, todos os dias nos cumprimentamos com bom dia, é a mesma coisa que lá quando estamos presencialmente. Também se passe por ele, também cumprimento com bom dia, se é ele que chega primeiro também vem à nossa sala cumprimentar-nos, e pronto, e falamos várias vezes por dia, quer seja à distância quer seja presencialmente." - ECol_11</p>

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		<p>"No meu caso concreto eu não posso queixar disso, de todo, porque lá está porque o Skype está sempre disponível, está sempre tudo disponível, para conversarmos e trocarmos ideias. Pode não responder logo, logo, mas isso também porque tem uma reunião, portanto é normal, não é. Mas isso se eu tivesse um serviço seria a mesma coisa." - ECol_13</p> <p>"...porque eu como falo com ela muito por.... pelo Teams e pelo Skype. Por isso, ela vai-me dando as respostas que eu vou necessitando." - ECol_14</p> <p>"E, não quer dizer que ela... ela respondia sempre aos emails, e se eu lhe mandasse uma mensagem para o telemóvel ela respondia-me, pronto, mas não estivemos tanto como devíamos estar em reuniões, como devíamos querer." - ECol18</p> <p>"Ou seja, mantém a distância, ou seja, se houver alguma comunicação é sempre da parte dela, porque a maior parte das vezes, ou mesmo que tenhamos alguma coisa para falar com ela, deixamos e quando ela quiser fala connosco. Ou seja, é sempre, está sempre dependente dela. Esta comunicação." - ECol_19</p> <p>"Portanto, se tiver um problema em que realmente uma decisão em que precise de contactar com o meu superior hierárquico, de igual forma estando em teletrabalho ou estando fisicamente no trabalho consigo entrar em contacto e ter resposta, ou até mais rápida, porque como sabem, lá está, ou recorro ao Skype a dizer tenho uma situação em que precisava de esclarecer ou ao telefone e é esclarecida, ou até mesmo por email." - ECol_21</p>
	Estar em teletrabalho devido à lei	<p>"Não, é assim, eu solicitei teletrabalho e foi-me sempre dado. Agora foi-me sempre concedido, a lei também o ajuda. Não sei se não houve essa parte da lei, provavelmente não, mas é como eu digo, é o futuro e cabe às instituições e às pessoas quererem aceitar o futuro, ou não, ou quererem evoluir, ou não. Porque é que isto faz parte da evolução. Queiramos ou não, isto faz parte da evolução." - ECol_21</p> <p>"...apesar da lei o permitir, obviamente o meu contexto específico, que é estar a acompanhar a minha filha, acho que houve uma... portanto, há aqui uma aceitação de parte a parte muito imediata em relação àquilo que... porque a lei permite fazer, mas também diz que as funções têm que o permitir, não é. E, portanto, há aqui um compromisso de ambas as partes. Eu tenho o compromisso de quando for necessário vou presencialmente e quando sinto eu que há essa necessidade eu vou, e a instituição deixou-me perfeitamente à vontade para eu fazer essa gestão, e não há aqui nenhum tipo de perguntas sobre se estou em teletrabalho se não estou, se deixo de estar e, portanto, a situação é bastante tranquila." - ECol_22</p>

## Dimensão V - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da comunicação

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
Impacto do teletrabalho ao nível da comunicação	Dificuldade na comunicação com o superior		"Ou seja, mantém a distância, ou seja, se houver alguma comunicação é sempre da parte dela, porque a maior parte das vezes, ou mesmo que tenhamos alguma coisa para falar com ela, deixamos e quando ela quiser fala connosco. Ou seja, é sempre, está sempre dependente dela. Esta comunicação." - ECol_19
	Vantagem de por escrito ficar registada a informação		"Até porque basta um pouco para salvaguardar da questão de estar tudo escrito. Hoje em dia, infelizmente há muita gente que funciona com esta lógica e, portanto, acho..." - ECol_7
			"...claro, nesse aspeto falha por aí, mas tem a vantagem de termos as coisas escritas, ou seja, se for alguma coisa urgente, com algum tipo de consequência, eu tenho o comprovativo, enquanto no presencial às vezes faltava isso, depois acontecia alguma coisa não corria tão bem, ah era sempre aquela coisa da voz, ah mas eu disse ao colega, não sei quê... pronto, tem este contra, que demoro mais às vezes a conseguir chegar a eles e tem a vantagem de que fica tudo registado, pronto." - ECol_17
	Atraso na comunicação virtual		"Aquilo que eu às vezes sinto e que estava a referir é que muitas das vezes há a decisão da hora, ou a comunicação da hora, aquilo que acontece naquele momento e naturalmente quem não está às vezes fica um bocadinho sem esse conhecimento, quando a informação não passa, porque surgiu outra coisa e passou, seja qual for o motivo, e depois às vezes há aqui um esforço adicional de tentar recuperar o que se possa ter perdido,..." - ECol_8
			"...é só a questão que eu estava a referir há pouco, de às vezes há àquelas coisas mais da hora, que embora haja sempre essa preocupação de passar a informação, às vezes esquece." - ECol_8
			"Claro que perde-se umas fofuquices de vez em quando, mas acaba-se por se saber mais tarde,..." - ECol_16
			"As informações chegam-nos sempre, podem não chegar na mesma hora que chegam aos outros que estão lá na sala, mas chegam uns minutos depois, não, não sinto grandes dificuldades de comunicação, nem com os colegas, nem com as chefias." - ECol_16
			"...então às vezes, sou sempre a última a saber das coisas claro, pronto, eu compreendo, é normal porque vai-se à sala é mais fácil, olha é assim, não é. E depois existo eu que estou em teletrabalho e pronto." - ECol_17

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
			"...estamos todos disponíveis online e eu consigo contactar todos, ter o contacto de todos, conseguir alcançar todos com os assuntos que eu necessito, nem sempre é tão rápido como se eu estivesse presencial, claro, nesse aspeto falha por aí,..." - ECol_17
			"Os meus colegas, digamos que se houver alguma notícia que é dada fisicamente no trabalho não serei a primeira pessoa a sabê-lo, estou em teletrabalho." - ECol_21
	Permanente contacto		"...é perfeitamente normal, também temos muito à vontade, portanto, quando é preciso alguma coisa, por uma mensagem, por uma chamada, rapidamente falamos e articulamos e, portanto, sinto que nada muda. Portanto é só a diferença de em vez de irmos ao gabinete uma da outra, digamos assim, é pelo computador, mas de resto funcionar tudo perfeitamente normal." - ECol_8
			"Acredito até para o lado bom porque a gente acaba por ter contato, se a gente tem contatos através via Skype, e tudo que é preciso ou qualquer coisa que é necessária, a gente sempre está a ter contato tanto pelo telefone, se for necessário, eu acho que sim..." - ECol_9
			"Nós estamos aqui em pleno contacto todo o dia, imagina eu tenho o contacto pleno com as chefias durante todo o meu dia de trabalho, seja por qualquer dúvida, seja por fazermos várias vezes videochamadas, mesmo telefonemas, nós estamos em permanente aqui contacto,..." - ECol_11
			"Porque a nível do trabalho, propriamente dito, no contacto com as pessoas pronto é .... Isto acaba por ser permanente, não é? Porque as novas tecnologias também permitem isso." - ECol_11
			"...lá está como tenho o permanente contacto com eles, quer seja através das plataformas, quer seja nos dias que vou presencialmente,..." - ECol_11
			"Pronto se houver necessidade, às vezes, por exemplo, já tem acontecido haver reuniões presenciais que tentamos sempre que esteja a equipa toda na sala, mas eventualmente, eu por exemplo, já tem acontecido eu estar a partir de casa. Eles também fazem uma ligação comigo e eu também estou à distância, mas estou também a assistir à reunião e a participar." - ECol_11
			"...o contacto nestes dias é permanente." - ECol_11
			"Nós temos um grupo em comum e todos os dias, assim que entramos, os bons dias são lá ditos e quando saímos, também nos despedimos até amanhã, e algum assunto que seja generalizado a todos é colocado nesse grupo, independentemente de quem está ou não em teletrabalho, e em algum assunto mais particular, falamos diretamente ou com o Chefe ou com a pessoa em questão, ou

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
			envolvemos o Chefe, ou o criamos grupo de trabalho com outras pessoas de outras divisões. Não, nesse aspeto, as plataformas estão muito bem utilizadas e desenvolvidas." - ECol_12
			"Porque estou em casa, mas eu estou sempre ligada no Skype, nós estamos sempre constantemente a falar uns com os outros e a partilhar ideias e a trocar informações, portanto o teletrabalho não me retira isso." - ECol_13
			"Os meios é que são diferentes, porque eu as dúvidas que tenho, ou aquilo que eu preciso de transmitir não deixa de ser feito. É feita por outros canais." - ECol_14
			"Estou sempre disponível quando ela precisa, quando eu preciso ela também está disponível, ou por email ou por telefone, ou por seja porque for." - ECol_16
			"...nós também estamos em contacto, não é, no Skype, qualquer pergunta que a gente tenha vamos falando uns com os outros,..." - ECol_18
			"...nós hoje em dia zoom, Skype, telemóveis, estamos sempre ligados, o dia que estou em teletrabalho não comunico menos com o meu superior, com os meus colegas por estarem teletrabalho, comunico exatamente da mesma forma, a qualquer momento. É só o modo de o fazer é diferente." - ECol_20
			"Agora em termos de relação profissional, não, não, em termos de relação profissional não noto diferença nenhuma, até porque nós temos o Skype e estamos sempre em contacto com todas as divisões, todas. E qualquer coisa que queremos perguntamos no Skype, ligamos, têm um contacto, ou escrevem no Skype e dizem preciso falar contigo e ligamos, portanto, em termos profissionais não." - ECol_21
			"...porque aquilo que eu já estando presencialmente gostasse de comunicar, por exemplo, por email, eu continuo a fazê-lo, o que é que fica substituído, digamos assim, com a questão do teletrabalho, é quando eu às vezes abrisse a porta e fosse ao gabinete dizer: Olha,.... Não digo assim, o que faço é ligo para lá e falo telefonicamente, e às vezes até se põe em alta voz e falamos todas ao mesmo tempo, ou fazemos, por exemplo, uma videoconferência e estamos todas a vermos e a falar e a esclarecer questões." - ECol_22
	Não afetou a comunicação		"Em nada, porque na verdade, como a maior parte do tempo com eles, no caso dos superiores a maior parte do tempo eu falo por telefone mesmo ou videoconferência, não é?" - ECol_4

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
			"...nós temos várias ferramentas que nos permitem falar uns com os outros. Aliás, nós mesmo quando estamos presencialmente, nós usamos muito o Skype para conversarmos e trocarmos ideias e perguntarmos, até mesmo entre diferentes serviços da universidade. Nós usamos muito estas ferramentas, até mais do que propriamente o telefone ou deslocarmos à sala." - ECol_6
			"É assim, eu acho que no mundo do trabalho atual a comunicação é muito mais virtual, mesmo as pessoas estando no mesmo gabinete ou no gabinete ao lado. Portanto, há muito email que se troca, muito Skype. Eu já tive a trabalhar num gabinete, como se diz, com sete pessoas, e às vezes falava com o colega que estava ao fundo da sala por Skype. Portanto, eu acho que o teletrabalho não é o grande culpado das pessoas falarem muito mais por meios virtuais do que propriamente falando." - ECol_7
			"Eu acho que a comunicação continua a ser, independentemente das pessoas estarem ou não pessoalmente umas com as outras..." - ECol_7
			"...eu acho que a parte virtual da comunicação vai continuar a existir sempre e vai continuar a ser cimentada, a ideia que eu tenho. Porque é como digo, eu estou a trabalhar com um colega no mesmo gabinete e ao mesmo tempo estou a mandar coisas por email, ... (não se percebe) porque a parte escrita continua a ter algum peso na comunicação funcional e laboral." - ECol_7
			"Realmente, é só a questão que eu estava a referir há pouco, de às vezes há àquelas coisas mais da hora, que embora haja sempre essa preocupação de passar a informação, às vezes esquece. É normal, não é. Se fosse eu lá, se calhar também acontecia exatamente o mesmo. Mas nada que prejudique, porque facilmente depois conseguimos conversar e retomar o ponto em que estava a fazer aquilo, sem ser prejudicial, digamos assim." - ECol_8
			"Não, porque eu tenho skype. Todas as vezes que eu preciso de alguma coisa nós comunicamos pelo Skype ou pelo telemóvel." - Ecol_10
			"Porque também temos reuniões de pontos de situação com frequência e já tem acontecido várias vezes eu estar à distância, ou outros colegas também estarem à distância, mas não noto nada que isso afete, porque é assim, se tenho dúvidas questiono, se tiverem dúvidas para comigo também me questionam e acaba por não haver aqui nenhuma circunstância que impeça que a comunicação." - ECol_11
			"Eu acho que tem é outra maneira de comunicar." - ECol_14

categorias – Nível I	categorias – Nível II	categorias – Nível III	Exemplos
			"Portanto, desde, já pré regime de teletrabalho full-time, nós já comunicávamos muito por plataformas como Skype, até o próprio telefone..." - ECol_15
			"Portanto, eu diria que tirando uma fase muito inicial do período de teletrabalho, ou da entrada no teletrabalho, foi sempre constante conforme era já em regime totalmente presencial." - ECol_15
			"...nós comunicamos na mesma, lá está é como eu te digo, o Skype, o e-mail, as reuniões, nunca senti que houvesse falta de comunicação de alguma coisa por estar em teletrabalho, não." - ECol_16
			"Eu penso que sim, que houve uma boa comunicação, nós reuníamos pelo Zoom e até pelo Skype quando era necessário e não houve assim grandes problemas nesse sentido." - ECol_18
			"Não influência, acho que consigo... é normal porque nós hoje em dia zoom, Skype, telemóveis, estamos sempre ligados, o dia que estou em teletrabalho não comunico menos com o meu superior, com os meus colegas por estarem teletrabalho, comunico exatamente da mesma forma, a qualquer momento. É só o modo de o fazer é diferente." - ECol_20
			"Porque, há um bom espírito de equipa, há um bom espírito de trabalho de equipa. E não influencia a comunicação. É como lhe digo, provavelmente, muitas das vezes é mais feita por Skype ou por telefone, às vezes a minha chefe entra na sala e estão sempre ao telefone comigo, ou porque fazemos reuniões várias vezes, até online, pronto, mas não influencia a comunicação." - ECol_21
	Piorou a comunicação quando em teletrabalho		"...mensagem parece que nunca é o bem o que queremos transmitir ou a interpretação do outro não é o que nós pensamos... acredito que aí o presencial seja melhor do que o teletrabalho,..." - ECol_1
			"Eu acho que comunicar em teletrabalho não é a mesma coisa que comunicar presencialmente, não é. Presencialmente uma pessoa consegue comunicar melhor..." - ECol_2
			"Com colegas, eu penso que não há tanta comunicação quando as pessoas estão em teletrabalho." - ECol_3
			"E quando estamos em teletrabalho, as coisas só nos chegam se for forçado, não é? Ou seja, se alguém nos vier falar sobre aquilo, não há uma transmissão natural de conhecimento. Esse é o ponto que eu considero que é negativo de comunicação entre colegas no teletrabalho." - ECol_3
			"A nível da comunicação, se calhar é um fator negativo." - ECol_5

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Categories – Nível III	Exemplos
			"É sempre uma comunicação, mas por vezes, quando estou em teletrabalho, sinto que quando vou noutra dia, no regime presencial para o gabinete que se passaram coisas que eu não, não tive noção, porque falaram delas no serviço e nós que estávamos em teletrabalho, não escrevem nos meios de comunicação, que nós temos disponíveis e nós não conseguimos perceber o processo de alterações." - ECol_5
			"É assim, não vamos negar que o teletrabalho há dias que eu quase não falo com determinados colegas, há um ou outro que falamos, via estas plataformas, falamos, há outros, ou porque eu não tenho relação laboral entre, pronto, trabalho em comum com eles. Pronto, vou falando menos vezes, sim, nesse aspeto o teletrabalho pode, de facto, proporcionar algum distanciamento relativamente a alguns colegas, mas provavelmente ele também já existia." - ECol_12
			"É assim, eu acho que o teletrabalho tem, lá está o aspeto negativo,..." - ECol_13
			"...e o teletrabalho tem este problema, acho eu, em relação à comunicação que é poder realmente encobrir algumas situações que não devem ser encobertas, não é." - ECol_13
			"...um dos nossos handicaps é mesmo a comunicação, não somos muito bons a comunicar, e se isso presencialmente já existia, então em teletrabalho eu acho que isso é bastante, é mais potenciado." - ECol_19
	Melhorou a comunicação		"É melhorou. Melhorou mais porque, quando era presencialmente como é aqui sempre, não é? Então, todos nós temos contatos uns com os outros, mas eu acho que continua na mesma, melhorou um bocado, não é, porque quando a gente estava...eu acho que melhorou até mais do que na altura que iniciamos, porque a gente precisava ter mais contato. Não podia estar sempre a ligar, então sempre utilizava mais o Skype." - ECol_9
			"...ainda assim acho que melhorou alguns aspetos no sentido em que agora em vez de ser tudo do género, boca a boca, ou seja, está isto para fazer ou este assunto para tratar, agora é tudo por escrito, então acho que nesse aspeto é mais seguro para mim,..." - ECol_17
			"Eu não sinto que tenho influenciado muito e acho que, sinceramente, às vezes até se ganha aqui numa questão, que é, muitas vezes se nós tivéssemos muito presentes muito próximos a comunicação era muito imediata e, por vezes, não era tão ponderada nalgumas matérias." - ECol_22

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
	Importância da comunicação presencial		"...a mensagem parece que nunca é o bem o que queremos transmitir ou a interpretação do outro não é o que nós pensamos... acredito que aí o presencial seja melhor do que o teletrabalho,..." - ECol_1
			"E então, penso que realmente presencialmente a comunicação é muito mais eficiente, consegue-se comunicar melhor. Com isto não estou a dizer que também não comunique em teletrabalho, porque também se comunica e também se consegue fazer todas as tarefas e consegue-se gerir bem o nosso trabalho e o nosso tempo em teletrabalho. mas acho que a comunicação presencialmente que é mais eficiente, nesse ponto de vista." - ECol_2
			"Não é que não seja possível comunicar em teletrabalho, porque também é possível, mas para mim não é a mesma coisa. Há sempre esta parte mais física, que não está presente e isso, às vezes... aliás há questões que se resolvem muito mais facilmente presencialmente do que em teletrabalho... questões práticas, não é, por vezes é mais fácil tratá-las presencialmente do que em teletrabalho." - ECol_2
			"Por isso, acho que a comunicação acaba por acontecer. Não digo da mesma forma, como é lógico, porque se eu estiver no meu local de trabalho e tiver alguma questão para colocar, basta virar para o lado e fazer essa questão, não é?" - ECol_6
			"...a diferença presencialmente é que eu estou frente a frente e é mais rápida. Se calhar o feedback da informação enquanto às vezes pelo Skype a pessoa pode não estar atenta, ou não estar logo e não ...é a rapidez." - ECol_10
			"Vem cá o telemóvel ou o Skype mas não é a mesma coisa que estar presencialmente." - ECol_10
			"Acho que por muito Skype, por muito Zoom, por muito... não é a mesma coisa, eu acho, e por isso volto a referir os dois, não é?" - ECol_13
			"É assim, eu acho que o teletrabalho tem, lá está o aspeto negativo, de quer queiramos, quer não, as pessoas se estiverem todas no mesmo sítio presencialmente, fisicamente, há coisas que até nos apercebemos pelo olhar. Apercebemo-nos se a pessoa está bem disposta, ou maldisposta, apercebemo-nos se a pessoa gostou daquela resposta ou não gostou, e, por exemplo, para uma chefia eu acho que isto é extremamente importante, ir-se apercebendo, e até nós com os nossos colegas, acho que é muito importante a gente perceber se ele realmente ficou ofendido com alguma coisa ou não ficou." - ECol_13

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Categories – Nível III	Exemplos
			"Porque há coisas que a gente às vezes diz sem maldade que são interpretadas de outra forma, o teletrabalho retira um bocadinho isto, não é, porque o Zoom, quer a gente queira quer não, nós estamos-nos a ver, é óbvio que estamos, mas não é a mesma coisa, não é." - ECol_13
			"...eu penso que manteve-se praticamente tudo conforme estava anteriormente, normalmente nós reunimos em dias em que ninguém está em teletrabalho, porque nós também não muitos e é preferível o contacto presencial, até para discutir algumas questões e, normalmente, reunimos traçamos os dados para aquilo que queremos fazer,..." - ECol_15
	Videochamadas como forma de melhorar a comunicação em teletrabalho		"Se eu tivesse sempre, constantemente em teletrabalho, as videochamadas ou a chamada telefónica são sempre importantes." - ECol_1
			"Mas hoje em dia com as tecnologias pergunto sempre, posso fazer uma videochamada, posso falar contigo?" - ECol_1
			"Mas, acho que aí a forma mais fácil de tentar que isso não aconteça é promover muitas reuniões Zoom, promover reuniões de equipa, por exemplo, uma vez por semana, nós fizemos isso da pandemia." - ECol_13
	Dificuldade de interpretação da mensagem por escrito		"Agora tenho um entrave de que quando há dúvidas, quando há alguma coisa que queira esclarecer, nunca é a mesma coisa uma pessoa falar por Skype, porque a interpretação no outro lado nunca é a mesma." - ECol_1
			"Porque escrito via teams, Skype ou email há sempre ... a mensagem parece que nunca é o bem o que queremos transmitir ou a interpretação do outro não é o que nós pensamos..." - ECol_1
			"Presencialmente uma pessoa consegue comunicar melhor.. porquê? há distancia uma pessoa não consegue perceber micro expressões, não consegue perceber pormenores que consegue perceber presencialmente." - ECol_2
			"...há coisas que até nos apercebemos pelo olhar. Apercebemo-nos se a pessoa está bem disposta, ou maldisposta, apercebemo-nos se a pessoa gostou daquela resposta ou não gostou, e, por exemplo, para uma chefia eu acho que isto é extremamente importante, ir-se apercebendo, e até nós com os nossos colegas, acho que é muito importante a gente perceber se ele realmente ficou ofendido com alguma coisa ou não ficou. Porque há coisas que a gente às vezes diz sem maldade que são interpretadas de outra forma,..." - ECol_13
			"Porque às vezes esta questão de escrever aquilo, que eu escrevo, não é a mesma coisa que tu interpretas, não é? E às vezes pode haver aqui algum... as coisas não ficam tão bem esclarecidas,

categorias – Nível I	categorias – Nível II	categorias – Nível III	Exemplos
			mas que isto tem a ver se calhar também com um aperfeiçoar de cada um de nós, não é." - ECol_14
			"Apesar de eu sempre ter tido algum cuidado na forma de comunicar, por exemplo, escrever um email, a comunicar a uma equipa grande, sempre tive algum cuidado, porque aquilo que nós escrevemos nem sempre é interpretado da mesma forma por toda a gente, e às vezes há palavras que são dúbias e, portanto, sempre tentei ter o cuidado.." - ECol_22
	Meios de comunicação em teletrabalho	Messenger	"Até o próprio Messenger, às vezes, sim." - ECol_14
		WhatsApp	"...o WhatsApp..." - ECol_9
			"...temos o Zoom, temos Skype, temos WhatsApp, temos telefone..." - ECol_13
			"O WhatsApp também." - ECol_14
			"...havia mensagens, por exemplo, via WhatsApp,..." - ECol_22
		Teams	"...trabalhamos com o Microsoft Teams, e nós é a partir daí que comunicamos para colocar as dúvidas ou para resolver sobre alguns assuntos..." - ECol_5
			"...porque eu como falo com ela muito por.... pelo Teams..." - ECol_14
			"O Teams, também, quer as chamadas, dos dois módulos." - ECol_14
		Telefone	"Quando preciso alguma coisa dela, temos confiança e amizade suficiente para que ela possa pegar o telefone e ligar ali." - ECol_4
			"...a gente sempre está a ter contato tanto pelo telefone,..." - ECol_9
			"...nós nos comunicamos através de Skype ou por telefone mesmo,..." - ECol_9
			"...os colegas sempre entram em contacto via Skype ou telefone,..." - ECol_9
			"Não, porque eu tenho Skype. Todas as vezes que eu preciso de alguma coisa nós comunicamos pelo Skype ou pelo telemóvel." - ECol_10
			"...temos o Zoom, temos Skype, temos WhatsApp, temos telefone..." - ECol_13
			"Se houver questões mais urgentes, que tenham que ser tratadas só comigo, um pronto o meu telemóvel está sempre comigo." - ECol_15
	"Estou sempre disponível quando ela precisa, quando eu preciso ela também está disponível, ou por email ou por telefone, ou por seja porque for." - ECol_16		
	"...quer por telemóvel,..." - ECol_20		
	"...telemóveis..." - ECol_20		
	"...tenho uma situação em que precisava de esclarecer ou ao telefone e é esclarecida..." - ECol_21		
	"...por telefone, às vezes a minha chefe entra na sala e estão sempre ao telefone comigo..." - ECol_21		

categorias – Nível I	categorias – Nível II	categorias – Nível III	Exemplos
			"...falávamos telefonicamente se fosse preciso todos os dias..." - ECol_22
		Zoom	"...temos o Zoom, temos Skype, temos WhatsApp, temos telefone..." - ECol_13
			"...o zoom..." - ECol_15
			"...pelo Zoom..." - ECol_18
			"...zoom,..." - ECol_20
			"...via Zoom..." - ECol_22
		Email	"Escrever por email..." - ECol_1
			"...envio por email,..." - ECol_4
			"...há muito email que se troca, muito Skype." - ECol_7
			"...eu estou a trabalhar com um colega no mesmo gabinete e ao mesmo tempo estou a mandar coisas por email,..." - ECol_7
			"Olha o e-mail,..." - ECol_14
			"...podem deixar um email,..." - ECol_15
			"Estou sempre disponível quando ela precisa, quando eu preciso ela também está disponível, ou por email ou por telefone, ou por seja porque for." - ECol_16
			"...o e-mail,..." - ECol_16
			"...ou até mesmo por email." - ECol_21
			"...e troca de emails." - ECol_22
		Skype	"...nunca é a mesma coisa uma pessoa falar por Skype,..." - ECol_1
			"Aliás, nós mesmo quando estamos presencialmente, nós usamos muito o Skype para conversarmos e trocarmos ideias e perguntarmos, até mesmo entre diferentes serviços da universidade." - ECol_6
			"Eu já tive a trabalhar num gabinete, como se diz, com sete pessoas, e às vezes falava com o colega que estava ao fundo da sala por Skype." - ECol_7
			"...contatos através via Skype,..." - ECol_9
			"...através de Skype..." - ECol_9
			"A gente tem contacto mesmo via Skype, se for necessário alguma coisa, os colegas sempre entram em contacto via Skype ou telefone,..." - ECol_9
			"Não, porque eu tenho Skype. Todas as vezes que eu preciso de alguma coisa nós comunicamos pelo Skype ou pelo telemóvel." - ECol_10
			"Os colegas a mesma coisa nós usamos o Skype, nós temos o grupo do serviço, depois temos individualmente, e nós, a nível determinados problemas é pelo Skype,..." - ECol_10
			"...porque apesar de ter o Skype, as pessoas falam comigo, pronto, eu escolho os momentos, não é que interrompe o meu trabalho para me dedicar, pronto, lá está a falar com pessoas, se preciso." - ECol_11

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
			"...maioritariamente aqui ao longo do dia utilizamos muita a ferramenta Skype." - ECol_11
			"...temos o Zoom, temos Skype, temos WhatsApp, temos telefone..." - ECol_13
			"...pelo Skype..." - ECol_14
			"...o Skype, quer a parte escrita, quer as videochamadas." - ECol_14
			"...nomeadamente o Skype,..." - ECol_15
			"...podem enviar mensagem por Skype,..." - ECol_15
			"...Skype,..." - ECol_16
			"...no Skype,..." - ECol_18
			"...pelo Skype..." - ECol_18
			"...por Skype,..." - ECol_20
			"...Skype,..." - ECol_20
			"...Skype.." - ECol_21
			"...Skype..." - ECol_21
			"...via Skype..." - ECol_22
			"...mensagens via Skype,..." - ECol_22

## Dimensão VI - Percepção sobre os recursos organizacionais disponibilizados

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Exemplos
Recursos organizacionais disponibilizados	Utilização dos próprios recursos	"Pois, eu em casa uso um computador pessoal, uso a internet que também tenho em casa. É certo que esses meios funcionam. Tem funcionado sem grandes problemas. Mas por exemplo, se houver algum problema com o meu computador pessoal, não sei se haveria abertura para me darem um computador portátil. Não aconteceu, mas não sei se a entidade patronal estaria disponível para isso..." - ECol_5
		"Sim, sim, sim, sim, [o material é meu] mas tenho colegas que têm material da universidade, pronto, na altura é que nem havia para todos e eu como tinha disse, ok, eu não necessito, e para as pessoas virem para casa foi-se dando prioridade aqueles que não tinham." - ECol_12
	Os recursos não têm as condições desejáveis	"Então o portátil foi-me útil, mas não considero que o computador tenha as condições ideais para um trabalhador exercer as suas funções, quer em regime presencial, quer em regime de teletrabalho, e foi algo que que já reportei, mas que ainda não consegui ver alterada, não é. Mas pronto de início, realmente não tive qualquer equipamento para o teletrabalho, o que também percebo que foi uma mudança brusca, não é, não havia essa preparação, entretanto tenho apesar de considerar que ele não tem as condições mínimas para poder exercer bem." - ECol_8
		"Tudo embora, não é, com o avançar... lá, o equipamento é melhor. Outra coisa, não é, que nós em casa não temos monitores, nem computadores, como a universidade tem. Eu tinha um portátil normal, pronto, mas depois com o trabalho, achei que aquele monitor era pequenino. Pronto, não é um monitor como a universidade, disponibiliza aos colaboradores. Então eu tinha um aqui, comprei um monitor na altura para a minha filha também ter aulas. Entretanto, ela regressou e eu fiquei com aquele monitor. Ligou ao PC, que era a única coisa que eu achava que realmente me dificultava o trabalho, era ver as coisas demasiadamente pequenas naquilo." - ECol_12
		"E eu também acho que este, também já estou farta de pedir é um é um portátil novo, porque o meu também já tem um bocadinho usado, para não dizer outra coisa." - ECol_14
	Organização disponibilizou os recursos necessários	"Sim, eu nem tinha computador portátil. Foi a Universidade que me facultou, as restantes coisas... internet já temos que ter em casa, não foi uma aquisição extra. De resto...facultou-me o computador que era o essencial." - ECol_1
		"Tudo o que era necessário foi acautelado." - ECol_2
		"...e considero que foram disponibilizados os meios que eram necessários para nós estarmos a trabalhar convenientemente em teletrabalho." - ECol_2
		"Sim, sim, tivemos o portátil, o rato, ou seja, foram-nos dados todos os equipamentos para podermos trabalhar em casa." - ECol_3
		"É assim no meu caso não posso me queixar..." - ECol_4
"Mas a universidade nesse caso me deu o portátil,..." - ECol_4		

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		<p>"Sim, sem dúvida. O nosso trabalho consegue ser feito todo remotamente, praticamente tudo o que é a documentação que nós temos de usar é-nos feita chegar por email, é tudo eletrônico. Eu tenho o meu computador, o computador da universidade, por isso tenho todos os programas instalados, tudo aquilo que é necessário. Eu em casa uso precisamente aquilo que uso quando estou a trabalhar presencialmente, o computador é o mesmo, os ficheiros, os programas são precisamente os mesmos." - ECol_6</p> <p>"Colocou, colocou. Colocou um PC portátil, o que é o básico." - ECol_7</p> <p>"Não sou muito fundamentalista nisso, portanto, acho que me pôs à disposição o básico e o essencial para o trabalho, e estou bem com isso." - ECol_7</p> <p>"Mas eu acho que sim, eu também tive acesso a um computador, um computador Notebook através aqui da Universidade...eu acho que os recursos não foi problema." - ECol_9</p> <p>"Sim, sim, tenho computador portátil, na altura quando entrámos em situação de teletrabalho, eu tinha tido um computador e depois o computador não estava a dar e o serviço facultou o meu computador e neste momento é o computador do meu trabalho, quando fico em teletrabalho é o mesmo." - ECol_10</p> <p>"Inicialmente eu trabalhava com um computador meu, só que, entretanto, ele já tem aqui alguns anos e saltou-me uma tecla e depois, pronto eu solicitei computador, e neste momento trabalho com um portátil da Universidade." - ECol_11</p> <p>"Tinha meu, portanto também não seria um problema, mas a verdade é que tenho um computador de serviço e os colegas praticamente todos, que precisavam, tiveram computadores de serviço. Mantém-se, mantêm, não tenho razão de queixa." - ECol_13</p> <p>"Sim, o que eles nos facultaram a mim foi o meu computador que era portátil, porque de resto é tudo meu, não é? Só o computador que era portátil, e que eu acedo de uma forma diferente dos meus colegas, por esse fator ao sistema, foi aquilo que eles me disponibilizaram, de resto não me disponibilizaram mais nada. É a minha ferramenta de trabalho. Mas desde o do rato, do teclado, tudo é meu. Mas pronto, mas isso, eu também não acho.... ou mesmo o acesso à internet, mas isso eu também não acho, que seja, que seja problemático, para mim, .... eu tenho o computador, para mim é o suficiente. Pronto, não vejo que necessite mais alguma coisa, não é..." ECol_14</p> <p>"...trocou o meu equipamento, ou seja, trocou, o meu computador fixo, que eu tinha na altura por um portátil que neste momento quando fico em teletrabalho trago do serviço para casa, para que no dia de teletrabalho, trabalhe num equipamento que é a universidade me facultou." - ECol_15</p> <p>"Sim, colocou. Olha eu inicialmente usava o meu computador pessoal de casa, não é. Que depois, entretanto avariou e a universidade disponibilizou-me um computador portátil, que é aquele com o qual eu trabalho atualmente. Sim. Tem todas as ferramentas necessárias, todos os programas precisos." - ECol_16</p>

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		<p>"Sim, eles disponibilizaram logo o computador, rato, pronto, os materiais, isto, os headphones, disponibilizaram isso, e também os acessos online, como o VPN, etc....essas coisas todas, sim." - ECol_17</p>
		<p>"Os computadores, nós não tínhamos computadores do serviço, tivemos que utilizar o computador pessoal e pronto, agora já temos, cada um tem o seu computador e já é mais fácil." - ECol_18</p>
		<p>"...o meu computador portátil estava avariado e, pronto, cederam-me mesmo o computador fixo para eu vir para casa trabalhar, por isso eu não posso, não posso queixar." - ECol_19</p>
		<p>"No meu caso pessoal tinha o equipamento em casa que me permitia fazer o teletrabalho, mas na altura, eu acho que para as pessoas que não teriam que foi colocada à disposição esses equipamentos. No meu caso eu não precisei. Mas as plataformas que nos fazem estar ligadas ao nosso sistema informático sim, foram colocadas à disposição e foram feitas essas ligações muito rapidamente, até tendo em conta o universo de pessoas que a quem tinham que fazer, que era enorme, e acho que se calhar no próprio dia logo ou no dia tínhamos essas ligações todas feitas." - ECol_20</p>
		<p>"Mas acho que a instituição onde estou que sim, que foi, que no início até conseguiram em termos de meios informáticos, de disponibilidade colocar as pessoas todas, até no início como ficámos todos em teletrabalho, e conseguiram mobilizar fundos e meios para colocar as pessoas em teletrabalho. Foi um avanço bastante grande." - ECol_21</p>
		<p>"Sim, sim. E deu umas condições,..." - ECol_22</p>
		<p>"Eu tenho um computador que foi a universidade que me facultou e, portanto, o resto eu já tinha em casa, portanto, não precisei de solicitar." - ECol_22</p>

## Dimensão VII - Perceção sobre vantagens e desvantagens do teletrabalho

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
Vantagens do Teletrabalho	Menor absentismo		"O facto, é mais fácil também trabalhar em dias menos bons para nós, ou seja, uma leve doença, ou mesmo das crianças, não há necessidade de ficar em casa de baixa, e isso acho que é benéfico tanto para nós, como para a ...no caso para a Universidade,..." - ECol_17
			"...conseguir gerir pequenas doenças, o conseguir gerir consultas,..." - ECol_17
	Melhor qualidade de Vida		"Aí eu, qualidade de vida, tranquilidade, muito mais serena em casa..." - ECol_12
			"...qualidade de vida, acho que ganho qualidade de vida." - ECol_13
			"Eu consigo fazer nos dias em que estou em teletrabalho, consigo fazer um conjunto de atividades ao final do dia, ou logo de manhã, que me permitem ter uma qualidade de vida, não é..." - ECol_14
	Maior tranquilidade		"...uma maior tranquilidade, porque nos dias que eu consigo gerir que estou a trabalhar a partir de casa é muito mais tranquilo, ou seja levanto-me de manhã, tomo o pequeno almoço, tomo banho, consigo vestir a minha filha, lavo-a, levo à escola. E nos dias que estou presencialmente, eu muitas vezes faço o exercício, se eu tivesse cinco dias por semana presencialmente, e isto já acabou por acontecer, porque logo quando eu entrei, eu nessa altura ia de comboio, neste momento vou de carro, acaba por ser muito mais rápido, eu só em deslocações eu gastava cerca de três horas por dia." - ECol_11
			"Aí eu, qualidade de vida, tranquilidade, muito mais serena em casa..." - ECol_12
			"Organizar a minha vida pessoal muito mais tranquilamente, assim." - ECol_12
	Flexibilidade		"Permite uma maior flexibilidade dos horários de trabalho, dá para gerir muito melhor, temos mais autonomia e capacidade de concentração, também é maior, há menos distrações." - ECol_5
			"As vantagens é a flexibilidade de horários, porque a gente acaba por, ... por mais que a gente tenha que parar um bocadinho, mas depois a gente continua, não é?" - ECol_9
			"...a questão do horário flexível também é uma questão, a parte do teletrabalho é mesmo muito, porque nós temos as plataformas fixas,..." - ECol_11
			"...eu não consigo às vezes levantar a minha filha muito cedo de manhã, quer dizer ela está ali, eu chamo-a várias vezes e ela não vem. Se eu não tivesse esta questão, com um horário rígido, seria muito complicado." - ECol_11

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
			"...e a flexibilidade que temos para gerir a nossa vida pessoal." - ECol_22
			"...a flexibilidade que é o facto de podermos fazer alguma gestão daquilo que são as nossas atividades diárias." - ECol_22
	Maior produtividade		"O que eu considero que é vantajoso porque me permite aumentar a minha produtividade." - ECol_5
			"Em termos de trabalho, efetivamente, há alturas em que estar em casa, estar em teletrabalho se torna mais produtivo, porque acabamos por nos conseguir concentrar muito mais naquilo que estamos a fazer..." - ECol_6
			"E acaba também por ser uma produtividade, não é? Acabo por ter mais produtividade, pelo fato que a gente acaba por trabalhar mais, trabalhar mais, mas a gente sabe quanto tempo tem que estar ali, e como pode gerir aquilo, para que se tenha uma solução para cada trabalho, atividade que a gente esteja exercendo, não é." - ECol_9
			"...fundamento de eu achar que o teletrabalho é melhor é precisamente porque há muito trabalho que eu faço muito melhor em casa, do que no trabalho, porque tenho outro sossego, não é." - ECol_13
			"...mesmo sendo só um dia de teletrabalho é no dia de teletrabalho, é o dia em que eu considero que consigo realizar um maior volume de tarefas, às quais eu me propus realizar ao início do dia, porque acaba por não haver tantas interrupções." - ECol_15
			"...é o reforço da nossa produtividade..." - ECol_22
			"...a componente da produtividade é exatamente porque nós somos capazes de fazer mais porque estamos mais concentrados em determinados momentos e isso permite-nos ser mais rápidos e com mais qualidade, digamos assim,..." - ECol_22
	Maior concentração a desempenhar as tarefas		"...uma pessoa também consegue estar mais concentrado em algumas tarefas, consegue rentabilizar mais o tempo em algumas tarefas, estar mais focado." - ECol_2
			"...as vantagens é o foco..." - ECol_4
			"Permite uma maior flexibilidade dos horários de trabalho, dá para gerir muito melhor, temos mais autonomia e capacidade de concentração, também é maior, há menos distrações." - ECol_5
			"...se torna mais produtivo, porque acabamos por nos conseguir concentrar muito mais naquilo que estamos a fazer. Aliás, nós também temos essa possibilidade também no serviço. Nós, quando estamos a tratar de alguma situação que nos obriga a um maior estudo, pesquisa, análise, muitas vezes nós temos a possibilidade de ficar em casa para estarmos mais concentrados a fazê-lo." - ECol_6

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Categories – Nível III	Exemplos
			"E é também essa facilidade naquelas alturas mais, de maior volume de trabalho, até mesmo de estarmos a tratar de alguma coisa com outra importância, de podermos fazê-lo sossegados em casa, sem distrações e interrupções." - ECol_6
			"...é o silêncio que tenho, que preciso e gosto..." - ECol_7
			"...possibilidade de concentração, de estarmos mais dentro do nosso mundo, digamos assim, a realizar as nossas funções." - ECol_8
			"...certos tipos de tarefas são mais eficientes quando são realizadas em teletrabalho, por causa da questão da perturbação." - ECol_14
			"...e quem tiver um trabalho definido e que tenha, e que esteja a trabalhar, como eu estive neste período a fazer as minhas coisas e sem me incomodarem, foi ótimo." - ECol_18
			"...é a possibilidade de nos momentos de teletrabalho ter uma maior...um espaço sem tantas intervenções e interrupções e de poder conciliar esses trabalhos que exigem uma maior concentração, fazê-los mais facilmente nessas alturas." - ECol_20
	Autonomia		"As vantagens do teletrabalho, eu penso que é mesmo aquela sensação de liberdade, liberdade barra bem-estar, e autonomia, que acabam por nos transmitir isso, dando-nos o teletrabalho acabamos por sentir que conseguimos ter alguma autonomia no trabalho, não é?" - ECol_3
			"Permite uma maior flexibilidade dos horários de trabalho, dá para gerir muito melhor, temos mais autonomia e capacidade de concentração, também é maior, há menos distrações." - ECol_5
			"Para além da liberdade, da autonomia também..." - ECol_9
			"O trabalhador pode escolher eu acho que isso também é bom, porque realmente uma pessoa que não gosta, detesta de estar em teletrabalho, ser obrigada a estar em teletrabalho é péssimo, não é. Assim, como uma pessoa que detesta ter que ir todos os dias ao serviço, poder ter a hipótese de ter teletrabalho também é bom,..." - ECol_13
	Menos despesas		"Também para a parte das despesas, uma pessoa não se deslocando também não tem essas despesas, o que também é bastante positivo." - ECol_2
			"...e o que poupa, além de tempo depois também em despesas, em combustível, nomeadamente, não é, o que se poupa nas viagens, que também foi uma poupança significativa, é um dos aspetos que também considere." - ECol_16
			"...a poupança de custos." - ECol_16

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Categories – Nível III	Exemplos
			"Também reduz em termos de custos, ou seja, não ter que pagar um estacionamento, não ter que almoçar fora, acaba por reduzir também os custos, acho que isso é traz uma grande vantagem." - ECol_17
			"O teletrabalho só facilita no sentido em que nós não saímos de casa, não é, não gasto dinheiro em combustível,..." - ECol_18
			"Poupo combustível, não é, não almoço fora de casa, tudo isso, não é, acaba por haver uma poupança muito maior do que se viesse ao serviço, não é." - ECol_18
			"Eu para mim as vantagens são muitas, olha, como eu já disse no princípio, monetariamente acho que aconselho a toda a gente, nós gastamos muito menos se estivermos em teletrabalho e é vantajoso nesse sentido,..." - ECol_18
			"Poupamos alguns custos também, porque não nos temos que deslocar..." - ECol_21
	Gestão do tempo		"...conseguir gerir melhor o meu trabalho. Se calhar, quando estou presencial, estou sempre a ver, são 5horas.. 5h30... tenho que sair. Tenho que ir buscar.... [a filha]. Aqui [teletrabalho] consigo trabalhar até às 5h30-6 horas .. consigo gerir melhor o trabalho em teletrabalho." - ECol_1
			"Permite uma maior flexibilidade dos horários de trabalho, dá para gerir muito melhor, temos mais autonomia e capacidade de concentração, também é maior, há menos distrações." - ECol_5
			"Acho que é muito mais fácil quando estamos em teletrabalho fazer uma gestão mais transversal dos vários aspetos que temos na nossa vida e acho que nos poupa muito tempo,..." - ECol_8
			"...a gestão das atividades que tenho para fazer..." - ECol_13
			"É, assim, para mim neste momento, uma das grandes vantagens do teletrabalho é a gestão de tempo, porque, mesmo sendo só um dia de teletrabalho é no dia de teletrabalho, é o dia em que eu considero que consigo realizar um maior volume de tarefas, às quais eu me propus realizar ao início do dia, porque acaba por não haver tantas interrupções." - ECol_15
	Conciliação da vida pessoal com a profissional		"...a vantagem familiar, conciliar trabalho com família para mim é o ponto primeiro, é o principal." - ECol_1
			"Acho que se consegue muito mais facilmente se conciliar a vida profissional com a pessoal." - ECol_2
			"E, portanto, acaba por, acabo por me sentir bem nesse sentido e também pelo facto de conseguir fazer coisas na hora do almoço que gosto de fazer e que quando vou para o posto de trabalho não o

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
			consigo fazer e depois tenho que tirar tempo familiar para as fazer." - ECol_3
			"E tendo eu dois filhos, posso em teletrabalho também ajudar um bocado melhor a minha vida pessoal e familiar." - ECol_5
			"...uma maior conciliação com a minha vida pessoal." - ECol_6
			"É a conciliação com a minha vida pessoal e familiar." - ECol_6
			"Mas para mim a principal é a questão da Conciliação. Acho que é muito mais fácil quando estamos em teletrabalho fazer uma gestão mais transversal dos vários aspetos que temos na nossa vida..." - ECol_8
			"...eu consigo conciliar algumas coisas que tenho em casa para fazer, ou que tinha de fazer ao final do dia e posso ao longo do dia ir fazendo, mas não desresponsabilizando pelo meu dever,..." - ECol_10
			"Organizar a minha vida pessoal muito mais tranquilamente, assim." - ECol_12
			"Porque consigo ter uma melhor dinâmica pessoal, profissional..." - ECol_13
			"...conciliar a vida pessoal e a vida profissional, sim, é uma grande vantagem..." - ECol_14
			"A melhoria da relação familiar, neste caso com os filhos, pronto, o marido também só o vejo mesmo ao fim do dia, quer seja aqui, quer seja em casa,..." - ECol_16
			"Lá está, a conciliação da vida familiar com a vida laboral." - ECol_17
			"...esta conciliação da vida pessoal, vida familiar,..." - ECol_17
			"...a conciliação com a vida familiar." - ECol_19
			"É a possibilidade de conciliar a vida familiar com a profissional,..." - ECol_20
			"...crianças o vestir, o preparar a criança para ir para o infantário, preparar os pequenos-almoços, ajuda bastante o estarmos [em teletrabalho] ..." - ECol_21
			"No meu caso concreto por causa da minha filha e é mesmo por isso e, portanto, ir conseguir fazer essa conciliação,..." - ECol_22
	Menos deslocações		"Para mim eu prefiro o teletrabalho, mas é mais pelas razões que indiquei antes que prefiro o teletrabalho: as deslocações, o ter mais tempo para a família, sim." - ECol_1
			"...não tenho as deslocações, nem o stress do trânsito." - ECol_1
			"...só o facto de uma pessoa se deslocar, só tempo que uma pessoa poupa na deslocação para o trabalho pode ser aproveitado seja para que for, mas

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Categories – Nível III	Exemplos
			pronto, neste caso para estar com a família, para fazer outro tipo de coisas." - ECol_2
			"O tempo perdido em deslocações também acaba por, ... diminui, não é." - ECol_5
			"É o poder estar em casa muito mais rapidamente,..." - ECol_7
			"Se tivessem aqueles dias de Inverno muito, muito agrestes como tivemos este ano, se calhar estar três dias em casa era ótimo. A pessoa não tinha que se molhar, eu por exemplo ando super constipada, não tinha que me molhar, não tinha que apanhar frio, de manhã, não tinha que sair com o carro." - ECol_7
			"Principalmente a mim que é a questão também do transporte." - ECol_9
			"...acaba por ser muito mais rápido, eu só em deslocações eu gastava cerca de três horas por dia." - ECol_11
			"...eu acho que o facto das deslocações, pronto no meu caso, que trabalho com alguma distância da universidade, sem dúvida que o teletrabalho é aqui um benefício tremendo." - ECol_11
			"O estar em casa pode-nos facilitar um bocado, encurtar um bocadinho estes períodos de, pronto, de viagem e de estar mais atarefado, ter que acordar mais cedo para preparar as coisas todas para sair de casa e ir para o trabalho." - ECol_15
			"...nesse aspeto é muito menos estressante, não ter que deslocar, não ter que procurar estacionamento." - ECol_17
			"...não perdemos tempo no trânsito, não é..." - ECol_21
	Maior bem-estar	Alimentação mais saudável	"O teletrabalho, acho que me permite ter, por exemplo, uma alimentação mais saudável,..." - ECol_19
		Menos stress	"...menos cansaço no final do dia, não tenho as deslocações, nem o stress do trânsito..." - ECol_1
			"Quer dizer, o tempo que eu iria ter para dedicar à minha família, e mesmo para organizar as coisas de casa seria... pronto e nessa altura sei que foi muito cansativo e é desgastante..." - ECol_11
			"É menos stress, acho que a semana tornam-se menos stressantes, porque há ali dois dias de quebra de rotina..." - ECol_13
			"...a nível pessoal eu tornei-me muito menos stressada, menos ansiosa, e acho que isso depois também acaba por beneficiar a toda a gente cá em casa,..." - ECol_16
			"...nesse aspeto é muito menos estressante, não ter que deslocar, não ter que procurar estacionamento." - ECol_17
		Mais conforto	"É o conforto, que me permite estar no meu ambiente, é o silêncio que tenho, que preciso e gosto." - ECol_7

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Categories – Nível III	Exemplos
			"...acho que permite dar um maior conforto,..." - ECol_14
			"...estando em teletrabalho eu não sinto que me falte qualquer ferramenta para estar a desempenhar as minhas funções, e posso fazê-lo num ambiente com o qual se calhar me sinto mais confortável,..." - ECol_15
			"...para mim é muito mais confortável..." - ECol_17
	Mais tempo	Mais tempo para si	"...um dia em que eu acabo por ter um bocadinho mais de tempo para mim..." - ECol_15
			"...uma pessoa tem que se calhar um bocadinho mais de tempo para si,..." - ECol_15
			"...permite-me ter mais tempo para, o tempo é o mesmo não é, (risos) Mas é engraçado esta noção de tempo, mas permite-me ter mais tempo para poder me dedicar às coisas que eu gosto de fazer." - ECol_19
		Mais tempo para atividades desportivas	"...permite-me ir fazer exercício físico à rua, uma caminhada, seja o que for." - ECol_12
		Mais tempo para as tarefas domésticas	"...ou melhor começar a minha vida pessoal, se eu precisar e se quiser, de uma forma muito mais imediata. Em vez de me deslocar para casa, para depois começar as minhas tarefas pessoais." - ECol_7
		Mais tempo para família	"Para mim eu prefiro o teletrabalho, mas é mais pelas razões que indiquei antes que prefiro o teletrabalho: as deslocações, o ter mais tempo para a família, sim..." - ECol_1
			"...o poder ter mais tempo para a minha família, esse é o principal ponto." - ECol_1
			"...só o facto de uma pessoa se deslocar, só tempo que uma pessoa poupa na deslocação para o trabalho pode ser aproveitado seja para que for, mas pronto, neste caso para estar com a família, para fazer outro tipo de coisas." - ECol_2
			"...a disponibilidade para a família,..." - ECol_11
			"...é que perante levantar-me às cinco e meia da manhã, seis da manhã todos os dias, acaba por ...quer dizer à noite eu já não estou com disposição mental, quer para também dedicar tempo de qualidade à minha filha, poder fazer o jantar, organizar as coisas de casa, para também me poder deitar numa hora que no dia seguinte eu também não acorde completamente desfeita. (...)" - ECol_11
			"A poupança de tempo, a poupança de custos. A melhoria da relação familiar, neste caso com os filhos,..." - ECol_16
Desvantagens do teletrabalho	Trabalho em equipa		"As desvantagens são essa perda das estruturas de trabalho em equipa, principalmente para aqueles que já estão há muito tempo no trabalho nem notam, mas se ressentem quando há novas entradas, porque não conhecem as pessoas e não aprendem a trabalhar com a dinâmica dessas pessoas." - ECol_4

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
			"Essas pessoas também que entraram, nós tivemos muitos casos de pessoas que entraram durante o confinamento que depois de não estarem, de perceberem sempre um certo, um desfasamento em termos de equipa." - ECol_4
			"É a desvantagem, eu acho que talvez também, para além dessa, é realmente pode provocar a desunião de equipas." - Edcol_13
	Mais custos		"...uma das desvantagens que se calhar posso levantar aqui são os custos, porque é assim uma pessoa quando está em teletrabalho os custos associados ao equipamento, à casa, não é, ao local de trabalho são gastos pelo trabalhador, não é. Independentemente das pessoas estarem em teletrabalho não há nenhum tipo de suplemento de teletrabalho, não é..." - ECol_15
	Recursos em teletrabalho		"A desvantagem, sim, o equipamento. Não vou dizer que... agora já me ajustei, já estou mais ou menos ao nível da universidade. Inicialmente, o acesso à Internet era demoníaco, mas isso porque estávamos todos, estavam os miúdos, estávamos... as pessoas a trabalhar...aqui onde eu vivo, não tinha fibra, era via satélite, pronto, agora já tenho fibra, Internet tem outra qualidade. Foi isso basicamente." - ECol_12
	Esbatimento de Fronteiras entre vida pessoal e vida profissional		"...aqui [teletrabalho] se calhar não se desliga tão facilmente. Há hora de almoço se calhar, [no presencial] faço a hora de almoço uma hora e não estou a pensar no trabalho, aqui [teletrabalho] se aparece alguma coisa no Skype, ou um email, uma pessoa tem sempre mais tendência de ir ver." - ECol_1
			"...assim às três horas da manhã eu estou mandando cenas, eu acordo e lembro o que eu tenho que fazer aí depois eu vou lá e começo a fazer, eu tenho problema seríssimo que eu não consigo fazer essa fronteira. Eu não consigo fazer essa fronteira. Não consigo. Eu estou vinte e quatro horas sob vinte e quatro horas respondendo coisas." - ECol_4
			"Bom, já existiram ações e determinações que eu fiquei, e eu tive que recuperar tempo e tudo mais. Isso é outra coisa. Mas na maioria das vezes não. Na maioria das vezes quando eu estou a fazer isso, estou a fazer porque quero fazer, ou seja, porque dá-me gosto. Eu gosto de fazer a cena, e às vezes acabo por trabalhar sábados e domingos." - ECol_4

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
			<p>"...eu já passei por isso, agora estou melhor, acho eu, que é temos um bocadinho dificuldade de estabelecer fronteiras, não é. Quando é que acaba o nosso horário de trabalho, estamos aqui em casa, ok eu vou ali faço qualquer coisa, mas depois estou disponível na mesma, e às vezes é um bocadinho mais difícil desligarmos. Eu às vezes até sinto que parece, que mesmo para mim, o meu funcionamento cerebral parece que me está a dizer que eu estou sempre em teletrabalho, porque não saí da minha casa, embora tenha um espaço próprio para trabalhar, parece que o facto de estar em casa e ter estado sempre em casa influencia. Eu sou capaz de consultar mais o email no telemóvel, se estiver estado a trabalhar em casa do que se estiver estado em presencialmente, chegar a casa, se calhar desligo mais do que se estiver na mesma em casa." - ECol_8</p>
			<p>"...a principal desvantagem, ser difícil estabelecer fronteiras, acho que é um desafio ainda adicional, quando as pessoas têm outra realidade, por exemplo filhos, que eu não tenho, e portanto não posso falar disso, mas acho que tem essa desvantagem ou pode ter essa desvantagem da gestão temporal, de nós conseguirmos desligar do trabalho..." - ECol_8</p>
			<p>"As desvantagens, eu acho que é algo que que é uma questão de treino nosso, que é a capacidade de desligar estando em casa, que o tempo que estive todo em teletrabalho, notava que não tinha essa capacidade porque estavam .... e depois então ele nos sempre habituando aquilo e então não desligávamos o computador e estávamos ali sempre ligados, mas eu acho que a desvantagem é mesmo essa. É saber distinguir o que é trabalho do que é a vida familiar depois e saber desligar...arranjar ali o meio termo, pronto, eu acho que se soubermos fazer essa separação, ou a partir do momento que se consiga fazer essa separação consegue ser perfeito para os dois lados, é mesmo a essa parte." - ECol_20</p>
			<p>"Tem desvantagens porque se mistura um bocadinho a nossa vida familiar com o trabalho,..." - ECol_22</p>
			<p>"...o nosso dia não é, não se fecha mesmo efetivamente entre o horário de.... não picamos o ponto de entrar e sair e fechou, pronto, é diferente acho que por essa via, pelo menos no meu caso é o que acontece, é a grande desvantagem,..." - ECol_22</p>

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
	Perda de ligação à instituição		"E o mais complexo de tudo isso é também uma perda de ligação à própria instituição. Não é? Porque querendo ou não quando eu estou na minha secretária, eu estou na universidade, não é? Eu estou, eu tenho aquela ligação eu estou cá. Não é? Quando eu estou fora, opa parece que há uma quebra desse vínculo. Ou seja, não vesti tanto a camisola, digamos assim. Não é? Não me sinto ali. É quase como se fosse um,... eu acho que eu perco a identidade que me une a instituição. Posso até falar uma asneira mas..." - ECol_4
	Falta de incentivo		"Agora uma pessoa que a trabalhar sozinha é muito complicado. Porquê? Porque eu não tenho parâmetros e eu não tenho as pessoas que estão ao meu lado de certa forma me incentivam, me estimulam." - ECol_4
	Ausência de transmissão de conhecimento		<p>"Porque no posto de trabalho acaba por haver uma transmissão de conhecimentos, que acontece naturalmente, não é... porque uma pessoa fala de um tema, estamos expostos ali a várias situações. E quando estamos em teletrabalho, as coisas só nos chegam se for forçado, não é? Ou seja, se alguém nos vier falar sobre aquilo, não há uma transmissão natural de conhecimento..." - ECol_3</p> <p>"...não existir transmissão do conhecimento de forma natural." - ECol_3</p> <p>"...acho que perdemos uma coisa que é a gestão do conhecimento, que é aprender com quem faz. Então quando eu não estou no meu ambiente eu não vejo o meu colega, ou a minha colega, que tem mais experiência do que eu a fazer. Então eu não aprendo com aquela pessoa." - ECol_4</p> <p>"...é sempre mais difícil a troca de experiências, de conhecimentos..." - ECol_6</p>
	Problemas na comunicação		<p>"As desvantagens eu acho que é mesmo só em termos de comunicação." - ECol_1</p> <p>"Uma pessoa estando presencialmente tem outro tipo de interação e comunicação..." - ECol_2</p> <p>"Com colegas, eu penso que não há tanta comunicação quando as pessoas estão em teletrabalho. Isto, regra geral, talvez seja um ponto negativo do teletrabalho, nomeadamente o teletrabalho permanente ou o teletrabalho mais que três dias por semana, por exemplo." - ECol_3</p> <p>"A nível da comunicação, se calhar é um fator negativo..." - ECol_5</p> <p>"...essa perda de comunicação que pode acontecer, algumas coisas que a nível presencial podem falar e se não nos comunicam, nós acabamos por perder um bocado o fio à meada, ou alguma coisa, ficamos sem ter conhecimento. Essa parte... é o que eu noto mais..." - ECol_5</p>

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Categories – Nível III	Exemplos
			"A desvantagem é não haver aquela comunicação com os colegas a não ser pela máquina ou pelo telemóvel." - ECol_10
			"As desvantagens, eu acho que é acima de tudo, talvez um bocadinho a comunicação, efetivamente, que nem sempre é da maneira mais correta..." - ECol_14
			"...acho que pode aqui criar algumas barreiras de comunicação,..." - ECol_19
	Isolamento		"...se eu tivesse sempre no início da pandemia, estivemos sempre em teletrabalho, aí sim foi um choque muito grande, foi uma mudança muito radical e aí notei, e também é importante dizer isso notei que nesses meses, porque aí está foram muitos meses seguidos, foi muito tempo. E notei que o teletrabalho aí também teve alguns aspetos negativos. muito tempo à distância em teletrabalho, não via as pessoas, não comunicava da mesma forma, aí notei que muito tempo e tinha aqui um lado negativo." - ECol_2
			"Até pessoal e a nível mental, acho que estarmos sempre sozinhos no nosso canto, não ia ser muito vantajoso..." - ECol_5
			"Que é esta parte do convívio, isso para mim também, é um bocado mais o isolamento. A parte negativa é sentir mais isolada." - ECol_10
			"Desvantagens, há dias que uma pessoa se sente aqui um pouco mais sozinha." - ECol_11
			"...também perde um bocadinho de contacto com o resto das pessoas e acaba por estar mais tempo fechado em casa, não é." - ECol_15
			"Desvantagens, pronto, há um bocadinho aquela sensação de isolamento, de estar excluída, não é que eu a sinta pessoalmente, confesso. Pronto, se calhar há algumas semanas em que também já estou um bocadinho mais chateada de estar aqui tanto tempo sozinha,..." - ECol_16
			"...provoca algum distanciamento, pode provocar em algumas situações algum distanciamento,..." - ECol_22
	Maior dificuldade em resolver alguns assuntos de trabalho		"Não é que não seja possível comunicar em teletrabalho, porque também é possível, mas para mim não é a mesma coisa. Há sempre esta parte mais física, que não está presente e isso, às vezes... aliás há questões que se resolvem muito mais facilmente presencialmente do que em teletrabalho... questões práticas, não é, por vezes é mais fácil tratá-las presencialmente do que em teletrabalho. E se calhar isso era o que eu apontava assim menos positivo do teletrabalho." - ECol_2
			"Neste aspeto, assim, um assunto ou outro que às vezes facilmente se poderia resolver presencialmente e estando assim em casa, demora um bocadinho mais, mas também..." - ECol_12

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Categories – Nível III	Exemplos
	Menor relação com os colegas		"...por outro lado o fato de estarmos em teletrabalho perde-se um bocado a comunicação e a interação com os colegas, a parte física, a parte humana, não é... acho que isso é um ponto contra do teletrabalho." - ECol_2
			"...mas se calhar perde-se aqui um bocadinho a ligação com os colegas eventualmente. Uma pessoa estando presencialmente tem outro tipo de interação e comunicação,..." - ECol_2
			"Eu acho que a grande desvantagem do teletrabalho, especialmente para quem está muito tempo em teletrabalho, é efetivamente, o contacto que se perde com os colegas, porque não estando presente, é sempre mais difícil a troca de experiências, de conhecimentos, o próprio contacto social." - ECol_6
			"É isso, é não estar, às vezes, pessoalmente, com as pessoas, que eu sou muito de falar, sou muito de interagir e gosto, também, de estar com as pessoas e de as conhecer e de estar com elas, e de as olhar nos olhos, de me rir com elas e dizer uma piada. E isso o teletrabalho não permite e, portanto, eu acho que essa componente humana e a humanização das relações também é muito importante, e nisso o teletrabalho não nos dá com tanta facilidade." - ECol_7
			"...foi mesmo a questão do não ter o contato com as pessoas, ..... é o que o ser humano precisa, não é? Ter contato com outras pessoas, de falar, de partilhar ideias, ... Isso não sentido de muito tempo, mas acho que um dia só....porque eu estou (presencial) durante a semana inteira, só um dia mesmo que eu fico em teletrabalho, acaba por não afetar." - ECol_9
			"Eu acho que o convívio é mais, para o meu caso, que eu gosto de conviver com as pessoas, e gosto de sair... estando em teletrabalho isso não acontece, está ao serviço, mas não está a desenvolver a parte social, não é." - ECol_10
			"...acho que também estar só em casa a trabalhar é péssimo, porque nós somos seres sociais, quer a gente queira quer não, eu acho que nós somos seres sociais, a nossa essência é convivermos uns pelos outros e faz falta,..." - ECol_13
			"O teletrabalho retira-me o contacto físico e o contacto físico é das coisas que eu mais realmente aprecio no ir ao local de trabalho, basicamente é isso." - ECol_13
			"Falta de contacto com os colegas, porque acho também importante, somos seres sociais, pelo menos eu sou muito, eu preciso muito das pessoas, e, portanto, sou muito, muito de contacto. E a desvantagem, eu acho que talvez também, para além dessa, é realmente pode provocar a desunião de equipas. Pode provocar, não sei, menos empatia entre as pessoas. Acho que pode provocar isso, não

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Categories – Nível III	Exemplos
			nos preocuparmos tanto uns com os outros, porque estamos no nosso mundo e isso acho que é mau também." - ECol_13
			"...mas depois eu acho que vão começar a faltar, quer a gente queira, quer não, as tais coisas do contacto com os colegas, das reuniões presenciais, da troca de olhares, de perceber que um colega não está bem, pronto, essas coisas que depois são essenciais para todo o resto." - ECol_13
			"A falta do convívio com os colegas, que eu acho que isso também é muito importante..." - ECol_14
			"...pronto, se calhar a falta de contacto com outras pessoas,..." - ECol_15
			"...acaba por se perder também alguma rotina, porque uma pessoa quando está no trabalho tem aquela rotina de chegar ao trabalho, está lá toda a gente, a meio da manhã vai beber um café, vem cá fora vai esticar as pernas, sai para almoçar, dá uma volta na hora de almoço, volta, faz a prestação da parte da tarde, convive com os colegas, que que é bastante importante, e se sai, vai à sua vida." - ECol_15
			"Por outro lado, relativamente à relação com os colegas, sinto às vezes um bocadinho falta disso. Acho que isso foi a única desvantagem assim pronto. Que eu vejo, para já." - ECol_17
			"Assim, a única grande desvantagem que eu vejo, no meu caso, porque eu gosto muito de socializar com as pessoas, é mesmo a falta dos meus colegas, pronto, assim eu falo com eles, como eu disse, mantemo-nos na mesma grupos do Skype, mas pronto aquela coisa de irmos almoçar, irmos dar um passeiozinho ali no botânico, eu sinto falta disso, e quando vou, lá está, aproveito para fazer tudo isso." - ECol_17
			"É a falta do convívio não é, nós acabamos por não ter convívio com os colegas." - ECol_18
			"...é mesmo essa quebra no relacionamento com os outros, acho que se nós não nos esforçarmos também, se não investirmos nessa parte,..." - ECol_19
			"...ao trabalhar a partir de casa, que sim, que realmente temos menos contacto físico com os colegas, mas não é por isso que deixamos de ter contacto a nível profissional sempre que necessário, o contacto está lá, acho que voltei a afastar-me da pergunta..." - ECol_21
			"...as desvantagens é mesmo o não haver tanto contacto físico, pronto: "olá como estás? Tudo bem?" Então, pronto, não há tanto esse contacto físico, mas de toda a forma no início talvez fosse mais complicado, agora eu já pego no telefone, muitas das

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
			vezes, e falo para colegas minhas, "Olha, como estás? Então nunca mais nos vimos? ..." - ECol_21
			"...e é o contacto com as pessoas, isso posso também dizer que já sinto alguma falta do contacto mais presencial com as pessoas, mas também é normal, que já são três anos de teletrabalho integral." - ECol_22

## Dimensão VIII - Perceção sobre o regime de trabalho preferencial

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
Regime de trabalho preferencial	Híbrido		"É o híbrido. O híbrido é o melhor..." - ECol_1
			"Como eu consegui passar por todos, consegui passar só teletrabalho, já passei só presencial que era o antes, e o híbrido. Para mim é o que joga melhor é o híbrido." - ECol_1
			"...este regime misto para mim, na minha opinião acho que é o ideal, porque por um lado o teletrabalho permite-me concentrar em algumas tarefas e fazê-las de outra forma, por outro lado também é muito importante estar presencialmente, claro, por aquilo que já indiquei anteriormente. Porque é importante estar com as pessoas. Há assuntos, que realmente tratados presencialmente são mais fáceis de tratar. Há toda a interação com o grupo e com a equipa que também é muito importante. E para te dizer a verdade eu sinto-me bem nas duas modalidades." - ECol_2
			"Para mim é híbrido. Híbrido porque, acho que o híbrido permite aqui um equilíbrio muito bom, tendo em conta as razões que já indiquei também. Acho que permite aqui um equilíbrio entre a parte presencial e a remota. Porque há coisas que é importante estar presencialmente e há outras tarefas acho que se ganha mais vantagens em se estar em teletrabalho. Acho que este modelo híbrido para mim é o ideal, acho que é o mais equilibrado, é o que traz mais vantagens porque, há aqui um equilíbrio das duas componentes. na minha opinião acho que é bastante positivo este modelo híbrido." ECol_2
			"Eu tendo o filho, será o híbrido. É o híbrido, porque permite uma conciliação melhor até face a imprevistos." - ECol_3
			"O híbrido. O híbrido. Com certeza o híbrido porque eu consigo agregar essas duas partes. Ou seja, quando eu preciso estar lá eu estou lá, em imersão profunda. Mas quando eu preciso ter esse momento em que eu tenho que estar fechada, e eu tenho mesmo que estar,..." - ECol_4
			"O meu modelo preferido é o Híbrido. Eu acho que é sempre importante termos um contato presencial com colegas de serviço. Porque senão ficamos muito,.. ficamos um bocado afastados do dia a dia e... ficamos um bocadinho excluídos. Acho que um regime a 100%, não funcionaria no meu caso, porque o serviço que eu tenho... onde estou também era impossível ser a 100%." - ECol_5

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
			"Híbrido, sem dúvida, porque eu acho que é conseguir ter o melhor dos dois mundos. O bom de estar presencialmente na universidade, com os nossos colegas, as nossas chefias e também o bom de poder estar na nossa casa onde nos sentimos mais confortáveis, certamente, e onde temos possibilidade de conciliar outros aspetos da nossa vida igualmente importantes." - ECol_6
			"Acho que este modelo híbrido talvez seja o ideal, porque acho que nós também precisamos de contactar com os colegas pessoalmente, a vida não passa só por écrans, não é?" - ECol_7
			Acho que aquele modelo que eu dizia há bocado, híbrido, em que tu tanto estás em casa, no teu sossego, na tua calma, a fazer a tua reflexão, até em termos de trabalho, a produzir documentos, com mais calma, quando estás lá e conversar, quando estou naqueles dias que estou no gabinete com o meu colega, e ele lá está. Nós praticamente não nos calamos, mas é a discutir coisas que depois se for fora disso, e se for ao telefone, já não tem a mesma fluidez, ou já não nos lembramos naquela hora o que é que tínhamos para tratar.
			"O modelo híbrido acho que é o ideal, porque permite que tu estejas com os colegas que interagem com eles e que os conheças, mas ao mesmo tempo que também tenhas os teus momentos de introspeção." - ECol_7
			"Porque tem o melhor dos dois mundos. Não é, porque tenho estado perto da minha vida e é acessível rapidamente." - ECol_7
			"É o híbrido. É o híbrido porque acho que é bom também termos alguns momentos presenciais. Lá está. Para o trabalho que é feito em equipa, para também podermos comunicar e estabelecer relações com os nossos colegas, acho que faz muita diferença nesse aspeto, e, portanto, acho que conseguimos ter de alguma maneira o melhor dos dois mundos. Ou seja, temos uns dias que conseguimos se calhar otimizar alguns tipos de funções, ter mais concentração, ter melhor conciliação, mas temos também a outra parte que é importante para as funções, que é darmos o melhor possível com os nossos colegas, em ambiente laboral, conseguirmos realizar as tarefas que precisam de uma interligação entre pessoas." - ECol_8
			"Híbrido, justamente por causa dessa questão que eu coloquei, não é. Porque há o contato com os colegas, mas também conseguimos ter aquela forma da flexibilidade, da gestão do tempo, quando a gente tá em teletrabalho, não é? Eu acho que é mais por aí." - ECol_9
			" É, exato, sim." - ECol_10

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
			"É assim este regime, na minha opinião, funciona muito bem. Porque é assim, também me sabe bem os dias que vou presencialmente e estou com os meus colegas, e acabo por aproveitar também esses dias, se alguma questão mais concreta que eu tenho que ver, pronto, fisicamente. Estando ao pé da pessoa, às vezes há questões que é mais fácil de tratar quando estamos presencialmente, mas, por exemplo, os dias que eu estou aqui em casa a trabalhar também me sabe muito bem. Porquê? Porque consigo me concentrar muito melhor, tal como eu disse inicialmente, nós trabalhamos numa sala com muitas pessoas, por muito cuidado que tenhamos, quer dizer há telefones a tocar, há várias pessoas a falar em simultâneo." - ECol_11
			"Híbrido. Eu considero que o híbrido é fundamental. Não quer dizer que há semanas, que eu sinceramente, imagina, há picos de trabalho não é que nós temos aqui, e que muitas vezes eu digo, causa-me assim um bocadinho de ansiedade, por exemplo, há semanas que se eu pudesse ficar a semana inteira em casa, eu não me importava nada, mas, por exemplo, não quer dizer que na semana seguinte eu não fosse já dois ou três dias por semana." - ECol_11
			"...o equilíbrio tal como está acho que é o equilíbrio, pronto, perfeito para mim." - ECol_12
			"Este híbrido, para mim é o ideal." - ECol_12
			"A pandemia foi péssima, mas também temos que retirar algumas coisas boas e acho que uma das coisas boas é precisamente esta. Eu acho que o teletrabalho faz todo o sentido. Eu não sou defensora do teletrabalho a cem por cento, eu sou defensora de um regime híbrido, que é o que tenho neste momento." - ECol_13
			"...fazendo uma avaliação, eu acho que ao fim de um ano nós notamos perfeitamente o impacto que isso tem na nossa vida. Por isso sou defensora do regime híbrido. Por isso continuo a batalhar, que acho que é o melhor." - ECol_13
			"Sem dúvida, híbrido, porque eu acho que híbrido consegue conciliar um bocadinho de cada, de cada um dos dois mundos, e das coisas boas de cada de cada mundo, não é." - ECol_13
			"...o trabalhador conseguir conciliar o melhor de dois mundos. Conseguir conciliar todas as coisas boas que tem quando vai ao trabalho e todas as coisas boas que têm quando estão em casa. Acho que é mesmo assim a solução perfeita." - ECol_13
			"Mas acho que se houver...o sistema híbrido para mim efetivamente é a melhor coisa." - ECol_14

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
			"Porque acho que os dois em conjunto, se é que eu acho, que podem trazer mais-valias para todos, para a organização e para cada um de nós. Que eu acho que, é o que nos permite conciliar de uma forma, conseguimos organizar o trabalho, sabendo que tipo de tarefas é que podemos fazer, por exemplo, em teletrabalho, quais são o tipo de tarefas que podemos fazer presencial, e que eu acho que todos têm a ganhar." - ECol_14
			"E assim, eu penso que o híbrido é o meu regime de trabalho preferido, neste momento, porque acho que acaba por se conseguir o melhor dos dois mundos,..." - ECol_15
			"O híbrido, o híbrido sem dúvida. Porque, lá está, consegue conciliar todas aquelas vantagens que eu já te falei do teletrabalho, mas sem descurar a parte social, de interligar com os colegas que eu acho também é fundamental. Pronto, aqueles meses que nós tínhamos que estar todos só em teletrabalho, não é, também foram complicados. Mas o modelo híbrido para mim é o que traz mais vantagens. Porque, consegues conciliar as duas vertentes quer a pessoal, quer...as três vertentes, a pessoal, a profissional e a social." - ECol_16
			"Para mim, sim...para mim acho que também já daquilo que eu tenho estado a dizer, para mim o ideal acho que era o híbrido." - ECol_17
			"O meu modelo ideal, da minha experiência acho que é mesmo o híbrido. Para mim acho que era o que funcionaria melhor, no entanto na minha situação concreta é sempre o remoto, é o trabalho remoto constante." - ECol_17
			"O híbrido porque posso usar, estar uns dias em casa e os outros dias vir ao serviço. Pronto, consigo conciliar as duas coisas." - ECol_18
			"Eu acho o híbrido, neste momento que é aquilo que eu tenho atualmente, pode vir a mudar, não é, mas eu acho que é o ideal, porque permite, ou seja, quando estou presencial posso não ser tão produtiva mas mantenho a relação com as pessoas e depois posso compensar essa parte quando estou em teletrabalho, que estou mais calma, mais tranquila, posso então avançar mais no trabalho que entretanto pode ter ficado pendente ou atrasado, acho que, e acho que agora que avançamos até este momento acho que, se tiver que ser será, não é, mas acho que seria retroceder. Acho que que a partir daqui, pronto, mas não somos nós que decidimos, não é. Mas acho que esta junção dos dois presencial e teletrabalho acho que é o melhor, mesmo." - ECol_19

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
			"Sendo um regime híbrido, porque confesso que ficar em teletrabalho totalmente, a semana toda, se calhar era algo que também não era bom, nem a nível pessoal, nem a nível profissional. Não era bom para o trabalho, nem para mim. Acho que um regime híbrido é vantajoso." - ECol_20
			"É o híbrido, precisamente porque se conseguirmos conciliar bem as duas coisas, conseguimos o melhor de dois mundos." - ECol_20
			"Talvez o híbrido, porque há coisas que nós precisamos de fazer lá..." - ECol_21
			"...mas o híbrido para mim parece-me bem, porque eu também eu não gostaria de deixar de ir, até porque temos uma secretária e às vezes vou lá, quero ver a documentação que lá está, trago documentação, deixo documentação, pronto, algumas cartas e ofícios que tenhamos que colocar, mas é quase tudo digital." - ECol_21
			"Híbrido. Totalmente em teletrabalho também não porque nós perdemos algum contacto que nos faz falta, o contacto que se ganha com o calor humano, pronto, esse faz-nos falta e, portanto, acho que mesmo as interações que existem pessoalmente quer que corram bem, quer que corram mal fazem todas parte do nosso crescimento e essas acho que fazem muita falta e provoca algum distanciamento,..." - ECol_22
	Modelo ideal de dias em teletrabalho	1 dia em teletrabalho	"Eu para mim teletrabalho um dia chega." - ECol_10 "É assim para mim conforme eu estou a fazer agora penso que é o mais indicado. Quatro dias de trabalho presencial um dia em teletrabalho." - ECol_15
		2 dias em teletrabalho	"mas acho que o ideal mesmo era os 2 dias, sim, para conseguir ter um maior equilíbrio entre as duas partes, acho que sim. Os 2 dias era mesmo o ideal." - ECol_2
			"Eu acho que no máximo, para mim o ideal de sistema híbrido, até mesmo com menos impacto para as equipas, seria no máximo dois dias por semana." - ECol_3
			"Três dias presenciais e dois dias em casa." - ECol_4
			"Atualmente como estou acho que.... Acho que está bem, ou seja, três - dois, não chega a 50%. Nunca mais de 50%." - ECol_5
			"Se eu pudesse optar, eu estaria no máximo dois dias em teletrabalho por semana e três presencialmente. Não mais do que isso." - ECol_6,
			"Presenciais três no máximo dois em teletrabalho." - ECol_9
			"Em cinco dias da semana eu acho que dois em casa, como eu tenho, chega." - ECol_13

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Categorias – Nível III	Exemplos
			"Eu, por exemplo, se calhar optava por dois, no mínimo dois dias em teletrabalho, acho que um é pouco. Um é pouco, um é pouco, eu gostaria de entre dois dias se calhar em teletrabalho e depois três presencial." - ECol_14
		3 dias em teletrabalho	"E - Olha e já agora tu disseste que estavas três dias teletrabalho e dois dias presenciais. Esse é o teu modelo preferido ou porque fazias algum jogo nos dias que estarias em teletrabalho ou presenciais? En - Acho que está bem. Acho que não alterava." - ECol_18
		4 dias em teletrabalho	"A minha, para mim funciona bem como está, porque eu tive a possibilidade de escolher e para mim funciona bem atualmente só ir uma vez por semana presencial." - ECol_16
		3 dias teletrabalho, 2 presencial e vice-versa - 50%	<p>"Portanto, eu acho que haver a possibilidade de quanto as circunstâncias, de podermos adaptar estar os dois em casa ou os três consoante a semana que tivéssemos, era talvez o ideal." - ECol_7</p> <p>"Sim, acho que dois presenciais e três em teletrabalho. Nesta fase para mim, acho que seria o ideal. Mas eu acho que qualquer coisa entre a relação dos dois, três é o ideal. Portanto ou dois dias em teletrabalho, três presenciais ou três teletrabalho, dois presenciais." - ECol_8</p> <p>"Três-dois como está acho que está bem, porque é meio - meio, dá-nos o melhor das duas partes, não é. Acho que está bom assim." - ECol_19</p> <p>"Se fosse a escolher, escolhia dois em teletrabalho ou três. Depende, se calhar rotativamente umas semanas dois, outras semanas três, porque nós até já tivemos isso." - ECol_20</p>
		3 a 4 dias em teletrabalho	<p>"Mas se eu pudesse ter menos dias de presencial, só um dia ou 2 dias era o perfeito, mas como está também não faz mal." - ECol_1</p> <p>"...há semanas, que por exemplo se eu pudesse ir só um dia era perfeito, eu considero que, lá está, que esse dia acaba também por quebrar aqui um bocadinho também esta rotina de estar sempre fechada em casa, não é. E estar aqui a olhar para a parede, acaba por ser um dia por semana, perfeito. Também a circunstância, por exemplo, imagino estar uma semana sem ir, ou na semana a seguir ir, por exemplo, dois ou três dias, também não me parece que fosse nada mau." - ECol_11</p>
		1 semana em teletrabalho, 1 semana presencial	"En - Sim, pelo menos até me cansar. E - Está bem, então o ideal é mesmo isto, é uma semana em casa, em teletrabalho, outra semana na Universidade." - ECol_12

## Anexo 7 - Dimensão, categorias e exemplos – Entrevistas Líderes

### Dimensão I - Perceção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da relação entre os elementos da equipa, e entre os elementos e o superior hierárquico

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
Impacto do teletrabalho ao nível da relação entre os elementos da equipa	Maior Isolamento	"Porque embora nós façamos um esforço para manter essa dinâmica, eu acho que há sempre uma, mesmo que seja inconsciente, um certo afastamento de quem está em teletrabalho e sobretudo quem já era mais afastado da equipa afastou-se ainda mais, pronto. Eu acho que é sobretudo essas pessoas que eram mais isoladas, isolaram-se ainda mais." - ECh_5
	Menor conflito na equipa	"em algumas determinadas perspectiva o teletrabalho é saudável para o relacionamento da equipa, na medida em que nós somos todos humanos e todos temos personalidades diferentes e há pessoas que são mais tolerantes à diferença do que outras, mas a verdade é que todos nós a determinado ponto às vezes nos sentimos cansado do próximo, não é, porque estamos num dia pior, estamos num dia mais difícil e estamos com menos paciência, e o que eu noto é que o teletrabalho, nessa perspectiva, é positiva na medida em que as pessoas têm um dia em que podem afastar-se disto tudo e estar mais concentradas nelas próprias e até desvalorizar algum conflito que possa ter ocorrido nos dias mais recentes e, portanto, acho que tem essa vantagem em termos de relacionamento interpessoal." - ECh_4  "... aumenta a capacidade das pessoas interagirem umas com as outras com maior empatia, com mais respeito, porque têm aquele distanciamento um dia... eu hoje posso estar muito cansado de ti, mas amanhã desligo, e no outro dia já venho com outra perspectiva, e já venho com mais tranquilidade e as coisas passaram e, portanto, acaba por facilitar o relacionamento interpessoal." - ECh_4
	Importância do contacto presencial	"Acho que acaba por perder-se ali alguns laços. Portanto, aqui não sinto tanto, mas se bem que uma pessoa que nunca se encontre. Se calhar não desenvolve tanto relacionamento interpessoal, acho eu." - ECh_1  "...há situações em que não são dois, é um, mas que esse um dia, coincide em que estejam cá todos em regime presencial, ou seja, para haver este contacto humano porque também é essencial, não é, nas nossas relações. Portanto, há esse cuidado de que pelo menos um dia por semana todos os membros da equipa esteja em regime presencial." - ECh_2

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Exemplos
		"Por outro lado, o estar em teletrabalho, principalmente, quando estávamos a tempo inteiro durante a pandemia acho que afasta as pessoas, se for a tempo inteiro, por regra, afasta as pessoas. Nós sentimos muita falta, a determinada altura, de estar juntos, de falar sobre os processos, de conversar, de partilhar as mesmas dúvidas, e por isso tem essa desvantagem no relacionamento interpessoal entre as equipas." - ECh_4
	Influência negativamente a relação entre os elementos da equipa	"Eu acho que sim. Nós éramos uma equipa, somos uma equipa bastante estável, portanto, esta equipa mantém-se já desde o início do projeto, são pessoas que trabalham há onze, doze anos juntas. E eu acho que, não afetam em termos de compatibilidade ou nada assim, mas acho que afastou um pouco as pessoas em termos de equipa, não é." - ECh_5
	Influência quer positivamente, quer negativamente a relação entre os elementos da equipa	"Sim, acho que tem vantagens e desvantagens na verdade." - ECh_4
	Não Influência a relação entre os elementos da equipa	"Não, por acaso aqui não acho. Se bem que na teoria acho que se fosse um teletrabalho a tempo inteiro, sim." - ECh_1
		"É assim, atualmente, e havendo apenas pronto... grande parte deles só estando a trabalhar em teletrabalho uma vez por semana, acaba por não influenciar tanto." - ECh_3
	Influência positivamente a relação entre os elementos da equipa	"Olha, eu acho que influencia até de uma forma positiva, até no nível de tolerância, no respeito ao nível de tolerância, porque muitas vezes, nós temos uma particularidade de termos muitas pessoas no mesmo espaço físico e, portanto, a possibilidade de haver conflito é muito maior quando estão todos em regime presencial, e esta questão de estar em teletrabalho, alguns dias, permite que as pessoas tenham maior paciência e flexibilidade para com o outro também..." - ECh_2
Impacto do teletrabalho ao nível da relação entre a equipa e o superior hierárquico	Influência quer positivamente, quer negativamente a relação entre a equipa e o superior hierárquico	"Influencia também, sim. Influencia, eu acho que mais ou menos na mesma medida, isto é, para mim, e se calhar depois ouvi-me falar com essa... facilmente começamos a chegar à conclusão de que eu acho que o teletrabalho é bom a meio tempo, porque na verdade eu noto que as equipas rendem quando ficam em teletrabalho, as pessoas rendem quando ficam em teletrabalho, o facto de poderem ter teletrabalho dá-lhes outro ânimo, o que também depois facilita o relacionamento com o dirigente, mas por outro lado, sinto falta também de estar com eles, de lhes dar, de poder-lhes dar as orientações a todos juntos, estarmos todos numa sala e poder passar a orientação para todos ao mesmo tempo, e perceber a reação de cada um, e perceber se as pessoas estão a compreender, isso e.. portanto, em determinados momentos o estarmos todos presencialmente é essencial para que as coisas corram bem." - ECh_4

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
	Influência negativamente a relação entre a equipa e o superior hierárquico	"Estou aqui a pensar .... Por exemplo, se tivesse uma pessoa nova, e que tivéssemos num regime de teletrabalho e eu não tinha ligação anterior com essa pessoa. Acho que não criava uma relação tão próxima com ela do que com os que teria em presencial. Portanto, sim. Há casos que não influencia agora, porque já temos uma longa história juntos e não há afastamento." - ECh_1
	Não alterou a relação entre a equipa e o superior hierárquico	<p>"Não, não alterou, não de todo, acho que só veio reforçar ainda mais, como eu quero dizer isto sem parecer presunçosa, porque não é de todo, mas eu tenho real noção que as pessoas são gratas, percebe?" - ECh_2</p> <p>"Não. É assim, mesmo a pessoa que está mais tempo em teletrabalho, pronto, estamos constantemente em contacto, principalmente telefónico, utilizamos muito também o Skype, quando são coisas que não há necessidade de estarmos a falar diretamente, basta só escrever do género escrever e dizer sim ou não, ou coisas mais básicas. Acabamos por utilizar muito também o Skype." - ECh_3</p> <p>"Eu mantenho, como eles vêm três dias por semana, nós mantemos bastante o contacto, não é. Eu acho que não influenciou,..." - ECh_5</p>
	Teletrabalho como motivação da equipa	<p>"E essa gratidão sente-se, e portanto é isso que eu sinto, por isso acho que não alterou, se alterou foi para a forma positiva, foi para positivo, foi no sentido da gratidão e de reconhecerem o esforço, também, que nós chefias, e neste caso eu, enquanto dirigente máxima deste serviço, pronto, em ir ao encontro das necessidades de cada um, de forma individual e não de forma....claro que depois também temos que ir ao coletivo, mas acima de tudo, no início vamos de forma individual, e acho que isso não alterou." - ECh_2</p> <p>"...o facto de poderem ter teletrabalho dá-lhes outro ânimo, o que também depois facilita o relacionamento com o dirigente,..." - ECh_4</p>
	Maior dificuldade na integração de um novo elemento da equipa	"Por exemplo, se tivesse uma pessoa nova, e que tivéssemos num regime de teletrabalho e eu não tinha ligação anterior com essa pessoa. Acho que não criava uma relação tão próxima com ela do que com os que teria em presencial. Portanto, sim."- ECh_1
	Gestão dos dias de teletrabalho da equipa	"Quando voltarmos havia 2 situações. Ou pediam pedir acordo teletrabalho? Até mesmo um acordo escrito ou...nós temos a possibilidade de ficar em 75%. Tínhamos sempre de ter 75 % da equipa. E eu optei por aí. Perguntei quem queria acordo de teletrabalho, mas pronto. Não, não foram muitos e mesmo assim, com acordo, só estão 2 dias por semana. Só tenho 2 pessoas que só vêm cá um dia, mas pronto têm crianças pequenas, têm acordo de teletrabalho e vêm cá só um dia. E depois temos outras que têm acordo de teletrabalho, mas só estão 2 dias em casa. E depois tenho o resto todo, que eu faço uma escala que toda a gente fica pelo menos uma vez por semana. Pronto, há pessoas que têm essa possibilidade, mas não usufruem. Há pessoas que não se dão em teletrabalho, preferem vir sempre. A maior parte das pessoas, sim,

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		<p>estão pelo menos um dia em que ficam em teletrabalho." - ECh_1</p>
		<p>"Porque na altura, foi um bocadinho para dar para toda a gente poder usufruir pelo menos de algum dia. Porque mesmo aqueles que estavam com acordo de teletrabalho, ou mesmo aqueles que estejam a tempo inteiro por algum motivo, influenciavam aos 75 % que tinham que estar presenciais, e então para os colegas também poderem estar e para cumprirmos essa cota, essas pessoas ficaram só com 2 dias pronto." - ECh_1</p>
		<p>"Mas depois terá na mesma direito de usufruir como os colegas, acho eu." - ECh_1</p>
		<p>"Todos têm teletrabalho, podem recorrer a ele ou não, não é. Portanto, nós temos essa possibilidade, mas há pessoas que simplesmente não querem, não... não conseguem trabalhar a partir de casa, portanto, e há temos essas situações, não é, e depois temos as outras que só utilizam quando efetivamente uma maior conciliação da vida pessoal e profissional que recorrem ao teletrabalho, de forma a não ter que ter uma falta e depois todos os impactos inerentes a uma falta, e depois temos elemento sim, que têm teletrabalho fixo, já está fixado por acordo em alguns dias e outros temos por escalas, é o regime híbrido, não é?" - ECh_2</p>
		<p>"Há pessoas, por exemplo, que eu já neguei o teletrabalho, por não haver um requisito base para isso, que é o requisito base da confiança, não é. Portanto, temos que ter uma confiança na outra pessoa, ou seja, no caso já houve motivos para não haver essa confiança, não é." - ECh_2</p>
		<p>"há uma situação em concreto no serviço que eu tenho que eu neguei o teletrabalho porque não havia confiança na pessoa, portanto, é por isso que eu digo que esta gestão do teletrabalho tem que ser caso a caso. Porque eu não acredito que um regime de teletrabalho funciona igual para toda a gente. Não vai funcionar. Portanto, caso a caso, e de serviço e de serviço, consoante a sua especificidade. No serviço Departamento_E, e é transversal porque tentamos ir tendo decisões justas, não é. E tentamos ser justos para todos, as situações são avaliadas caso a caso." - ECh_2</p>
		<p>"Ainda agora vou-te dar um exemplo, até nem foi em contexto de trabalho, mas foi em contexto de lazer, achei por bem, também para a equipa estar junta, organizámos um almoço só da unidade, depois do Natal porque depois as festividades acabam por.... e aproveitámos esse dia, percebemos que estava cá toda a gente, isto porquê, por causa do estacionamento, porque aqui a Alta de Coimbra tem essa questão, e, portanto, como era um dia em que praticamente vinha toda a gente, a pessoa que estava em teletrabalho acabou por esforçar-se e vir também nesse dia para estarmos todos juntos, para estarmos a conviver um pouco uns com os outros. Não foi em contexto de</p>

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		trabalho mas foi em contexto de lazer, mas enquanto equipa." - ECh_3
		"...mas por outro lado, sinto falta também de estar com eles, de lhes dar, de poder-lhes dar as orientações a todos juntos, estarmos todos numa sala e poder passar a orientação para todos ao mesmo tempo, e perceber a reação de cada um, e perceber se as pessoas estão a compreender, isso e.. portanto, em determinados momentos o estarmos todos presencialmente é essencial para que as coisas corram bem." - ECh_4
		"...perdemos alguns hábitos, eu acho, porque nós, por exemplo, reuniamo-nos com mais frequência, mas como agora é mais difícil eles estarem todos ao mesmo tempo, reunimos menos mas trabalho com maior proximidade individual com cada um, ou seja, eu acho que incrementamos um pouco mais essa proximidade individual, mas se calhar menos no sentido do espírito de equipa, não é." - ECh_5

## Dimensão II - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível da comunicação

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Exemplos
Impacto do teletrabalho ao nível da comunicação	Atraso na comunicação virtual	"Agora, com o misto também é verdade que quem está em teletrabalho pode perder coisas que se falam aqui." - ECh_1
		"...nós usamos o Skype, o Zoom, o que é necessário, mas há sempre, por vezes, não vou dizer que há sempre, mas com algumas pessoas são menos atentas, às vezes há um delay, não é, portanto gera alguma frustração, às vezes entre os colegas e até comigo, não é, porque às vezes precisamos das coisas logo e não conseguimos falar logo com as pessoas,..." - ECh_5
	Importância da comunicação presencial	"E, portanto, a comunicação connosco, claro que se torna muito mais fácil se as pessoas cá estiverem com as chefias, é muito mais fácil eu sair daqui da minha sala, e se estiver alguma coisa para tratar com aquela pessoa e ir lá diretamente falar, do que estar a pegar no telefone, ou estar a escrever ou fazer um email, se é uma coisa rápida e que não há necessidade de estar a pôr por escrito, é muito mais fácil pegar e ir lá diretamente e falarmos uns com os outros, ou até mesmo eles,..." - ECh_3
		"...estarmos todos numa sala e poder passar a orientação para todos ao mesmo tempo, e perceber a reação de cada um, e perceber se as pessoas estão a compreender, isso e..." - ECh_4
		"...por isso, às vezes, se por exemplo, eu enquanto dirigente se quiser dirigir-me à equipa toda, preciso que eles estejam cá todos, se estiverem...se eu quiser reunir com a equipa e houver um que está em teletrabalho, já é mais difícil fazer passar a mensagem..." - ECh_4
		"...quando efetivamente queremos passar a mensagem, enquanto equipa, nada como estarmos todos juntos." - ECh_4
		"...o teletrabalho vem nos trazer uma forma de comunicação alternativa, que é a comunicação por Skype ou por Zoom, mas muito por Skype, que permite com que nós atualmente consigamos estar ligados a tempo inteiro, estamos sempre..." - ECh_4
	Novas formas de comunicar com a equipa	"...eu acho que por um lado o teletrabalho facilitou a introdução no nosso dia-a-dia de outro tipo de comunicações que são vantajosas..." - ECh_4
		"...também trouxe-nos aqui estas formas de comunicação diferente, que muitas vezes agilizam a comunicação entre a equipa..." - ECh_4

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Exemplos
	Dificuldade de interpretação da mensagem por escrito	<p>"...mas diariamente, com essa pessoa que está mais tempo, costumo utilizar muito o contacto telefónico, quando preciso de falar com ela, porque lá está às vezes o facto de estarmos a escrever, nós estamos a pensar numa coisa e pode ser interpretado de outra forma, e assim, não podendo estar com ela, portanto, no dia em que ela vem, há coisas que quando há necessidade mesmo, eu aproveito para falar com ela quando ela está presencialmente, outras coisas que sejam necessárias na hora, contacto telefónico, porque às vezes lá está, o contacto, o falar, uma pessoa expressa-se e se a outra não estiver a perceber fala logo." - ECh_3</p> <p>"...mas quando há necessidade de explicar alguma coisa, utilizo muito o contacto telefónico com essa pessoa, com os outros, pronto, acabo por nesse dia que eles estão em teletrabalho, só mesmo assim situações sejam mesmo necessárias resolver, porque sei que no dia seguinte a pessoa está." - ECh_3</p> <p>"...em também a desvantagem de mais facilmente a mensagem se perder ou poder chegar aos destinatários de forma difusa para conseguirmos efetivamente passar uma mensagem enquanto equipa, e principalmente para percebermos a receção da mensagem, se efetivamente aquilo que nós quisemos passar foi compreendido da forma como nós queríamos que fosse." - ECh_4</p>
	Videochamadas como forma de melhorar a comunicação em teletrabalho	"Quando são coisas em que necessitamos, pronto, pelo menos de haver algum contacto visual ou assim, obviamente também as videochamadas estão sempre a ser utilizadas..." - ECh_3
	Maior ponderação na comunicação	"...quando estávamos todos em teletrabalho se calhar tínhamos mais cuidados na comunicação,..." - ECh_1
	Vantagem da informação escrita e desta ficar centralizada num local	<p>"...mas também traz outras coisas boas, porque se calhar podíamos centralizar a informação num sítio, enquanto se calhar aqui." - ECh_1</p> <p>"...quando estávamos todos em teletrabalho se calhar tínhamos mais cuidados na comunicação, e ficava num sítio mais específico. Enquanto aqui presencial uma pessoa fala e depois vai-se perdendo..." - ECh_1</p> <p>"Sim, e quando mesmo estamos todos aqui, às vezes falamos, mas o falado depois vai-se, não é. Uma pessoa fala agora, nós falamos disto, mas não sabemos. Eu acho que quando estávamos todos em teletrabalho, era mais específico, as decisões que estavam escritas, num sítio onde toda a gente acedia lá." - ECh_1</p> <p>"Se estiver bem instruído os canais de comunicação e tudo isso, acho que não há.... Não se perde." - ECh_1</p> <p>"Se nós estivermos a mandar email, obviamente que às vezes há necessidade de transpor por escrito algumas coisas,..." - ECh_3</p>
	Permanente contacto	"...quer dizer em casa também, temos sempre o Teams ou o Skype. Também estamos sempre em contato,..." - ECh_1

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		<p>"Portanto, e nós tentamos contrariar isso. Nós temos grupos muitos ativos no Skype, com todas as áreas do serviço. Em constantemente estamos em comunicação uns com os outros, precisamente para que quem está em casa não sinta o distanciamento de não estar cá presencialmente." - ECh_2</p> <p>"Usamos o via Skype é diariamente, desde manhã até dar os bons dias, até ao final do dia para dizer e até amanhã. E, portanto, não sentimos de qualquer forma que haja esta.... que a comunicação tenha sido fragilizada por haver pessoas em teletrabalho e cá,..." - ECh_2</p> <p>"Portanto, aí a forma de comunicação funciona muito bem, telemóvel, há pessoas que têm chamadas a reencaminhar para os telemóveis, precisamente para não haver esta quebra e, portanto, funciona em pleno." - ECh_2</p> <p>"...estamos constantemente em contacto, principalmente telefónico, utilizamos muito também o Skype, quando são coisas que não há necessidade de estarmos a falar diretamente, basta só escrever do género escrever e dizer sim ou não, ou coisas mais básicas. Acabamos por utilizar muito também o Skype." - ECh_3</p> <p>"Por um lado, o teletrabalho vem nos trazer uma forma de comunicação alternativa, que é a comunicação por Skype ou por Zoom, mas muito por Skype, que permite com que nós atualmente consigamos estar ligados a tempo inteiro, estamos sempre... qualquer dúvida eles colocam, eu respondo, colocam entre eles, sem a necessidade de pararmos todos o que estamos a fazer, porque a pessoa escreve ali e depois quando alguém pode vai ver e responde e, portanto, a esse nível o teletrabalho trouxe-nos ferramentas que ajudam à comunicação dentro da equipa." - ECh_4</p>
	<p>Não afetou a comunicação quando em teletrabalho</p>	<p>"Olha não influencia nada, ao contrário do que se possa pensar, aí que está em teletrabalho as pessoas não estão disponíveis, não, porque nós temos formas de comunicação já muito intrínsecas, muito solidificadas no serviço." - ECh_2</p> <p>"E, portanto, não sentimos de qualquer forma que haja esta.... que a comunicação tenha sido fragilizada por haver pessoas em teletrabalho e cá..." - ECh_2</p> <p>"...ajustamos e este ajuste também a conseguimos fazer em reuniões de trabalho, conseguimos fazê-las com pessoas em casa e pessoas cá sem haver esta falta de produtividade ou de rentabilidade nas reuniões ou no trabalho." - ECh_2</p> <p>"Sim, também acrescentar, que que uma coisa boa que nos permitiu também estar em teletrabalho, com estas questões da comunicação, foi a desmaterialização dos processos, não é. Temos as coisas agora a decorrer de muito de forma automática e desmaterializada em plataformas digitais, o que permite a qualquer um, em qualquer tempo real aceder sem depender de outros e,</p>

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		<p>portanto, isso também ajuda que as coisas fluam de forma muito mais natural." - ECh_2</p> <p>"A comunicação, lá está, o facto de estar em teletrabalho e eles não estarem todos no mesmo dia têm os seus prós e os seus contras, porque às vezes eles até querem falar com a pessoa e ela nesse dia não está, mas lá está, temos sempre outros meios de comunicação, não tem havido, não sinto que exista, pelo facto das pessoas continuarem com um dia em teletrabalho, de haver muitos impedimentos nesse sentido." - ECh_3</p> <p>"Em termos de comunicação, mesmo a nível da equipa não tenho notado assim resistências ao facto de estarem com dias de teletrabalho distintos uns dos outros."- ECh_3</p>
	Influência a comunicação quando em teletrabalho	<p>"...quando tivermos todos em teletrabalho, imagina, está tudo em teletrabalho eu acho que influencia. Eu acho que torna-se muito cansativo. Acaba por ser muito escrito." - ECh_1</p> <p>"Eu acho que tem um bocadinho de tudo. Não, não vou dizer que influencia totalmente negativamente, também não. Porque é verdade agora pensando... quando estávamos todos em teletrabalho se calhar tínhamos mais cuidados na comunicação, e ficava num sítio mais específico. Enquanto aqui presencial uma pessoa fala e depois vai-se perdendo..." - ECh_1</p> <p>"Eu acho que influencia, nos dias em que as pessoas não estão e significa em todos, não é, porque há sempre alguém que não está, há pessoas que são menos atentas aos canais de comunicação que temos, não é, e portanto, estando fora torna-se mais difícil, não é, porque enquanto que se tiverem uma dúvida vêm ter comigo ao gabinete ou eu vou ter com eles, não é, quando estamos em teletrabalho acabamos por não ter essa chamada de atenção logo imediata..." - ECh_5</p>

### Dimensão III - Percepção sobre o impacto do teletrabalho ao nível do desempenho

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
Impacto do teletrabalho ao nível do desempenho	Esbatimento fronteiras entre vida pessoal e profissional	"também acho quem trabalha muito às vezes exagera na dose de trabalho, ou seja, quem trabalha muito se calhar está a trabalhar até mais, não é, porque é mais difícil criar a barreira, o corte, não é, com o trabalho quando estamos em casa." - ECh_5
	Não há diferença no desempenho em teletrabalho	"Eu acho que quem trabalha muito e bem continua a trabalhar muito e bem e quem trabalha, não diria mal, mas quem trabalha com uma energia de envolvimento, mantém também esse registo.." - ECh_5
		"Eu acho que há pessoas que são mais produtivas e outras não." - ECh_5
		"Mas eu acho que tem muito a ver com as pessoas, eu acho que continuamos a ter pessoas que são mais produtivas em casa e outras que são menos, dependendo do perfil, não é?" - ECh_5
	Maior produtividade em teletrabalho	"E considera que os seus colaboradores são mais produtivos nos dias em que se encontram teletrabalho ou nos dias que trabalham presencialmente.? En - Nos dias em que estão em teletrabalho." - ECh_1
		"Olha influencia, sem dúvida, eu posso dizer que nós fizemos uma avaliação antes do teletrabalho e depois e nós temos aumentos de produtividade depois de termos implementado este regime híbrido de teletrabalho. Portanto, nós temos consciência de que nos dias em que as pessoas estão em teletrabalho produzem muito mais que aquilo que produzem quando estão presencialmente." - ECh_2
		"São mais produtivos nos dias em que estão em teletrabalho, sem dúvida, sim." - ECh_2
		"Bem, essa parte, pronto, depende também das vezes dos trabalhos, eles próprios e também há formas de medir com certeza e acredito que sim, nos dias em que eles estão em teletrabalho, nalgumas áreas nós conseguimos medir isso mais facilmente, e eles acabam por fazer mais,..." - ECh_3
		"...eu noto que as equipas rendem quando ficam em teletrabalho, as pessoas rendem quando ficam em teletrabalho,..." - ECh_4
		"...grosso modo, a generalidade deles efetivamente é mais produtiva nos dias em que estão em teletrabalho, porque tem menos distrações, porque estão mais isolados e, portanto, acaba por ter esse fator positivo ou esse resultado positivo no desempenho da equipa..." - ECh_4
"Acho que são mais os aspetos positivos, por tudo isto, porque aumenta a produtividade,..." - ECh_4		
"Eu acho, sem dúvida, que são mais produtivos nos dias em que estão em teletrabalho. Em termos de número, por assim, dizer acho que sem dúvida..." - ECh_4		

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
	Melhor gestão do tempo em teletrabalho	<p>"E porque, eu acho, que quando... e acontece muito colegas que estão em casa, a dizerem "aí eu agora fiz uma pausa, mas aproveitei e fui lavar e estender roupa, mas depois sou capaz de estar a minha a apanhar mais a minha hora de almoço, para não acabar o trabalho, portanto a gestão do tempo acaba por ser muito mais eficaz quando estamos em casa do quando estamos aqui, precisamente por estes fatores que nos levam a várias distrações." - ECh_2</p> <p>"Depois também a própria gestão de tempo, a pessoa em casa, embora possa até fazer uma pausa para tratar alguma questão extratrabalho, consegue retirando da equação os tempos de deslocações, de paragens para ir almoçar fora ou o que for acaba por trazer uma capacidade de gestão de tempo à pessoa que permite trabalhar mais horas produtivas, efetivamente produtivas." - ECh_4</p> <p>"...há pessoas que, precisamente por um aspeto que eu acho que é muito importante, por vezes para conseguirem conciliar mais a vida pessoal e familiar, porque não têm pressão de horários, por exemplo, para ir a correr buscar os filhos à escola, não é que não tenham que ir, mas não têm de fazer as mesmas rotas, não é, ou podem gerir melhor se calhar o seu tempo, mesmo tendo que cumprir um horário de trabalho..." - ECh_5</p>
	Maior concentração em teletrabalho, mais distrações presencialmente	<p>"Como dirigente eu tenho 26 - 25 pessoas. Acaba por ser muita interrupção, quer dizer em casa também, temos sempre o Teams ou o Skype. Também estamos sempre em contato, mas é diferente, aqui presencial é diferente, há muito mais interrupções." - ECh_1</p> <p>"É isso não têm tanta distração ou tantas pessoas a incomodar. Ir ali ou eles próprios aqui, entra-se na sala, fala-se aqui, fala-se.... não têm tanta distração profissional como pessoal." - ECh_1</p> <p>"Também é mais barulho. Nós trabalhamos em salas como muita gente, não é? E por muito que as pessoas façam o mínimo de barulho, há sempre gente a falar, ou gente isto.... e a pessoal habitua-se àquilo.... Em casa estão muito mais focados para terminar as tarefas, portanto, acredito que em casa consigam ser mais produtivos em tarefas, mais que tenham que estar mais concentrados, com mais foco. Portanto, sim, eu acho que rende mais 1 dia de trabalho em casa, mesmo porque eu vejo. Às vezes, venho para cá (presencial) e não fiz nada. E pronto é esta, aquela solicitação, aquela.... aquela....Em casa estou focada naquilo." - " - ECh_1</p> <p>"Porque até quando estão presencialmente há muito aquela coisa da distração, até rever um colega presencialmente e ir aqui... e, portanto, verifica-se um aumento de produtividade muito significativo." - ECh_2</p>

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		<p>"Sim, aí os fatores que influenciam essa produtividade, é como eu disse há pouco, que é a questão daqui estarem em salas com muitas pessoas, não é, portanto à partida quando estás no espaço com vários colegas, em que uma chamada telefónica... o grau de distração é muito maior, o foco também se perde com muita naturalidade e, portanto, e aquela distração, e olha vou ali tomar o café e demoro meia hora ou, pronto, há estas questões das quebras que também acabam por não acontecer tanto em casa, não é." - ECh_2</p> <p>"Agora só com um dia por semana, eu até acho que acaba por ser bom, porque há um dia que eles podem se organizar e estruturar melhor, porque lá está, nós aqui no nosso serviço acabamos por ter algumas interrupções, telefónicas e pessoas a entrar e a sair, e aquele dia acaba por ser um dia que estão mais calmos em casa, a fazer algumas coisas que às vezes necessitam de mais concentração." - ECh_3</p> <p>"Eu até acho que acaba por ser benéfico, mais do que se calhar um dia, neste momento, poderia ser excessivo, pronto, se tivéssemos noutra contexto, pronto, poderia ser avaliado, mas eu creio que no contexto em que estamos atualmente, acaba por ser benéficos estarem aquele dia em casa para poder, pronto, resolver e às vezes tratar de algumas situações em que necessitam mais da concentração." - ECh_3</p> <p>"...mas o facto do entra e sai e, por exemplo, no caso das faturas acaba por haver ali muito entra e sai das pessoas, muitos contactos telefónicos, a unidade de atendimento então como tem dias específicos para o atendimento, está o telefone constantemente e, portanto, acaba por haver aquele dia para eles poderem se concentrar mais, ter um dia mais calminho para eles poderem concentrar-se naqueles trabalhos mais complexos, que precisam mesmo de alguma concentração." - ECh_3</p> <p>"É, assim, lá está os fatores, os fatores que influenciam acaba por ser as interrupções, e por isso o teletrabalho é bom, e creio que neste momento o que está é o adequado, porque mais do que isso continuam, acho que que depois poderia ser.... não seria benéfico, o facto de estarem mais tempo, porque lá está." - ECh_3</p> <p>"...pronto, os fatores acabam por ser praticamente as interrupções das comunicações, dos telefones, das interrupções das pessoas entre salas, sim, é bom por isso o facto de terem um dia para poder para poder trabalhar com mais concentração..." - ECh_3</p> <p>"Eu acho sobretudo que é a redução das distrações, porque nós temos equipas grandes e temos salas grandes também, não é. Eu tenho a minha equipa dividida por três salas, mas está muita gente em cada uma das salas, e portanto é inevitável que durante o dia haja distrações e que haja pessoas a entrar, e a sair, e a falar sobre este processo, e sobre aquele processo, e, por isso, o facto da pessoa estar em casa isolada disto tudo ajuda." - ECh_4</p>

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Exemplos
		"...eu acho que há pessoas que em casa, lá está, gerem, não têm interrupções..." - ECh_5
	Impacto positivo e negativo no trabalho de equipa	"...grosso modo, a generalidade deles efetivamente é mais produtiva nos dias em que estão em teletrabalho, porque tem menos distrações, porque estão mais isolados e, portanto, acaba por ter esse fator positivo ou esse resultado positivo no desempenho da equipa, e depois eu acho que afeta sempre a equipa na medida em que altera as nossas dinâmicas, nós enquanto equipa organizamos e comunicamos de forma diferente quando o teletrabalho é incluído na equação e, portanto, necessariamente que afeta. Quando nós temos, por exemplo, no caso concreto em que está...um dia não está um, outro dia não está, outro dia não está outro, esta rotatividade, necessariamente, traz alterações à forma de estar e de interagir na equipa, portanto, é impossível dizer que não tem impacto na forma como a equipa trabalha e no desempenho da equipa." - ECh_4
	Impacto positivo no trabalho de equipa	"Eu creio que sim. É assim a minha equipa é um bocado multifacetada, porque o Departamento_K não trabalha só numa determinada área. Eu tenho área do atendimento a fornecedores, tenho a área de gestão de contratos e tenho a área de receção e conferência de faturas. Portanto são três áreas diferentes, mas qualquer uma delas, pronto há ali alguns trabalhos que necessitam de alguma concentração ou de algum, pronto, no caso do das faturas convém que eles estejam cá mesmo, não é, mas naquele dia eles acabam por fazer até lançamentos de faturas, mais... com mais alguma complexidade, aproveitam para fazer nesse dia que estão mais sozinhos, para poder fazer aquele trabalho mais, com mais, pronto, com uma melhor concentração..." - ECh_3
		"...aumenta a capacidade das pessoas interagirem umas com as outras com maior empatia, com mais respeito, porque têm aquele distanciamento um dia... eu hoje posso estar muito cansado de ti, mas amanhã desligo, e no outro dia já venho com outra perspetiva, e já venho com mais tranquilidade e as coisas passaram e, portanto, acaba por facilitar o relacionamento interpessoal e também trouxe-nos aqui estas formas de comunicação diferente, que muitas vezes agilizam a comunicação entre a equipa ..." - ECh_4
	Sem impacto no trabalho de equipa	"Se nós tivermos mecanismos e ferramentas ágeis, que eu estou aqui, vou estar em casa, mas facilmente conseguem se falar, ouvir, escrever, redigir o mesmo documento, não." - ECh_1
	Tarefas com maior benefício em teletrabalho	"Em casa estão muito mais focados para terminar as tarefas, portanto, acredito que em casa consigam ser mais produtivos em tarefas, mais que tenham que estar mais concentrados, com mais foco." - ECh_1

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
	Tarefas com maior benefício presencialmente	<p data-bbox="890 253 1495 795">"...se bem quando há trabalhos mais de equipa. Imagina tenho aqui agora finais de ano. Tarefas que têm, que são 2 a fazer, a pessoa realmente vem para cá (Presencial), portanto, eu acho que se calhar eles sentem que é mais fácil, determinada, ou pronto... esse trabalho. Têm os 2 a fazer se calhar, em vez de estarem em casa, eles vêm, portanto, se calhar. Simplifica que nós ainda estamos muito formatados para isso. Eu acho que nós estamos muito formatados para o presencial, para (...) para tirar notinhas. Não estamos assim muito à frente em termos de mentalidade. Ou mesmo reuniões, havíamos muitas reuniões teams e coisas assim. Mas parece que o presencial acaba por ser mais eficaz. Não sei, ainda estamos muito na era do.... Eu acho bem. Eu acho que bem com muita vantagem, mas o nosso cérebro, acho que ainda está muito na época presencial." - ECh_1</p> <p data-bbox="890 801 1495 896">"Resolver problemas que às vezes é mais fácil, ou mais rápido quando está cá tudo. Portanto, para mim é o ideal, às vezes estou, outras vezes não." - ECh_1</p> <p data-bbox="890 902 1495 1120">"Existe aqui um dia, apesar de estar uma pessoa escalada para teletrabalho, ela está a fazer o mesmo que eu, portanto, está a vir diariamente, e quando existe alguma coisa em que nós precisamos mesmo que esteja toda a gente acabo por aproveitar esse dia, e a pessoa que está em teletrabalho os quatro dias se for necessário também vem cá." - ECh_3</p> <p data-bbox="890 1126 1495 1243">"Acho que o estar presencialmente é importante também às vezes para a qualidade de trabalho, por causa da troca de ideias e da comunicação entre a equipa,..." - ECh_4</p>

## Dimensão IV - Percepção sobre vantagens e desvantagens do teletrabalho

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
Vantagens do Teletrabalho	Flexibilidade	"...está a fazer doutoramento e portanto permite aqui ter uma maior flexibilidade..." - ECh_2 "...essa flexibilidade do teletrabalho..." - ECh_2
	Meios alternativos de comunicação na equipa	"...também trouxe-nos aqui estas formas de comunicação diferente, que muitas vezes agilizam a comunicação entre a equipa e, por isso, as vantagens são maiores, são mais do que as desvantagens sim, sem dúvida." - ECh_4 "...à introdução de meios alternativos de comunicação nas equipas, que facilitam de alguma forma a comunicação nas equipas, ao relacionamento interpessoal e eu acho que que na verdade estas, em termos de equipa,..." - ECh_4
	Menor conflito na equipa	"Olha, eu acho que influencia até de uma forma positiva, até no nível de tolerância, no respeito ao nível de tolerância, porque muitas vezes, nós temos uma particularidade de termos muitas pessoas no mesmo espaço físico e, portanto, a possibilidade de haver conflito é muito maior quando estão todos em regime presencial, e esta questão de estar em teletrabalho, alguns dias, permite que as pessoas tenham maior paciência e flexibilidade para com o outro também,..." - ECh_2
		"...em algumas determinadas perspectiva o teletrabalho é saudável para o relacionamento da equipa, na medida em que nós somos todos humanos e todos temos personalidades diferentes e há pessoas que são mais tolerantes à diferença do que outras, mas a verdade é que todos nós a determinado ponto às vezes nos sentimos cansado do próximo, não é, porque estamos num dia pior, estamos num dia mais difícil e estamos com menos paciência, e o que eu noto é que o teletrabalho, nessa perspectiva, é positiva na medida em que as pessoas têm um dia em que podem afastar-se disto tudo e estar mais concentradas nelas próprias e até desvalorizar algum conflito que possa ter ocorrido nos dias mais recentes e, portanto, acho que tem essa vantagem em termos de relacionamento interpessoal." - ECh_4 "...aumenta a capacidade das pessoas interagirem umas com as outras com maior empatia, com mais respeito, porque têm aquele distanciamento um dia... eu hoje posso estar muito cansado de ti, mas amanhã desligo, e no outro dia já venho com outra perspectiva, e já venho com mais tranquilidade e as coisas passaram e, portanto, acaba por facilitar o relacionamento interpessoal..." - ECh_4

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
	Menos deslocações	<p>"Nós partilhamos boleias, nós temos um carro partilhado que vêm 5 pessoas de Aveiro. E por norma, às quartas não vem ninguém, portanto, eu tento sempre não vir às quartas, para poupar esse dia, não estar a vir sozinha no meu carro e, portanto, por norma é isso." - ECh_1</p>
		<p>"...eu moro longe, mas ninguém mora ao lado do trabalho, portanto só a deslocação, desse tempo que estão em deslocação, acho que trabalham mais tempo..." - ECh_1</p>
		<p>"Até atendendo a distância geográfica, não é, portanto... antes da COVID não, era muito raro ter teletrabalho, apenas só quando teria algum compromisso pessoal, de forma a ter uma maior rentabilidade de trabalho, depois com a COVID, efetivamente, houve aqui uma mudança de paradigma e inclusivamente para mim percebi que o dia do teletrabalho, tento ter um a dois dias por semana, sempre que possível." - ECh_2</p>
	Menos despesas	<p>"E depois porque quem está longe, como eu que venho de Aveiro, e outros colegas que vêm de longe, a questão monetária também é um fator que influencia bastante, não é. Portanto, as pessoas vêm que não vão ter tanta despesa como teriam se viessem trabalhar presencialmente." - ECh_2</p>
		<p>"...permite poupar dinheiro que eu acho que é muito importante, quando não temos mecanismos de reconhecimento que permitam esse reconhecimento monetário, portanto, acho que de alguma forma isso também cria de alguma forma uma compensação." - ECh_5</p>
	Menor Absentismo	<p>"...de forma a não ter que ter uma falta e depois todos os impactos inerentes a uma falta,..." - ECh_2</p>
		<p>"Eu estou em querer que são mais os pontos positivos atualmente, porque uma das coisas, por exemplo, que que se verificou que diminuiu bastante foi as ausências ao serviço, portanto, há uma maior.... as pessoas tentam conciliar tudo de forma a não se ausentar de serviço..." - ECh_2</p>
	Maior motivação para os colaboradores	<p>"...tentamos também usar o teletrabalho, como também ir ao encontro quer das nossas necessidades, mas também das necessidades da outra pessoa, porque acaba por ser também um mecanismo de motivação, atendendo a tantas limitações que nós já temos na nossa gestão de pessoas, portanto, acaba por ser uma ferramenta também para mecanismo para motivar." - ECh_2</p>
		<p>"Porque reconhecem também que o teletrabalho como uma coisa muito positiva para a vida delas. Portanto, há uma grande gratidão por parte das pessoas por terem acesso ao teletrabalho e, pronto, eu acho que é no final do dia, no final de tudo, é positivo." - ECh_2</p>

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		<p>"Porque temos equipas satisfeitas, esta é que é o principal... o teletrabalho só nos permite alcançar um objetivo, que é ter as pessoas satisfeitas e motivadas porque reconhecem que eles estão a dar a possibilidade de ter uma maior conciliação da vida pessoal e profissional, e depois por outro lado, sentem que devem dar o seu contributo de forma mais empenhada, para conseguir alcançar os seus resultados. Isto é um ciclo. E, portanto, como é que costuma dizer? É dar com uma mão e receber com a outra." - ECh_2</p>
		<p>"...o facto de poderem ter teletrabalho dá-lhes outro ânimo, o que também depois facilita o relacionamento com o dirigente,..." - ECh_4</p>
		<p>"Eu acho que não podemos sentar só o teletrabalho naquilo que ele possibilita em termos de gestão da vida pessoal, mas eu acho que é uma forte motivação para o teletrabalho, porque eu acho que também permite gerir uma série de coisas que também são importantes para que as pessoas estejam bem no trabalho,..." - ECh_5</p>
	Gestão do tempo	<p>"Eu acho que se gere muito melhor a rotina, acho que eles próprios sentem isso." - ECh_1</p>
		<p>"É esta possibilidade das pessoas gerirem o seu tempo." - ECh_2</p>
		<p>"Neste momento parece-me que um dia por semana me parece totalmente adequado, é bom para as pessoas poderem organizar o trabalho delas também,..." - ECh_3</p>
		<p>"Eu acho que é sobretudo essa gestão, ..." - ECh_5</p>
	Mais tempo	<p>"...poupar tempo,..." - ECh_1</p>
		<p>"...essa gestão da vida pessoal é muito importante porque permite poupar muito tempo às pessoas,..." - ECh_5</p>
	Menos Stress	<p>"Acredito que a pessoa tá mais tranquila, porque hoje até ter que vir, se calhar, e gosta de vir, porque também importante e os colegas, não é... Mas sabe que amanhã, portanto, amanhã já não vai ter stress, vai estar concentrada, vai estar em casa." - ECh_1</p>
		<p>"...para ter um dia mais tranquilo,..." - ECh_1</p>
		<p>"...que eu também gostava de deixar só essa evidência, porque muitas das vezes o trabalho do dirigente é tão asfixiante, no sentido de muita coisa, que nós muitas vezes precisamos de um dia fora para nos conseguirmos organizar e conseguirmos colocar o trabalho minimamente em dia para levar mais uma semana de forma mais tranquila e sem aquele stress diário, porque também é isto que o teletrabalho permite é aliviar um bocadinho o stress das pessoas, quer seja para vir, para ir, para fazer as viagens, pronto, permite também aliviar os níveis de stress associado à função." - ECh_2</p>
Conciliação da vida pessoal com a profissional	<p>"...consigam conciliar muito mais sua vida e poupar tempo,..." - ECh_1</p>	
	<p>"...para conciliar melhor a rotina com o trabalho..." - ECh_1</p>	

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		"Portanto, tenho essa flexibilidade do teletrabalho sempre que se verificar uma maior conciliação na vida pessoal e profissional..." - ECh_2
		"...é as pessoas estarem mais satisfeitas e mais felizes e porque lhes permite uma maior conciliação da vida pessoal e profissional, isso sem dúvida é uma mais valia nos tempos que correm, as pessoas falam muito isto como o clichê, mas a verdade é que ter possibilidade de ir buscar o filho à escola e de até ir almoçar com ele, não se paga, e, portanto, acho que esta sem dúvida é uma das mais valias." - ECh_2
		"...o ponto positivo é sem dúvida a conciliação da vida pessoal e profissional e isso cria uma satisfação hoje, nos tempos que correm, é o que traz maior satisfação às nossas pessoas." - ECh_2
	Maior concentração a desempenhar as tarefas	"É a pessoa estar concentrada e focada no que está a fazer, sem distração." - ECh_1
		"Há uns dias para focar, para estar em casa, para ter um dia mais tranquilo, para conciliar melhor a rotina com o trabalho." - ECh_1
		"...tenho o caso de um colega que tem um trabalho que muitas vezes exige uma concentração maior e quando está numa sala em que partilha um espaço com vários colegas, para uma maior concentração, há momentos em que ele fica em teletrabalho,..." - ECh_2
		"Estando em teletrabalho se calhar não somos tão interrompidos e acabamos por conseguir fazer aquilo que tínhamos definido de fazer." - ECh_3
	Maior produtividade	"Acabam por trabalhar mais tempo e mais focadas." - ECh_1
		"...há outro motivo que é o aumento da produtividade, o aumento dos nossos resultados, conseguimos melhores resultados..." - ECh_2
		"...porque o facto de estarmos aqui, às vezes nós pensamos, olha vou fazer isto, vou fazer aquilo, chegamos aqui somos interrompidos com outra coisa qualquer e acabamos por não fazer nada do que aquilo que pensámos em fazer. Estando em teletrabalho se calhar não somos tão interrompidos e acabamos por conseguir fazer aquilo que tínhamos definido de fazer." - ECh_3
	"...grosso modo, a generalidade deles efetivamente é mais produtiva nos dias em que estão em teletrabalho, porque tem menos distrações, porque estão mais isolados e, portanto, acaba por ter esse fator positivo ou esse resultado positivo no desempenho da equipa,..." - ECh_4	
	"Acho que são mais os aspetos positivos, por tudo isto, porque aumenta a produtividade,..." - ECh_4	
	"Eu acho que relativamente ao aumento de produtividade,..." - ECh_4	
	"E em termos de trabalho em si, eu acho que efetivamente, há pessoas com quem temos um retorno maior,..." - ECh_5	

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Exemplos
Desvantagens do Teletrabalho	Esbatimento de Fronteiras entre vida pessoal e vida profissional	"... quem trabalha muito às vezes exagera na dose de trabalho, ou seja, quem trabalha muito se calhar está a trabalhar até mais, não é, porque é mais difícil criar a barreira, o corte, não é, com o trabalho quando estamos em casa." - ECh_5
	Problemas na Comunicação	"E, portanto, a comunicação connosco, claro que se torna muito mais fácil se as pessoas cá estiverem com as chefias, é muito mais fácil eu sair daqui da minha sala, e se estiver alguma coisa para tratar com aquela pessoa e ir lá diretamente falar, do que estar a pegar no telefone, ou estar a escrever ou fazer um email, se é uma coisa rápida e que não há necessidade de estar a pôr por escrito, é muito mais fácil pegar e ir lá diretamente e falarmos uns com os outros, ou até mesmo eles, portanto, com certeza que depois também irás fazer essas questões com as pessoas do lado de dos trabalhadores, e acredito que para eles seja muito mais fácil terem uma chefia presente, do que uma chefia que tivesse em teletrabalho, e eles quisessem falar com a chefia, portanto,..." - ECh_3
		"... e ao nível da comunicação, tendo vantagens, tem também a desvantagem de mais facilmente a mensagem se perder ou poder chegar aos destinatários de forma difusa para conseguirmos efetivamente passar uma mensagem enquanto equipa, e principalmente para percebermos a receção da mensagem, se efetivamente aquilo que nós quisemos passar foi compreendido da forma como nós queríamos que fosse. Estar presencialmente e estar todos juntos ajuda e facilita." - ECh_4
		"...e eu acho que.... e a comunicação..." - ECh_5
	Gerir colaboradores que pela função não podem estar em teletrabalho	"... a desvantagem é que há funções que não são compatíveis com o teletrabalho, essa é uma desvantagem, porque nas funções em que não é compatível é muito difícil, muitas vezes nós fazemos entender a pessoa que não é possível, e pronto e depois nessas situações pode criar aqui uma desmotivação que muitas vezes é difícil de gerir, mas, pronto, mas também se gere." - ECh_2
Impacto negativo na Saúde Mental	"A desvantagem que também que pode ter é questões de saúde mental, não é. Portanto nós falamos e, por isso, é que eu digo que não é para todos, porque as pessoas para levar a questões de saúde mental, porque facilmente podem entrar num Loop, não diferenciar os tempos de trabalho, os descansos, as horas de saída e, portanto, é importante também na parte da chefia um acompanhamento no registo de assiduidade e alertar, atenção que estás a entrar... não podes continuar se não regressas presencialmente. Isso tem que acontecer e acho que isso a chefia tem um papel essencial nesse processo." - ECh_2	
Isolamento Social	"...os pontos negativos aí eu diria que é a pessoa habituar-se a estar sozinha,..." - ECh_2	

Categories – Nível I	Categories – Nível II	Exemplos
		"Tem desvantagem de isolamento, não é, portanto, as pessoas facilmente se isolam se assim o quiserem, se quiserem porque podem estar em teletrabalho e sentir-se acompanhadas, não é." - ECh_2
		"Portanto, é uma avaliação individual, porque a pessoa pode achar que é muito bom e não ser bom porque ela naquele momento ou quer estar sozinha, ou quer criar um isolamento,..." - ECh_2
		"Por outro lado, lá está, o teletrabalho também ajuda ao isolamento, as pessoas mais facilmente se isolam quando ficam, quando estão em teletrabalho,..." - ECh_4
		"...eu acho que há sempre uma, mesmo que seja inconsciente, um certo afastamento de quem está em teletrabalho e sobretudo quem já era mais afastado da equipa afastou-se ainda mais, pronto. Eu acho que é sobretudo essas pessoas que eram mais isoladas, isolaram-se ainda mais." - ECh_5
		"Acho que o maior isolamento das pessoas, que já eram mais isoladas." - ECh_5
	Tarefas com maior benefício presencialmente	"Resolver problemas que às vezes é mais fácil, ou mais rápido quando está cá tudo." - ECh_1
	Falta de relação interpessoal com os colegas	"Acho que acaba por perder-se ali alguns laços. Portanto, aqui não sinto tanto, mas se bem que uma pessoa que nunca se encontre. Se calhar não desenvolve tanto relacionamento interpessoal, acho eu." - ECh_1
	Falta de relação interpessoal com os colegas	"E podem-se perder as relações entre colegas, se fosse sempre." - ECh_1
	Falta de relação interpessoal com os colegas	"Nós sentimos muita falta, a determinada altura, de estar juntos, de falar sobre os processos, de conversar, de partilhar as mesmas dúvidas, e por isso tem essa desvantagem no relacionamento interpessoal entre as equipas." - ECh_4
	Falta de relação interpessoal com os colegas	"As principais desvantagens são a ausência de contacto humano, que é uma desvantagem muito grande e nós somos seres humanos e por isso, precisamos desse contacto..." - ECh_4
	Falta de relação interpessoal com os colegas	"Mas sobretudo ao nível do relacionamento interpessoal, ou melhor, ao nível da existência da relação humana, porque nem é só o relacionamento interpessoal, às vezes o estar afastado até é positivo mas esta necessidade que nós temos de criar vínculos com as pessoas que trabalham connosco, de saber mais do que o nome da pessoa e de criar uma relação com a pessoa acho que só se consegue se formos estando presencialmente juntos." - ECh_4
	Falta de relação interpessoal com os colegas	"...e essa ligação das pessoas, eu acho que é sobretudo aí que vejo a desvantagem." - ECh_5
	Dificuldade de gerir elementos em teletrabalho e outros em presencial	"É mais difícil gerir determinadas coisas... O híbrido também é mais difícil, é a perda da informação de alguns que estão cá, e outros estão em teletrabalho. Porque é o híbrido, se tivesse tudo em teletrabalho nós para reunirmos era tudo online. Se tivesse tudo cá para reunirmos era tudo presencial." - ECh_1

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		<p>"...que também traz desvantagens, nesta coisa de uns estão, outros não estão. É online, é presencial... Como é que se fala? Como é que não se fala é mais difícil gerir a informação." - ECh_1</p> <p>"O teletrabalho apresenta, pronto, lá está, eu acho que continuo um bocado à volta do mesmo, adequar o teletrabalho, o número de dias de teletrabalho, sim, neste momento me parece que no geral, tirando aquela questão da...daquela... e com isto não quer dizer que tenha mais dificuldades em contactar com essa pessoa, pelo contrário é sempre uma pessoa que está super disponível, mas lá está, às vezes existe aqui algum constrangimento quando nós precisávamos que a pessoa estivesse, se for necessário obviamente que está disponível para vir, mas o facto de estar tantos dias em teletrabalho acaba por tornar-se ali um entrave, se for necessária alguma coisa na hora." - ECh_3</p> <p>"...se precisarmos de alguma coisa na hora não conseguimos logo na hora, embora da minha parte, eu não tenho a razão de queixa pelo facto da pessoa que tem mais tempo em teletrabalho, está sempre disponível, de qualquer forma, pronto, tem sempre aquela implicação, de que se quisermos, por exemplo, fazer uma reunião, olha daqui a meia hora queríamos reunir aqui duas ou três pessoas, pronto ela reúne se for daqui a meia hora mas lá está tem que ser online, não é. Ou então teremos que organizar para um dia que ela cá esteja, ou pedir que a pessoa venha com alguma antecedência, não é necessário com muita antecedência, mas lá está não é aquela coisa que possamos tratar logo na hora, e isso é um inconveniente, pronto, mas lá está,..." - ECh_3</p>
	Não ter a equipa toda junta	<p>"...às vezes precisamos isto...eu, agora quero me levantar e quero dizer alguma coisa a alguém, quero ir falar com aquela pessoa. Não me apetece estar a escrever ou não me apetece estar...a disponibilidade da pessoa estar aqui. Ou agora vamos reunir, quero reunir toda a gente agora e estão cá todos." - ECh_1</p> <p>"...mas há sempre, que tem que ser digamos que planeado, tem que haver ali um planeamento quando nós quando estamos ali com uma situação em que é necessário na hora acaba por ser um inconveniente porque a pessoa não está aqui connosco." - ECh_3</p> <p>"Quando nós temos, por exemplo, no caso concreto em que está...um dia não está um, outro dia não está, outro dia não está outro, esta rotatividade, necessariamente, traz alterações à forma de estar e de interagir na equipa, portanto, é impossível dizer que não tem impacto na forma como a equipa trabalha e no desempenho da equipa." - ECh_4</p> <p>"Eu acho que a principal desvantagem é a equipa não estar nunca toda junta." - ECh_5</p>

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
		"...uma das grandes desvantagens é essa incapacidade de termos a equipa toda junta, quando precisamos obviamente reunimos todos, mas aquele trabalho em que estão todos mesmo juntos deixou de haver, e somos uma equipa pequena e isso tem maior impacto, se fossemos uma equipa grande não se notava tanto, numa equipa pequena nota-se mais isso, não é." - ECh_5

### Dimensão V - Perceção sobre o regime de trabalho preferencial

Categorias – Nível I	Categorias – Nível II	Exemplos
Regime de trabalho preferencial	Híbrido	"O híbrido é o que eu defendo..." - ECh_1
		"É o híbrido, por isso, porque tem-se o melhor das 2 coisas. Há uns dias para focar, para estar em casa, para ter um dia mais tranquilo, para conciliar melhor a rotina com o trabalho. Mas também há aquele dia que eu estou com os colegas, estou com as pessoas. Resolver problemas que às vezes é mais fácil, ou mais rápido quando está cá tudo. Portanto, para mim é o ideal, às vezes estou, outras vezes não." - ECh_1
		"É o híbrido. Porquê? Porque permite acomodar todas as vontades, as vontades nem é vontade, as necessidades, portanto, podemos ter as pessoas em teletrabalho, aquelas que realmente, já temos evidências de que resulta. Podemos ter as pessoas em presencial, aquelas que não resultam e aquelas em que as funções não são compatíveis, e podemos ter também aquele momento como eu disse, que é aquele dia da semana, em que estão todos e, portanto, o modelo híbrido é aquele que melhor responde às necessidades de um serviço e, portanto, às necessidades de um serviço e vai ao encontro das necessidades das pessoas." - ECh_2
		"Pronto eu acho que das coisas que eu já estive a explicar, eu sou apologista pelo híbrido, mas um híbrido que não seja um meio- meio." - ECh_3
		"Pois para mim sem dúvida o híbrido, porque acho que no híbrido nós conseguimos aproveitar as vantagens do presencial e as vantagens do teletrabalho. E consigo ter pelo menos um dia por semana ou dois dias por semana em que tenho a equipa aqui toda e em que posso reunir com eles e estar com eles e emanar orientações e depois ter também a vantagem do teletrabalho, dos dias em que eles estão mais concentrados mais produtivos, mais desligados das distrações do dia-a-dia e, por isso, eu acho que o regime híbrido é aquele que nos permite retirar as vantagens dos dois sistemas e, portanto, que tem mais vantagens no final do dia." - ECh_4
		"Eu diria que idealmente eu teria um modelo híbrido,..." - ECh_5

	<p>Modelo ideal de dias em teletrabalho</p>	<p>"Se bem que eu acho que 2 dias eu acho ideal, mais que 3 vá, até 3, ainda.... Mais que isso já não acho tão lucrativo assim, já não acho tão vantajoso como isso. 2 dias acho ideal, pelo menos 2 dias o ideal, 3 assim no limite. Mais que isso não." - ECh_1</p> <p>"Da forma como está, portanto, não totalmente presencial, mas pelo menos haver ali uma situação, pelo menos um dia para as pessoas também se poderem organizar melhor a nível do trabalho, porque tem corrido bem. Eu tenho por experiência que sim, que tem corrido bem da forma como está. Portanto um híbrido, quase presencial mas que não é totalmente." - ECh_3</p> <p>"...com um dia apenas de teletrabalho por semana, que permitisse às pessoas fecharem-se e trabalharem em coisas que requerem maior concentração e maior isolamento." - ECh_5</p>
--	---	--