



CATOLICA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA  
PORTO



CATOLICA  
CEDH - CENTRO DE INVESTIGAÇÃO PARA  
O DESENVOLVIMENTO HUMANO  
PORTO

**FCT** Fundação  
para a Ciência  
e a Tecnologia



**work  
@home**

# Relatório Final

Julho 2021

# Tabela de Conteúdos

01

O Projeto

02

Demográficos

03

Resultados Chefias

04

Resultados Equipa

05

Considerações Finais

06

Referências



# 01

## O Projeto



# Equipa



**Ana Lourenço**

User Experience Designer;  
Especialização em Psicologia  
Social

[LinkedIn](#)



**Catarina Morais**

Professora Auxiliar Convidada,  
FEP-UCP

[LinkedIn](#)



**Filipa Sobral**

**Investigadora Principal**  
Professora Auxiliar,  
FEP-UCP  
Coordenadora do Mestrado em  
Psicologia e Desenv. de RH

[LinkedIn](#)



**Rita Santos Silva**

Profile Specialist @ Toptal  
Business Operations @  
Mambyte

[LinkedIn](#)



**Daniela Neto**

Junior Investigator

[LinkedIn](#)

# Contextualização

- ▶ O projeto Work@Home tem como principal objetivo conhecer as percepções de trabalhadores e chefias, cujas empresas foram repentinamente desafiadas a enfrentar o teletrabalho.
- ▶ Acreditamos que através deste projeto e dos resultados que conseguirmos obter, poderemos ajudar empresas e trabalhadores a serem mais eficazes e munindo-se das competências necessárias para tirar o melhor partido do trabalho remoto.



# Contextualização

- ▶ Perante a pandemia do COVID-19, o teletrabalho surge claramente como uma das melhores alternativas para evitar contatos sociais desnecessários.
- ▶ No entanto, a maioria das empresas e dos seus trabalhadores tiveram de se adaptar rapidamente a esta nova realidade, enfrentando muitos desafios relacionados com infraestruturas, equipamentos ou a capacitação da força de trabalho.



# Objetivos



## Trabalhadores

Caracterizar as percepções dos trabalhadores face aos desafios do teletrabalho:

- ▶ percepções sobre o suporte organizacional;
- ▶ competências mobilizadas e necessárias;
- ▶ relacionamento com líderes;
- ▶ bem-estar geral.



## Líderes de Equipa

Caracterizar as percepções dos líderes face aos desafios de gerir uma equipa em teletrabalho:

- ▶ percepções sobre as próprias competências e as competências da sua equipa;
- ▶ percepções sobre o suporte organizacional recebido para a realização das suas funções;
- ▶ quais as estratégias implementadas para gerir e motivar as suas equipas.



# 02

## Demográficos



N

**2757** respostas válidas

**831** chefias

**1926** elementos de equipas



sexo

**65 %** mulheres

**29%** Homens

**6%** Não respondeu



idade

**46** anos (média)



habilitações

**14%** até ao 12.º ano

**81%** bacharelato ou superior

**5%** Não respondeu



estado civil

**60%** casado/união de facto



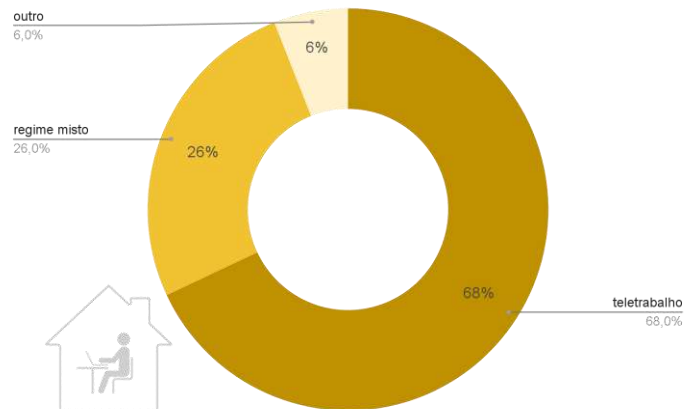
teletrabalho antes do confinamento

**90%** não nesta empresa

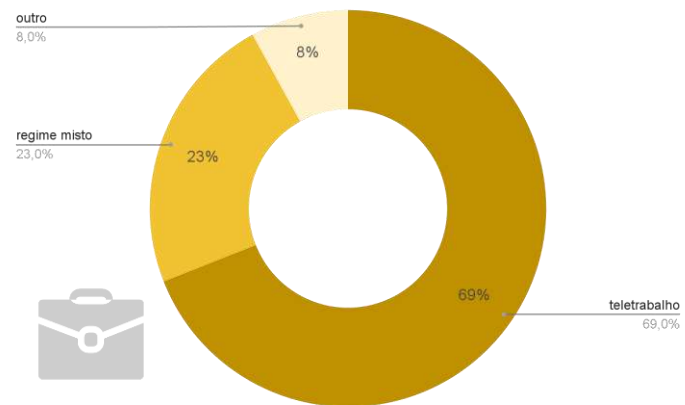
**86%** não em outras empresas



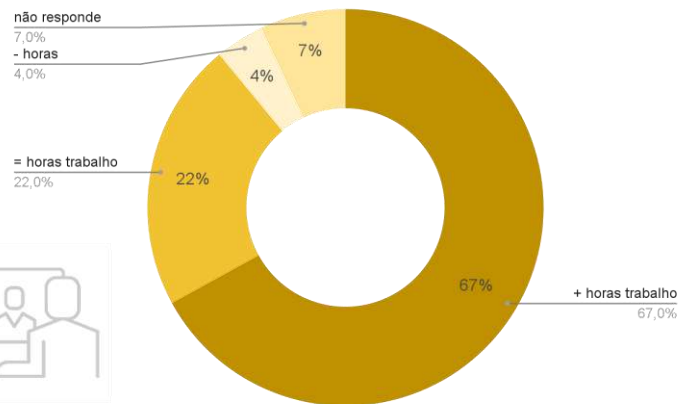
## regime de trabalho no 1.º confinamento (2020)



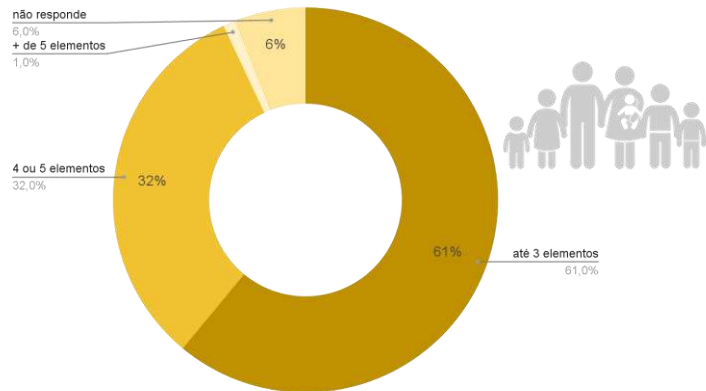
## regime de trabalho atual



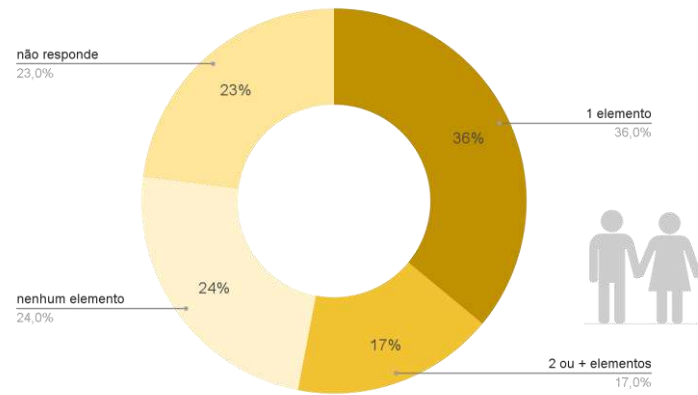
## em teletrabalho...



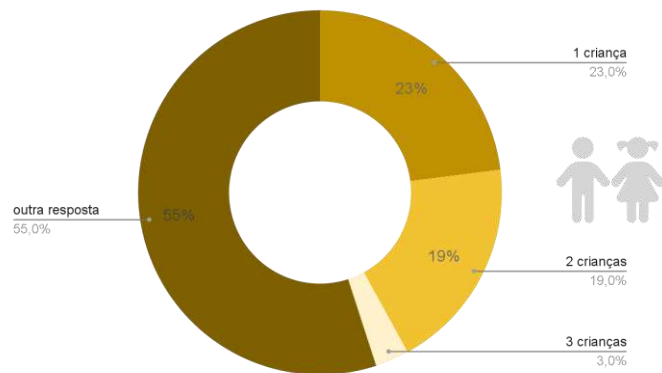
## composição do agregado familiar (inclui trabalhador)



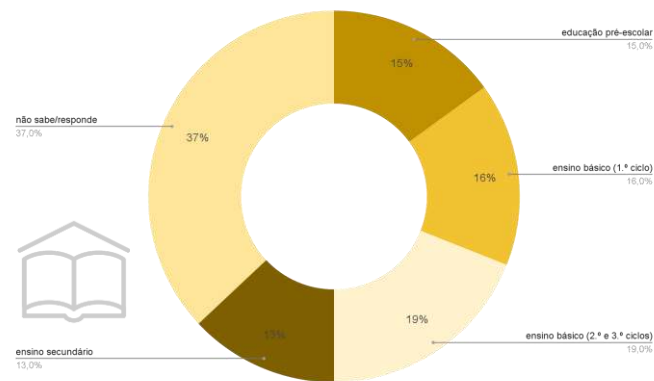
## adultos em teletrabalho (exclui trabalhador)



## crianças em casa durante o confinamento



## nível de ensino das crianças



# 03

## Resultados Chefias



## nº de elementos da equipa

**20** elementos (média)



## sexo

**54 %** Mulheres

**36%** Homens

**10%** Não respondeu



## idade

**47** anos (média)



## habilitações

**4%** até ao 12º ano

**87%** bacharelato ou superior

**9%** não respondeu



## estado civil

**64%** casado/união de facto



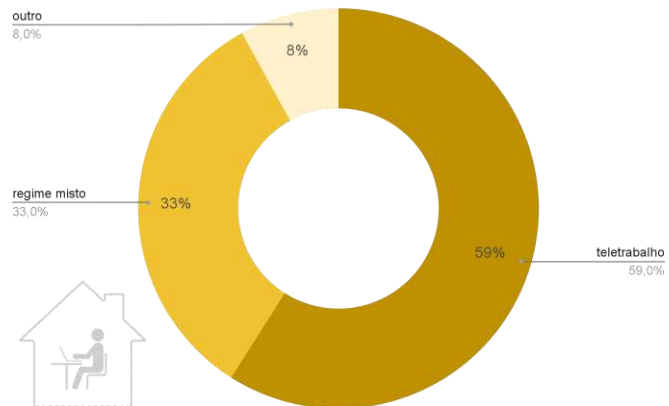
## teletrabalho antes do confinamento

**85%** não nesta empresa

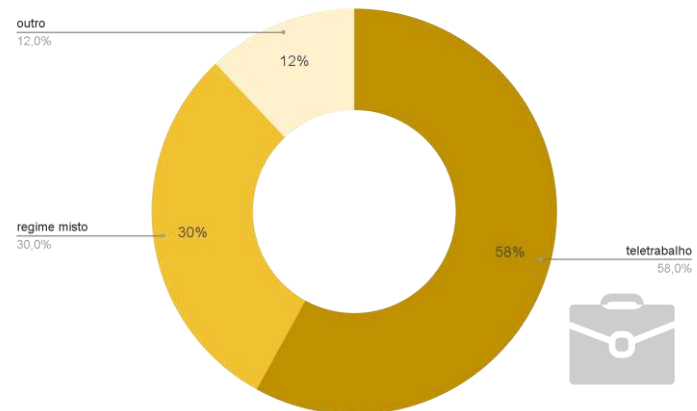
**81%** não em outras empresas



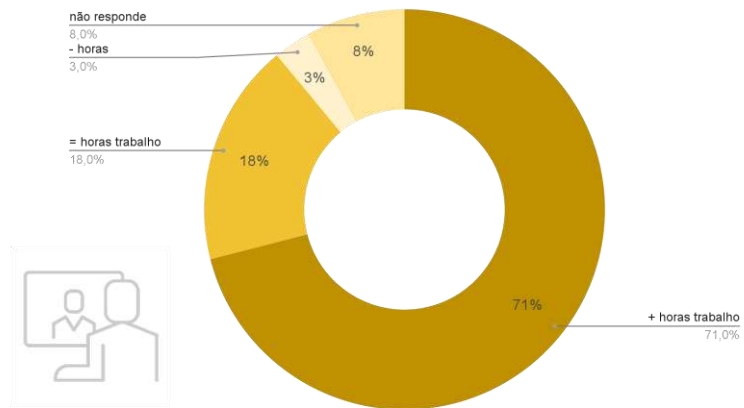
## regime de trabalho no 1.º confinamento (2020)



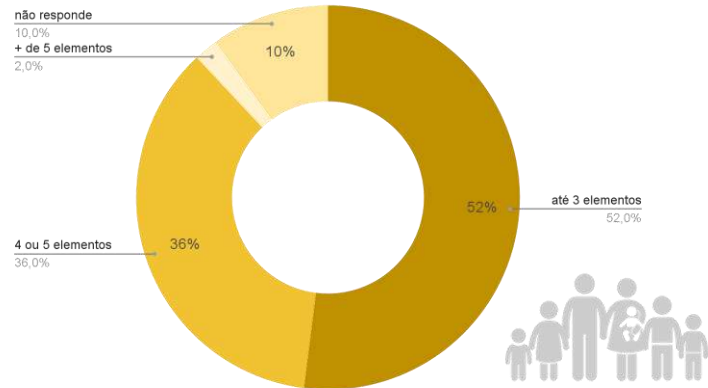
## regime de trabalho atual



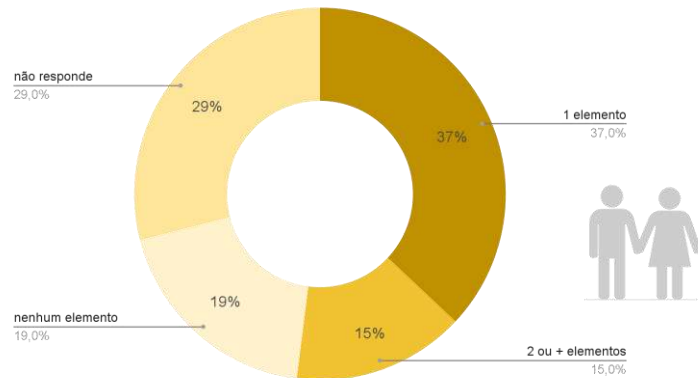
## em teletrabalho...



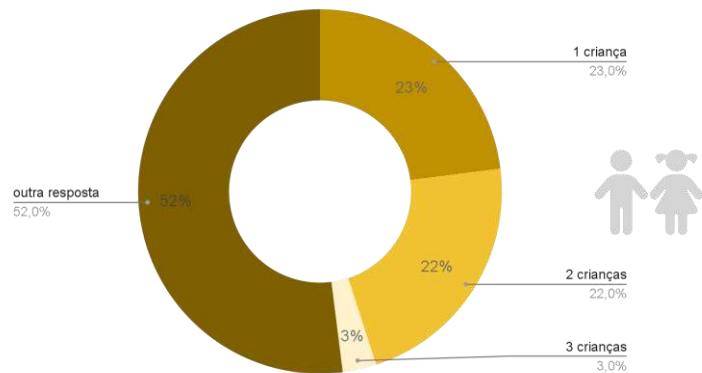
## composição do agregado familiar (inclui trabalhador)



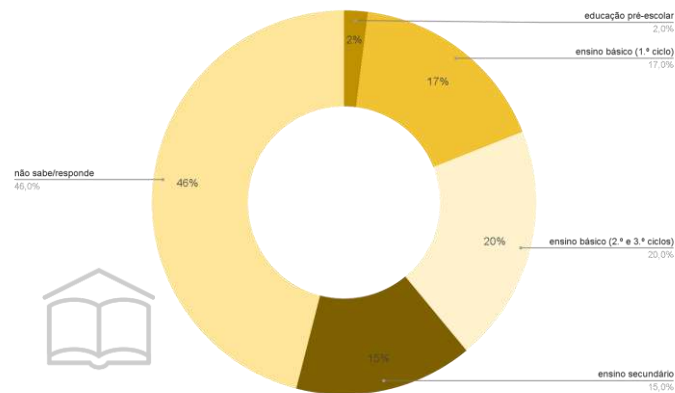
## adultos em teletrabalho (exclui trabalhador)



## crianças em casa durante o confinamento



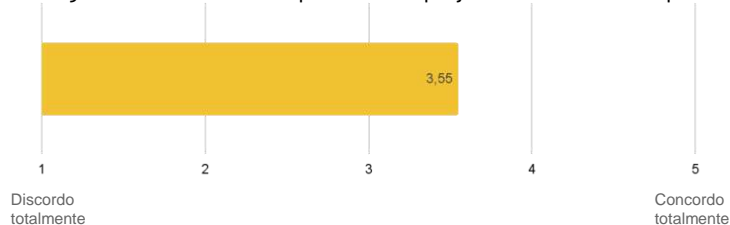
## nível de ensino das crianças



## Percepção da eficácia e desempenho das equipas em teletrabalho

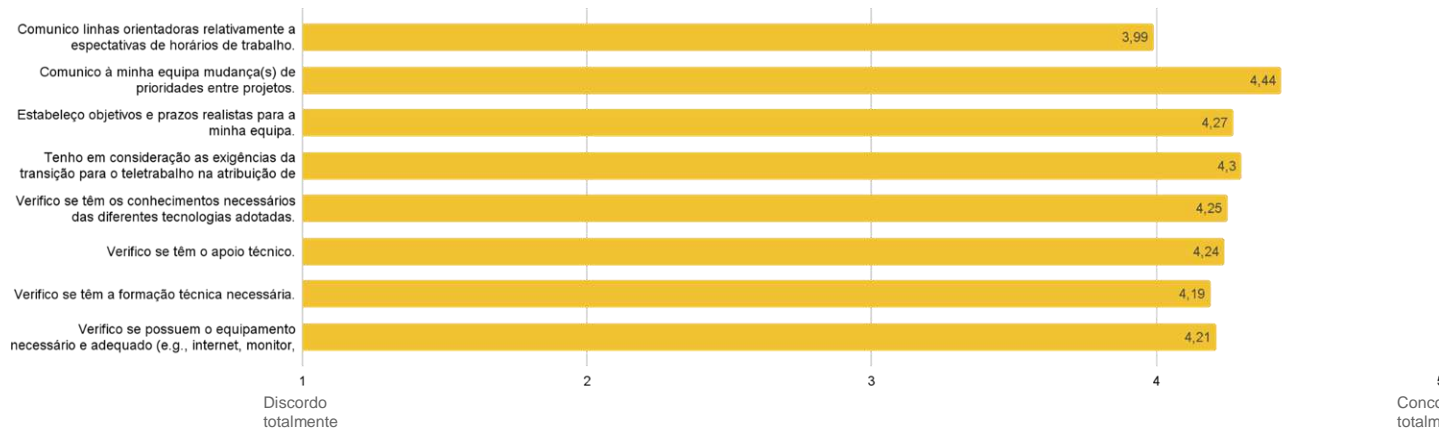


Esta escala mede a capacidade de mobilizar as competências pessoais necessárias para lidar com os obstáculos do teletrabalho e atingir as metas de desempenho, sem prejudicar o bem-estar pessoal ( $\alpha = .86$ ; escala baseada em Grant *et al.* 2019; Tavares, 2017).



**As chefias avaliam o desempenho em teletrabalho das suas equipas como positivo.**

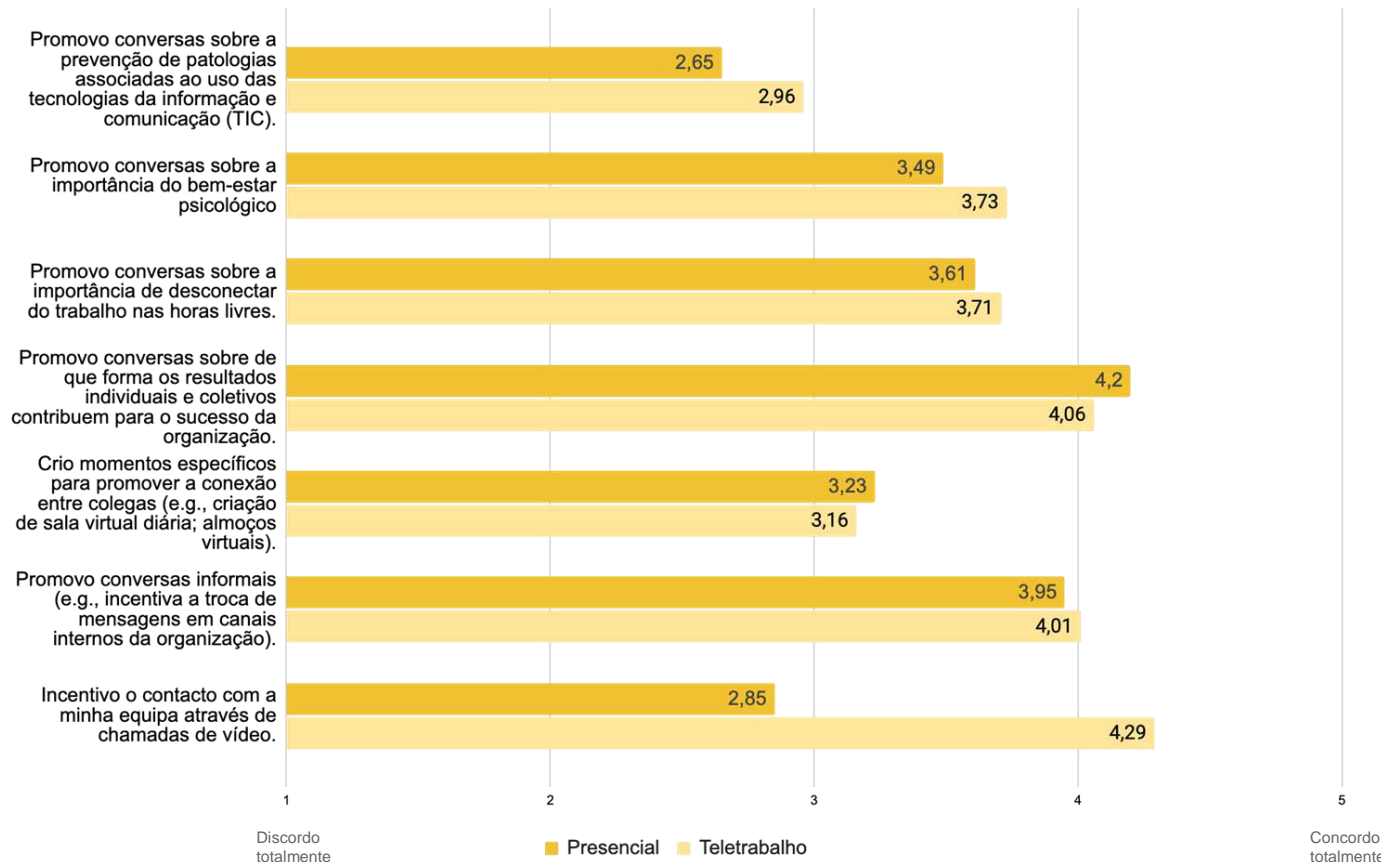
## Estratégias implementadas pelas chefias para atenuar os desafios da execução das tarefas em teletrabalho



Estratégias apontadas como mais eficazes pelas chefias para facilitar a conciliação entre vida profissional e vida pessoal dos elementos da equipa

- ▶ Pedido sistemático de ponto de situação e disponibilidade e comunicação permanente
- ▶ **Permitir que os colaboradores façam a gestão do seu horário desde que cumpram os objetivos**
- ▶ **Marcação de reuniões e atividades síncronas para horário fora do horário escolar**
- ▶ Valorização dos elementos da equipa e do trabalho que desenvolvem
- ▶ Formação prévia em teletrabalho (organização e conciliação)
- ▶ Comunicação de orientações por telefone, email e disponibilidade permanente para resolver dúvidas
- ▶ Informalidade e cooperação
- ▶ Envolver a equipa na elaboração do planeamento
- ▶ **Conhecendo o agregado familiar de cada uma das pessoas e adaptando as reuniões e objetivos a esse enquadramento e facilitando a agenda diária**
- ▶ Disponibilidade, qualidade e cumprimento de prazos
- ▶ **“Shutdown” ao fim de semana**
- ▶ Diálogo e acompanhamento próximo

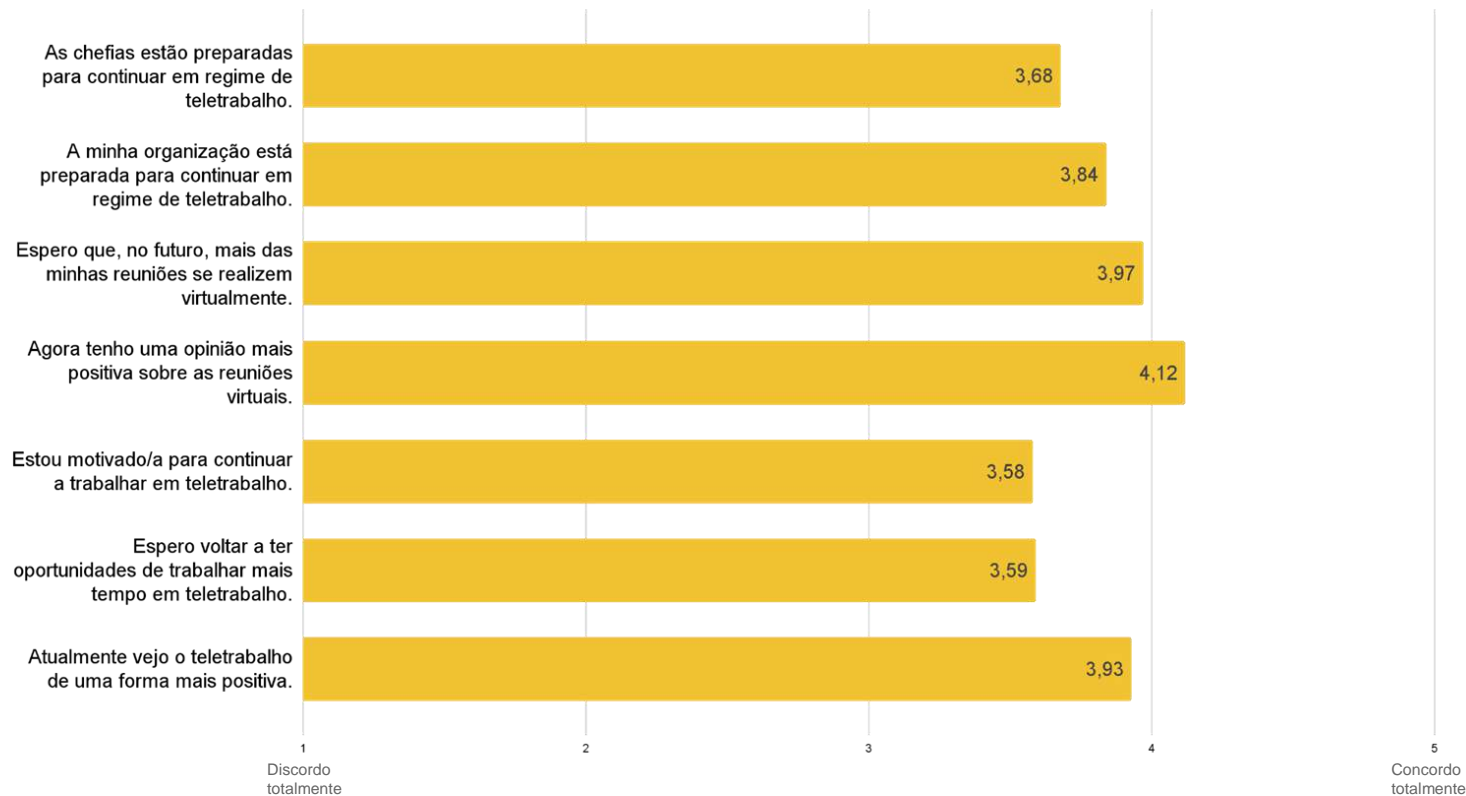
## Estratégias implementadas pela chefia para aumentar o espírito de equipa



- ▶ Transmitir confiança no desenvolvimento das tarefas e objetivos
- ▶ Conversas sobre o impacto do trabalho individual no trabalho da equipa e nos resultados da escola
- ▶ Encontros semanais virtuais com equipa completa
- ▶ **Ações de team building, ações de formação internas e conversas informais**
- ▶ **Insistência sobre a importância de criar espaços de tempo em família e de tempo para si**
- ▶ Escuta ativa das preocupações e inseguranças e promoção de conversas informais
- ▶ **Colocar em discussão o problema dos meios digitais e a necessidade de desconectar do trabalho**
- ▶ Contacto com a equipa através de chamadas de vídeo
- ▶ Estabelecimento de contacto com os colegas para criação de momentos de conexão
- ▶ Promover conversas sobre a prevenção de patologias associadas ao uso das tecnologias da informação e comunicação
- ▶ **Reforçar positivamente** com elogios e feedback sobre o trabalho realizados
- ▶ Proximidade constante com a equipa através dos canais digitais (p.e., Skype, Teams)
- ▶ **Devolução dos resultados alcançados pela equipa e contributo para o sucesso da organização**
- ▶ Manutenção de canais de comunicação sempre abertos, para verificação de constrangimentos e resultados da semana bem como projeção das tarefas da semana seguinte

- ▶ Monitorização das tarefas
- ▶ Valorização dos elementos da equipa
- ▶ Acesso a atividades de grupo
- ▶ Melhoria das condições de comunicação
- ▶ **Implementar formas de recompensa**
- ▶ **Formação sobre tecnologias de comunicação à distância**
- ▶ **Promover atividades lúdicas**
- ▶ Divulgação do trabalho
- ▶ Maior gestão do cansaço relativamente à situação pandémica
- ▶ Verificar se os colaboradores possuíam o conhecimento técnico necessário para assegurar as funções a distância
- ▶ Clarificar as condições e contexto de teletrabalho, para melhor ajuste a cada elemento
- ▶ Reunião presencial de acordo com as regras de prevenção
- ▶ Redução da carga de trabalho
- ▶ **Apoio económico para fazerem face aos custos extra de teletrabalho**
- ▶ **Dedicar mais tempo para dedicar individualmente aos elementos da equipa**
- ▶ Maior consideração pelas dificuldades específicas de cada um e pelos seus sentimentos

## Percepção global das chefias sobre o teletrabalho



# 04

## Resultados Equipas



## sexo

**70%** mulheres

**26%** Homens

**4%** Não respondeu



## idade

**44** anos (média)



## habilitações

**18%** até ao 12º ano

**78%** bacharelato ou superior



## estado civil

**58%** casado/união de facto



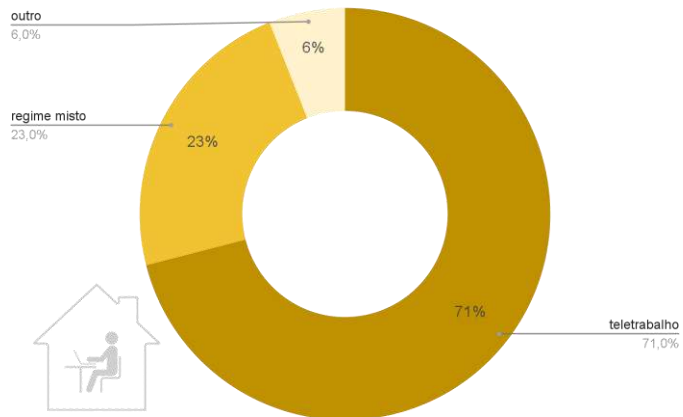
## teletrabalho antes do confinamento

**92%** não nesta empresa

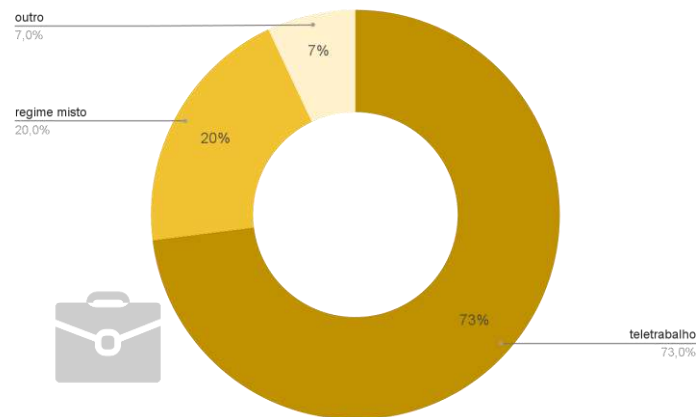
**89%** não em outras empresas



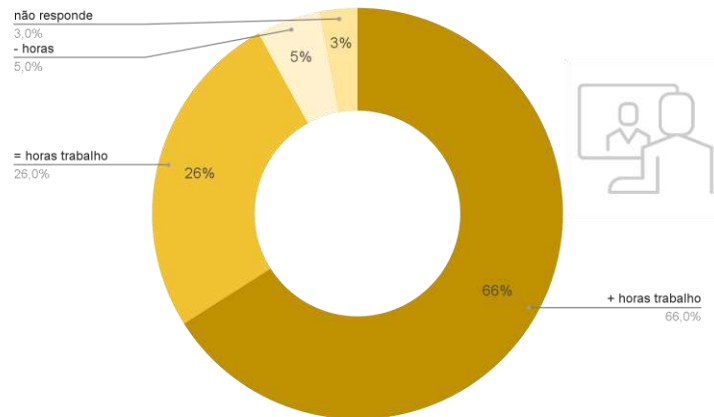
## regime de trabalho no 1.º confinamento (2020)



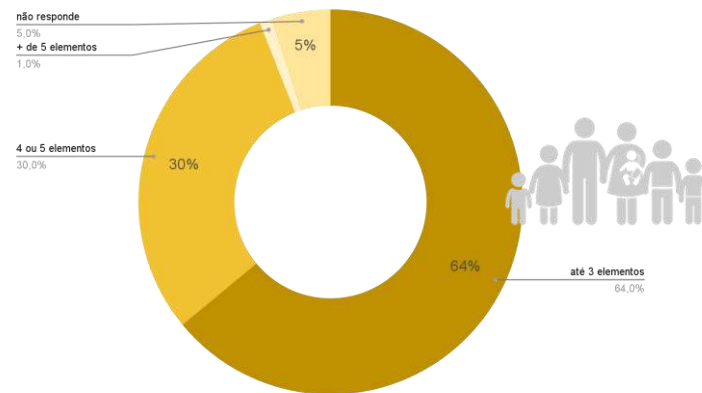
## regime de trabalho atual



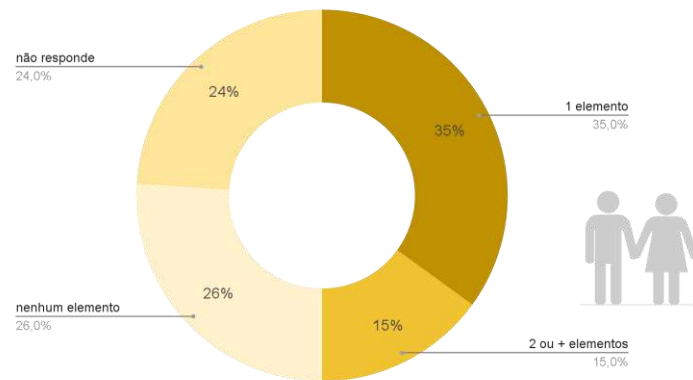
## em teletrabalho...



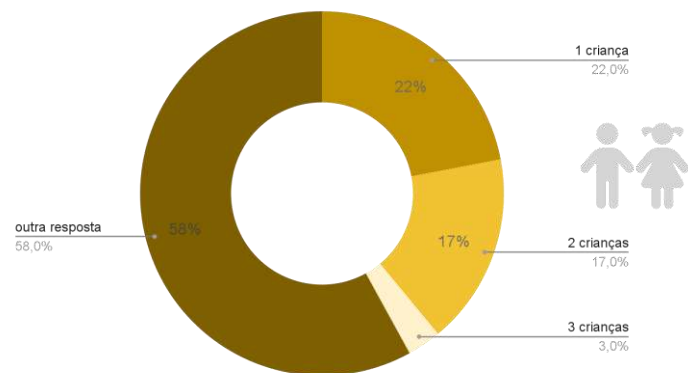
## composição do agregado familiar (inclui trabalhador)



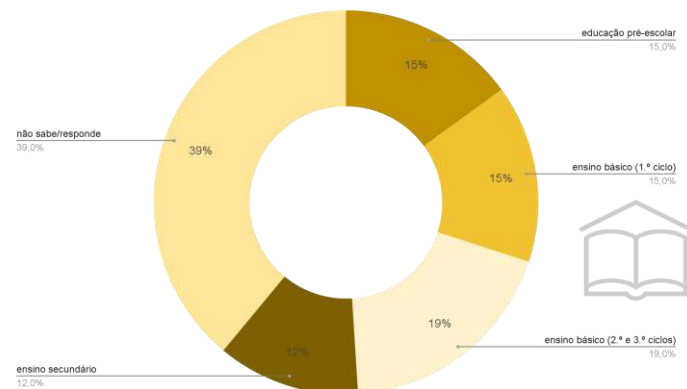
## adultos em teletrabalho (exclui trabalhador)



## crianças em casa durante o confinamento

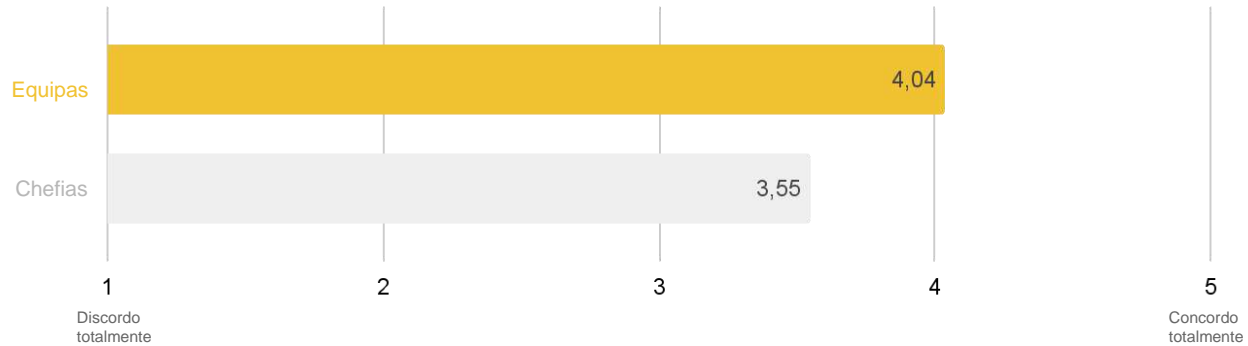


## nível de ensino das crianças





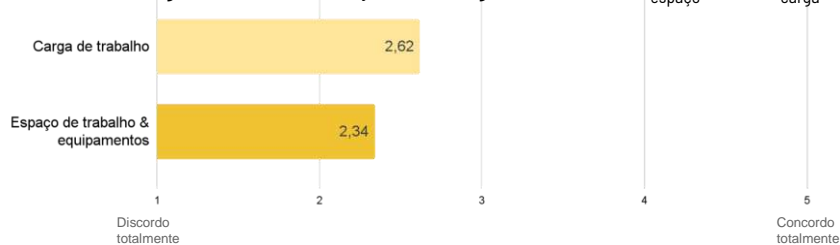
Esta escala mede a capacidade de mobilizar as competências pessoais necessárias para lidar com os obstáculos do teletrabalho e atingir as metas de desempenho, sem prejudicar o bem-estar pessoal ( $\alpha = .86$ ; escala baseada em Grant *et al.* 2019; Tavares, 2017).



**Os colaboradores apresentam uma auto percepção positiva relativamente ao seu desempenho em teletrabalho.**

## Desafios do teletrabalho na execução das tarefas

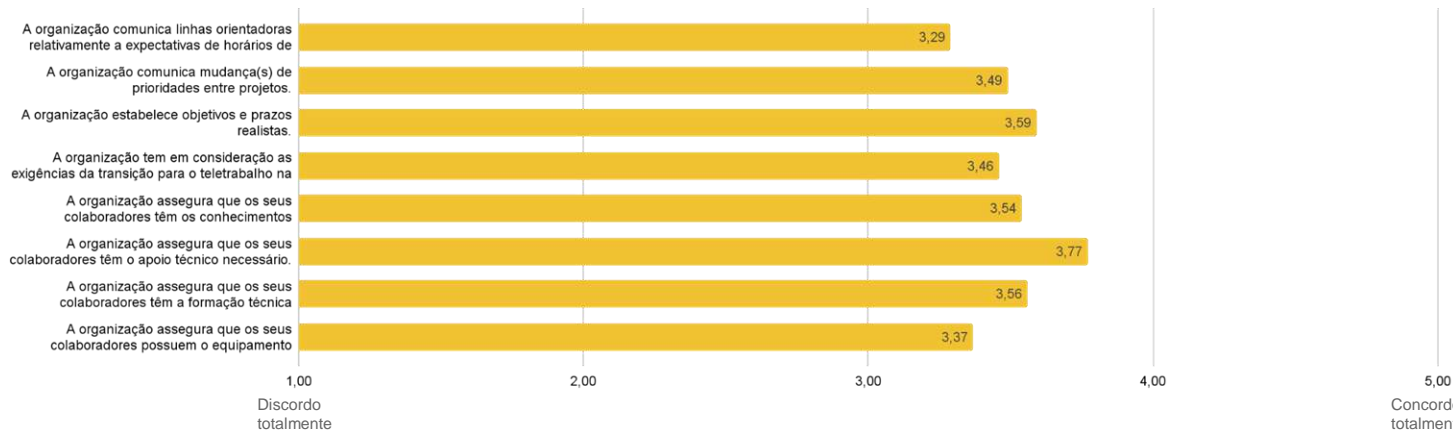
Esta escala mede os desafios que surgem em contexto de teletrabalho relacionados com alterações no espaço de trabalho e adaptação a novas tecnologias, e ainda alterações na carga de trabalho ( $\alpha_{\text{espaço}} = .76$ ,  $\alpha_{\text{carga}} = .58$ ; escala baseada em Graves & Karabayeva, 2020).



De uma forma geral, os colaboradores reportam algumas dificuldades de adaptação aos desafios específicos do teletrabalho.

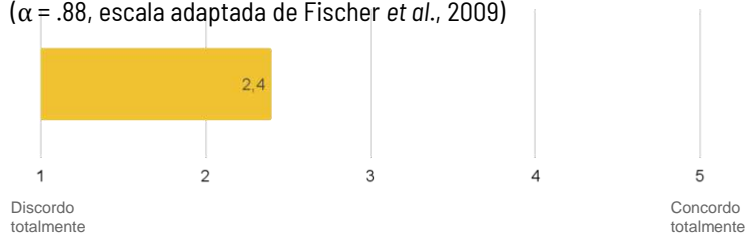
A carga de trabalho é, no entanto, um maior desafio que a manutenção do espaço de trabalho e a adaptação à tecnologia necessária para desempenhar as tarefas.

## Estratégias implementadas pela organização para atenuar os desafios da execução das tarefas em teletrabalho



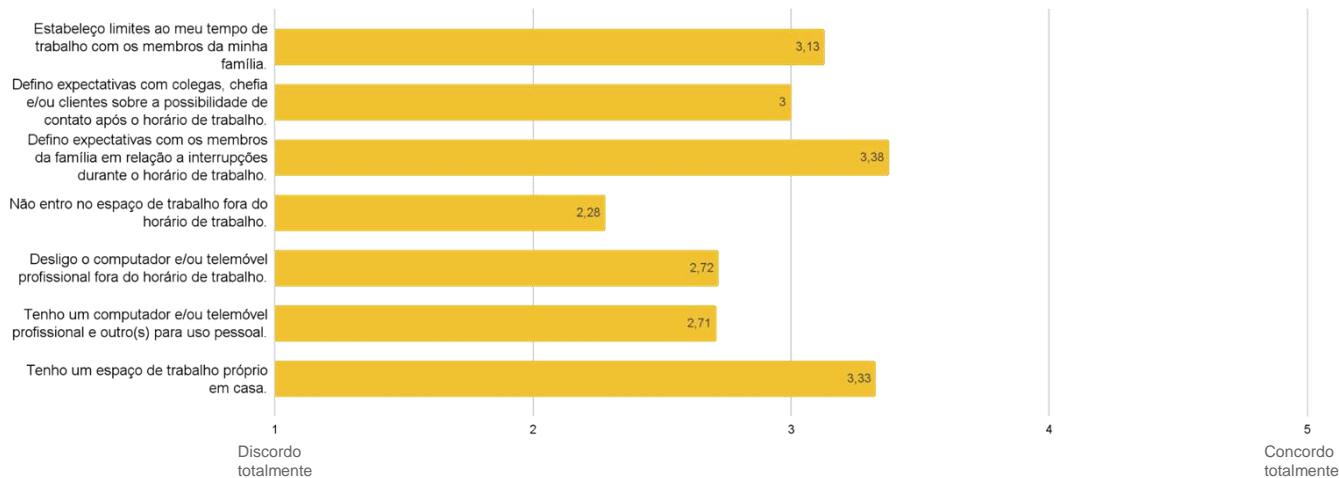
## Conflito teletrabalho-vida pessoal

Esta escala mede a interferência da vida profissional na vida pessoal, assim como a interferência da vida pessoal na vida profissional ( $\alpha = .88$ , escala adaptada de Fischer *et al.*, 2009)



Os colaboradores têm baixo conflito, ou seja, uma percepção positiva de conciliação trabalho-vida pessoal, discordando que a vida profissional tenha interferência na vida pessoal e vice-versa, enquanto em contexto de teletrabalho.

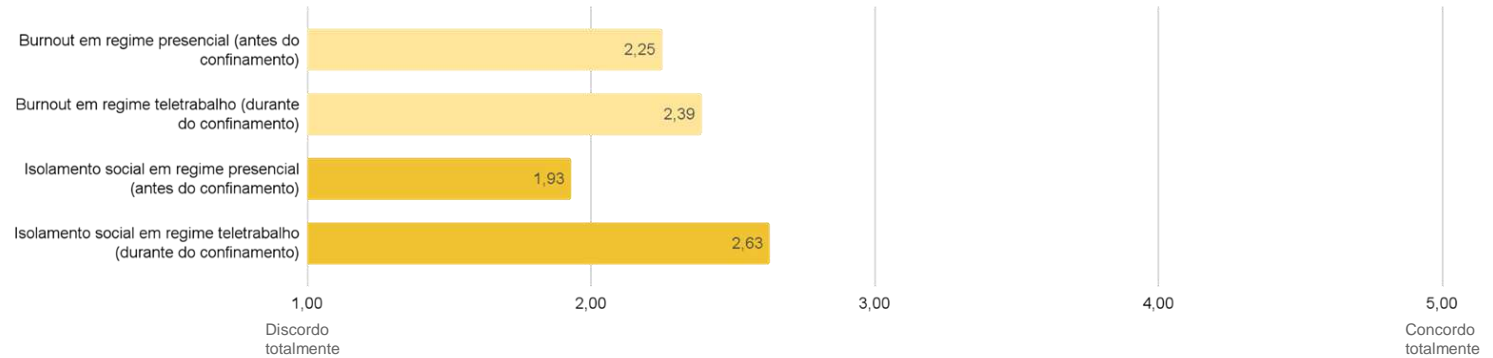
## Estratégias utilizadas pelo trabalhador para atenuar os desafios da conciliação teletrabalho-vida pessoal





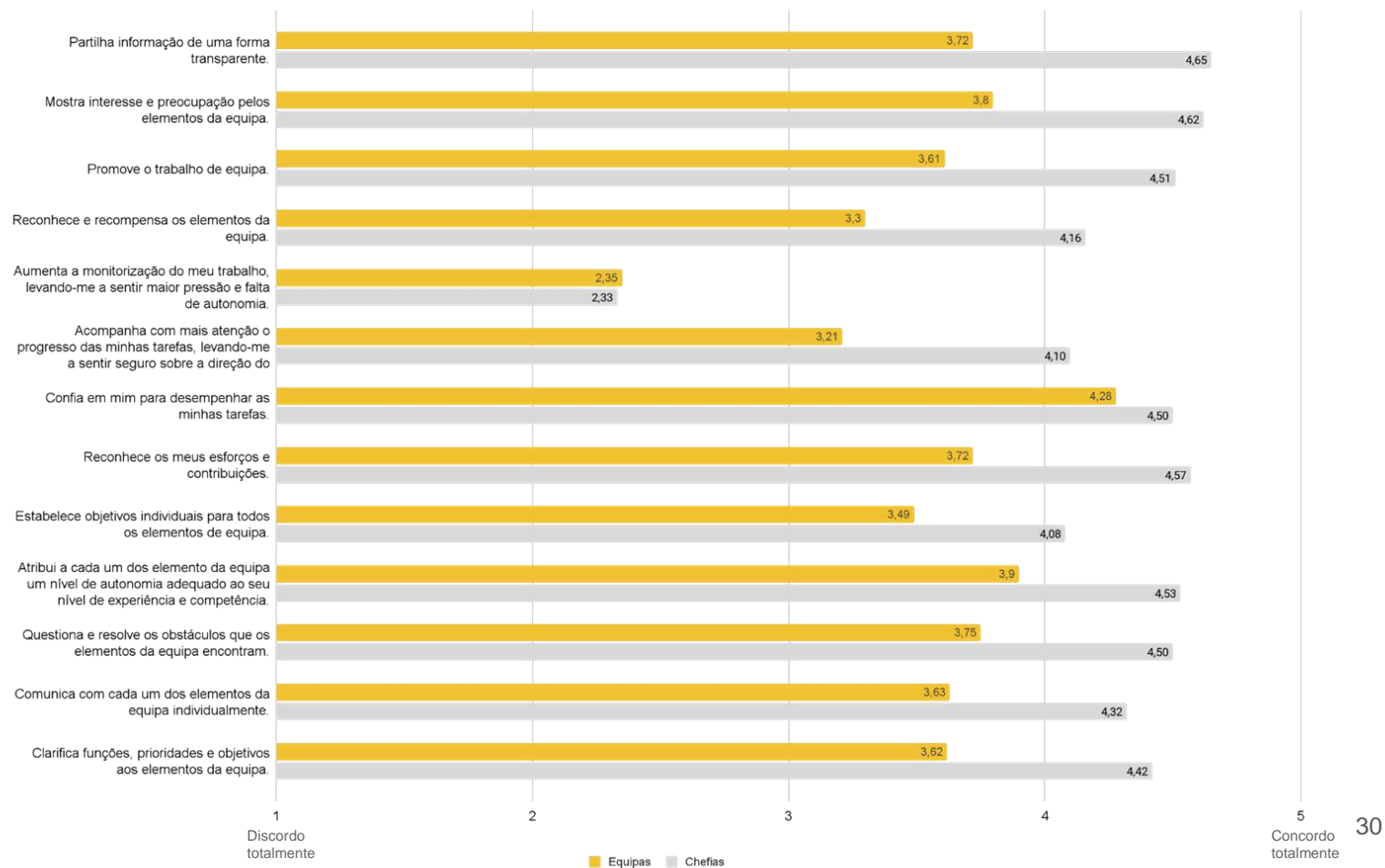
A escala do *Burnout* mede a resposta prolongada ao stress emocional e interpessoal crónicos relacionados com o trabalho ( $\alpha_{\text{presencial}} = .88$ ,  $\alpha_{\text{teletrabalho}} = .87$ ; escala adaptada de Maslach *et al.*, 2001).

A escala de Isolamento Profissional mede o estado de espírito ou crença de que não existe um contacto significativo com outras pessoas no ambiente laboral ( $\alpha_{\text{presencial}} = .84$ ,  $\alpha_{\text{teletrabalho}} = .84$ ; escala adaptada de Golden *et al.*, 2008).

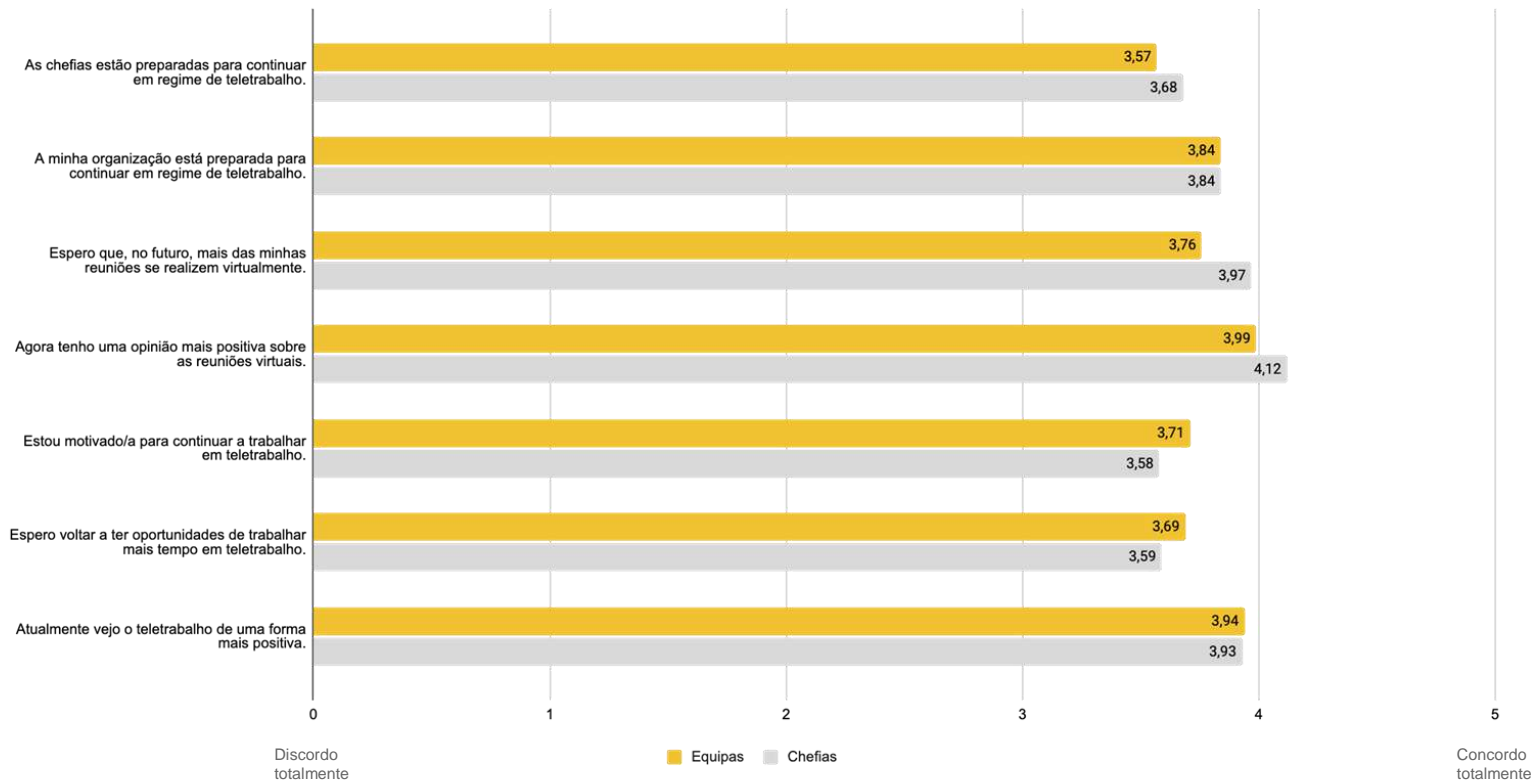


Os inquiridos reportam um nível semelhante de burnout quando comparados os regimes de teletrabalho e presencial, mas regista-se um aumento do isolamento profissional no regime de teletrabalho comparativamente ao regime presencial.

## Estratégias implementadas pela chefia quando a equipa está em teletrabalho



## Perceção global dos trabalhadores sobre o teletrabalho



# 05

## Considerações Finais & Boas Práticas



**Amostra global: 2757 trabalhadores (831 dos quais chefias)** que à data de resposta ao questionário se encontravam maioritariamente em **regime de teletrabalho (69%)** ou em **regime misto (23%)**;

**45% com pelo menos 1 criança em casa** durante o confinamento. No entanto, utilizam estratégias que parecem ajudar na conciliação, como por exemplo ter um espaço de trabalho próprio em casa;

**67% refere que trabalha mais horas** no regime de teletrabalho por comparação ao regime presencial (esta perceção é ainda mais forte no grupo das chefias).

## Equipas

▶ A **elevada carga de trabalho** apresenta-se como um **desafio** deste regime, embora não particularmente proeminente. No entanto, 66% dos colaboradores refere que considera que trabalha mais horas em teletrabalho do que no regime presencial;

▶ Conforme seria esperado, existe um **aumento do isolamento social** inerente ao regime de teletrabalho (por comparação com o que os trabalhadores tinham em regime presencial);

▶ De uma forma geral, **os colaboradores percebem que as chefias se importam com as pessoas que estão na sua equipa** (e questionam e procuram resolver os obstáculos dos trabalhadores) **e que confiam nelas**, atribuindo-lhes **autonomia** para realizar o seu trabalho;

▶ Globalmente **os colaboradores parecem satisfeitos com as condições fornecidas pelas empresas** para atuar no regime de teletrabalho, percebendo que este regime não tem um impacto negativo na organização da sua vida pessoal. Parecem também **globalmente satisfeitos com as ações das chefias e a preocupação demonstrada** por esta.

## Chefias

▶ **Chefias percebem colaboradores eficazes e com desempenho positivo** em teletrabalho; e têm **perceção global positiva** sobre o teletrabalho;

▶ **Comunicação de prioridades e objetivos**, bem como a **verificação de** que as equipas têm os **equipamentos necessários e adequados** são as **estratégias** mais implementadas pelas chefias para atenuar os desafios do teletrabalho;

▶ No que diz respeito às **estratégias de conciliação vida pessoal-profissional**, as chefias consideram as mais importantes a **flexibilidade de horário**, a **autonomia para a tomada de decisão** das equipas e o estabelecimento de **trabalho por objetivos/tarefas** e não por tempo, para que cada colaborador possa gerir a sua agenda;

▶ **A comunicação constante, próxima e direta** é a estratégia mais referida pelas chefias como mais eficaz;

▶ **Para aumentar o espírito de equipa**, e comparativamente com o que faziam no regime presencial, as chefias reportam que no regime de teletrabalho **procuram mais promover conversas informais e incentivar o contacto das equipas**, bem como promover **conversas com a equipa sobre o bem-estar psicológico**.

# Boas Práticas

- ▶ **ADAPTAÇÃO DOS REGIMES DE TRABALHO** à realidade e contexto de cada organização. Por um lado é importante admitir que o teletrabalho não serve todas as empresas, nem todas as funções, e muito menos todos os trabalhadores. Por outro lado, quando este regime se ajusta à organização ou a organização é capaz de se ajustar ao teletrabalho, este traz vantagens indiscutíveis, como a redução do tempo (e despesas) em deslocações, melhor conciliação entre a vida pessoal e profissional (quando realizado em pleno e não em plena pandemia), aumento da autonomia e maior satisfação e bem-estar se for de encontro à vontade do trabalhador.
- ▶ **MANUTENÇÃO DA CULTURA E IDENTIDADE EMPRESARIAL** tornam-se desafios mais complexos em contextos de trabalho remoto ou híbrido, como tal, as instituições devem encontrar formas criativas de garantir que a aprendizagem e transmissão informal dos valores da organização continua a existir.
- ▶ **LIDERANÇA EMPÁTICA** que procura maior proximidade às suas equipas, adaptando-se às suas necessidades, preocupando-se com o seu bem-estar e procurando promover a saúde mental dos seus colaboradores. Esta liderança irá garantir a existência de uma fronteira entre os momentos de trabalho e o tempo pessoal; criar ou reforçar a existência de canais de comunicação constantes e eficazes; e promover momentos de convívio informal como forma de combate ao isolamento por vezes sentido em regime de teletrabalho, ainda que em formato online.
- ▶ **FLEXIBILIDADE** no controlo de horários, de assiduidade, de localização física do trabalhador e, no limite, flexibilidade no sentido de total adaptação ao regime que melhor convém a cada um dos seus trabalhadores – seja esse regime a exclusividade do trabalho remoto, do trabalho presencial ou um regime híbrido.
- ▶ **AUTONOMIA** das equipas, centrando o controle na gestão do trabalho através do cumprimento de metas, objetivos e prazos (ao invés do controle de horas e de assiduidade) e permitir que os trabalhadores possam ajustar o tempo de trabalho às rotinas da sua vida pessoal.
- ▶ **REPENSAR O PERFIL E APOSTAR NO DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES** investindo em competências como comunicação, empatia, afetividade, flexibilidade ou escuta ativa. Estas competências serão, mais do que nunca, fatores chave para o sucesso da gestão do trabalho em modelos flexíveis. Assim, importa considerar o nível de desenvolvimento destas competências aquando da seleção de novos colaboradores, mas também, investir na força de trabalho já existente, possibilitando que aquele que já são colaboradores da organização possam atualizar as suas competências.

# 06

## Referências



# Referências

Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P. & Weytjens, J. (2020). The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes. *IZA Institute of Labor Economics*.

Fisher, G.G., Bulger, C., & Smith, C.S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*, 441-456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>

Gladys, A. (2014). A phenomenological study of the lived experiences of employees who work virtually and their perceptions of leadership behaviors that create a successful virtual organization [Doctoral dissertation]. Malibu: Pepperdine University.

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>

Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.

Graves, L.M., & Karabayeva, A. (2020). Managing virtual workers: Strategies for success. *Engineering Management Review*. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990386>

Tavares A.I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare, 3*(2), 30-36. Grant, C.A., Wallace, L.M., Spurgeon, P.C., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2018). Construction and initial validation of the E-Work life scale to measure remote e-working. *Employee Relations*. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0229>

# Outros instrumentos usados na recolha de dados

## Equipas

- ▶ Estratégias aplicadas por parte da organização em contexto específico de teletrabalho relacionadas com alterações no espaço de trabalho e adaptação a novas tecnologias, e ainda alterações na carga de trabalho (baseado em Graves & Karabayeva, 2020).
- ▶ Estratégias aplicadas pelos colaboradores em contexto específico de teletrabalho que auxiliam a gerir a interferência da vida profissional na vida pessoal, e vice-versa (baseado em Graves & Karabayeva, 2020).
- ▶ Estratégias aplicadas por parte da chefia em contexto específico de teletrabalho que promovem o desempenho do trabalho por parte da equipa (baseado em Gladys, 2014; Graves & Karabayeva, 2020).
- ▶ Perceção do teletrabalho pela parte dos colaboradores e as intenções de continuarem neste regime laboral (baseado em Baert et al., 2020).

# Outros instrumentos usados na recolha de dados

## Chefias

- ▶ Estratégias aplicadas por parte da organização em contexto específico de teletrabalho relacionadas com alterações no espaço de trabalho e adaptação a novas tecnologias, e ainda alterações na carga de trabalho (baseado em Graves & Karabayeva, 2020).
- ▶ Estratégias aplicadas por parte da chefia em contexto específico de teletrabalho que promovem o desempenho do trabalho por parte da equipa (baseado em Graves, 2014; Graves & Karabayeva, 2020).
- ▶ Perceção do teletrabalho pela parte das chefias e as intenções de continuarem neste regime laboral (baseado em Baert et al., 2020).

# Parceiros



# Contactos

Para questões adicionais:

[www.fep.cedh.porto.ucp.pt/Work-at-Home](http://www.fep.cedh.porto.ucp.pt/Work-at-Home)

[fsobral@ucp.pt](mailto:fsobral@ucp.pt)



**CATÓLICA**  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

PORTO



**CATÓLICA**  
CEDH - CENTRO DE INVESTIGAÇÃO PARA  
O DESENVOLVIMENTO HUMANO

PORTO

**FCT** Fundação  
para a Ciência  
e a Tecnologia

