



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O impacto do teletrabalho na Administração Pública. Que desafios à sua implementação? - o caso de uma instituição pública

Ana Paula Pinto Fontinha

Mestrado em Administração Pública

Orientador(a):

Doutor César Madureira, Professor Associado Convidado,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2022



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

O impacto do teletrabalho na Administração Pública. Que desafios à sua implementação? - o caso de uma instituição pública

Ana Paula Pinto Fontinha

Mestrado em Administração Pública

Orientador(a):

Doutor César Madureira, Professor Associado Convidado,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2022

*Dedico esta dissertação à minha família, que sempre me apoiou na realização
dos meus sonhos.*

Agradecimento

“Tudo vale a pena quando a alma não é pequena”

Fernando Pessoa

O meu eterno agradecimento ao meu marido e filho pela força, paciência e incentivo ao longo desta caminhada e que permitiram que a realização deste trabalho fosse possível.

Aos meus queridos pais que sempre acreditaram em mim e me apoiaram nos bons e nos maus momentos.

Ao meu orientador, o Professor Doutor César Madureira, por toda a ajuda e orientação na realização deste trabalho.

Agradeço a todos os meus amigos que estiveram a meu lado, desde o início desta aventura, em especial à Alexandra e Cátia, que sempre acreditaram em mim.

Não podia deixar de expressar a minha gratidão aos dirigentes e aos trabalhadores que participam neste estudo.

O meu sincero agradecimento a Todos!

Resumo

O ano de 2020 marcou a forma como encaramos o trabalho e como nos relacionamos uns com os outros. A imposição do teletrabalho como modelo alternativo de trabalho, como forma de mitigar a disseminação da pandemia causada pelo vírus SARS-COV-2 foi decisivo nesta mudança.

Apesar da situação pandémica ter contribuído como catalisador para a introdução do teletrabalho na Administração Pública, parecem existir resistências quer por parte dos trabalhadores quer por parte dos dirigentes para a sua implementação no futuro.

Com base nesta premissa, realizou-se este estudo que permitiu identificar quais os fatores que condicionam a implementação do teletrabalho como modelo alternativo de trabalho na Administração Pública. A pesquisa é de natureza exploratória e descritiva, e centra-se na perspetiva do trabalhador. A metodologia é quantitativa e o questionário foi o instrumento utilizado para a recolha de dados a uma amostra de sessenta e cinco trabalhadores de uma instituição pública.

Os resultados revelaram que a opção pelo teletrabalho é fortemente condicionada pela personalidade dos trabalhadores, pelas características pessoais, e pela inexistência de uma cultura e atitude orientada para o teletrabalho, em particular pelas barreiras existentes relacionadas com a gestão da confiança.

A sua legitimação no futuro irá depender da superação das barreiras relacionadas com a cultura organizacional marcadamente burocrática e de carácter conservador, que ainda perdura em algumas instituições públicas, e que alimenta a resistência a este modelo flexível de trabalho.

Palavras-Chave: Administração Pública, Teletrabalho, Pandemia (COVID-19), Trabalhadores, Personalidade

Abstract

The year 2020 marked the way we look at work and how we relate to each other. The imposition of telework as an alternative working model, as a way to mitigate the spread of the pandemic caused by the SARS-COV-2 virus was decisive in this change.

Although the pandemic situation has contributed as a catalyst for the introduction of telework in Public Administration, there seems to be resistance from both workers and managers to its implementation in the future.

Based on this premise, this study was carried out to identify the factors that condition the implementation of telework as an alternative model of work in Public Administration. The research is of exploratory and descriptive nature, and focuses on the worker's perspective. The methodology is quantitative and the questionnaire was the instrument used to collect data from a sample of sixty-five workers from a public institution.

The results revealed that the option for teleworking is strongly conditioned by the personality of the workers, by personal characteristics, and by the inexistence of a culture and attitude oriented to teleworking, in particular by the existing barriers related to the management of trust.

Its legitimization in the future will depend on overcoming the barriers related to the markedly bureaucratic organizational culture and conservative character, which still persists in some public institutions, and which feeds the resistance to this flexible model of work.

Key-Words: Public Administration, Telework, Pandemic (COVID-19), Workers, Personality

Índice

Agradecimento	iii
Resumo.....	v
Abstract	vii
Introdução.....	1
<i>PARTE 1: Revisão da Literatura</i>	<i>5</i>
CAPÍTULO 1 Contextualização do Teletrabalho.....	7
1.1. Conceptualização do teletrabalho.....	7
1.2. Modalidades de teletrabalho	8
1.3. As vantagens e os fatores críticos associados ao teletrabalho.....	9
1.4. As dimensões do teletrabalho	12
1.5. O perfil dos teletrabalhadores.....	14
CAPÍTULO 2 O Teletrabalho na AP e a influência da situação pandémica	19
2.1 O panorama do Teletrabalho na AP.....	19
2.2 Os efeitos da pandemia na organização do trabalho.....	22
2.3 Impacto da pandemia na organização do trabalho, no contexto da AP portuguesa	24
2.4 O teletrabalho na atualidade	26
<i>PARTE 2: Desenho da Investigação e Tratamento dos Dados</i>	<i>29</i>
CAPÍTULO 3 Desenho da investigação.....	31
3.1 Metodologia O teletrabalho na atualidade.....	31
3.2 Justificação do Estudo e Questões de Investigação	31
3.3 Método de Recolha de Informação	34
3.3.1 Inquérito por questionário	34
3.3.2 População	35
CAPÍTULO 4 Tratamento e Discussão dos Dados	37
4.1 Análise Estatística e Caracterização da Amostra.....	37
4.2 Apresentação e Análise dos Dados Obtidos	39
4.3 Discussão dos resultados.....	47
4.4 Conclusões.....	49
Fontes	53
Referências Bibliográficas	53
Anexos.....	57
Anexo A: Inquérito por questionário.....	59
Anexo B: Tabela de cruzamentos de variáveis.....	71

Índice de Tabelas

Tabela 1. Síntese das vantagens e barreiras do teletrabalho.....	10
Tabela 2. Critérios de seleção dos teletrabalhadores.....	16
Tabela 3. Estatística da Variável Sexo	37
Tabela 4. Estatística da Variável Idade	37
Tabela 5. Estatística da Variável Número de Filhos menores.....	38
Tabela 6. Estatística Descritiva Variável Tempo de Serviço	38
Tabela 7. Frequência Descrita do Impacto do teletrabalho	40
Tabela 8. Frequência Descrita da Importância das competências para o teletrabalho	42
Tabela 9. Frequência Descrita dado desempenho da equipa em teletrabalho, comparativamente ao trabalho presencial.....	46
Tabela 10. Tabulação cruzada entre o género e número de filhos menores com a opção pelo teletrabalho – género Feminino.....	71
Tabela 11. Tabulação cruzada entre o género e número de filhos menores com a opção pelo teletrabalho – género Masculino	71

Índice de Figuras

Figura 1. Motivos para a não adoção do teletrabalho.....	39
Figura 2. Os 3 Principais Desafios dos Dirigentes	47

Glossário de Siglas

AP - Administração Pública

DGAEP – Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

INE – Instituto Nacional de Estatística

OIT – Organização Internacional do Trabalho

RH – Recursos Humanos

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

Introdução

O teletrabalho representa uma mudança de paradigma na forma como é percebido e organizado o trabalho, as empresas e as sociedades e está intimamente relacionado com a introdução massiva das TIC no tecido social e profissional (Bélanger et al., 2013).

A influência das TIC nas sociedades atuais é inegável, afetando virtualmente todos os aspectos da vida dos cidadãos, na medida em que norteia as comunicações, o armazenamento de dados e a transmissão de informação. Este impacto é igualmente sentido na forma como se organiza o trabalho, conduzindo a mudanças sem precedentes no conceito de local de trabalho como tradicionalmente é conhecido (Bayrak, 2012). Ainda Bayrak (2012) afirma que as TIC fornecem às empresas e aos trabalhadores condições para o desenvolvimento da atividade profissional sem necessidade de se estar fisicamente presente no local de trabalho.

Desta forma o local de trabalho já não encontra barreiras geográficas, sendo possível desenvolver a atividade profissional em qualquer local remoto do globo ou comodamente em casa.

O impulso na mudança de padrão da organização do modelo de trabalho tradicional, encontra no teletrabalho o seu maior veículo de legitimação na atualidade, na medida em que este modelo representa a expansão dos lugares e dos tempos para o trabalho (Pinsonneault & Boisvert, 1999).

Na literatura encontram-se vários estudos sobre o teletrabalho com incidências em diversas áreas: do transporte, à gestão e aos sistemas de informação. Este modelo alternativo de trabalho poderá ser um catalisador de maior eficiência e eficácia para as empresas e potenciar as suas vantagens competitivas (Bélanger et al., 2013), mas para atingir esse fim, as organizações e os seus gestores necessitam de estar capacitados para lidar com este modelo de trabalho e para o utilizar estrategicamente.

Para além da relação com a evolução das TIC, o teletrabalho envolve relações complexas entre ambientes de trabalho, motivações pessoais, compromisso com a organização e práticas de gestão, sendo identificados na literatura os seus impactos positivos para as organizações destacando-se a redução de custos e do absentismo, maior flexibilidade e capacidade de reagir a eventos inesperados, para além de potenciar o aumento da lealdade dos funcionários para com a organização e a sua satisfação em geral o que se irá traduzir num aumento da produtividade e qualidade do trabalho (Pinsonneault & Boisvert, 1999).

Nos anos 80, Kelly (1995) antevia que o teletrabalho seria a “*grande revolução do local de trabalho*”, considerando que este modelo alternativo de trabalhado parecia emergir com impactos positivos no meio ambiente, economia das organizações, sociedades, relações sociais e motivações individuais, permitindo a flexibilização do local onde se exercia o trabalho e a conciliação entre o tempo de trabalho e de lazer.

No entanto, ao longo dos tempos tem-se verificado que o teletrabalho não se encontra tão disseminado a nível mundial como era expectável, apesar do forte contributo proveniente da evolução das TIC potenciarem a sua difusão a nível mundial.

Como afirmam Handy & Mokhtarian (1996) a disseminação do teletrabalho está intimamente relacionada com as oportunidades concedidas aos trabalhadores para optarem por esta modalidade de trabalho, salientando-se, no entanto, que estas oportunidades estão condicionadas pela vontade dos empregadores e pela natureza do trabalho, pois nem todos os trabalhos são passíveis de ser realizados em teletrabalho, como é o caso das atividades da área da educação e saúde, estando o teletrabalho mais adaptado a funções administrativas.

Por outro lado, Pyoria (2011) aponta que a lenta difusão do teletrabalho se deve à ausência de um quadro contratual estabelecido e de uma cultura de teletrabalho.

Em 2020 assiste-se à implementação massiva do teletrabalho a nível mundial como forma de mitigar a propagação do coronavírus SARS-COV-2. Face às recomendações das autoridades de saúde, vários governos recomendaram o recurso ao teletrabalho, como foi o caso português, desencadeando uma diversidade de alterações nos cenários económicos, sociais e políticos, que conduziram à necessidade de adaptação, num curto espaço de tempo, das empresas do sector público e privado e dos seus trabalhadores a novas formas de trabalhar, para dar continuidade às suas atividades durante os estados de emergência.

Em Portugal, não existia uma prática sobre este modelo alternativo de trabalho e as experiências prévias eram residuais, pese embora o teletrabalho esteja previsto legalmente desde 2003. A crise de saúde pública, vivida a partir de março de 2020, veio acelerar a implementação massiva do teletrabalho, provocando uma realocação do local de trabalho para as casas dos trabalhadores, registando-se no 2º trimestre desse ano, a existência de cerca de um milhão de pessoas em teletrabalho, segundo dados do INE (INE, 2020).

Com a evolução favorável da pandemia, o teletrabalho deixou de ser obrigatório, mantendo-se apenas para os trabalhadores que optaram voluntariamente por este modelo de trabalho.

No caso da AP, os decisores políticos têm vindo a promover políticas que promovem a disseminação do teletrabalho, aproveitando as suas potencialidades como a redução da produção de dióxido de carbono (CO₂) através da diminuição da circulação entre casa e trabalho; o reequilíbrio e reforço da coesão territorial, na medida em que permite fixar a população nos territórios fora dos grandes centros urbanos gerando um maior dinamismo nas economias locais; bem como, potenciar maior flexibilidade na prestação do trabalho e melhorar a conciliação entre a vida familiar e profissional.

Aqui chegados, importa perceber se as práticas de teletrabalho, implementadas por força das circunstâncias excepcionais originadas pela disseminação da COVID-19, se irão afirmar como modelo alternativo de trabalho no futuro; qual o perfil dos teletrabalhadores e as motivações que baseiam a opção por este modelo alternativo e em particular perceber até que ponto o teletrabalho é conciliador da vida pessoal e familiar, em particular no contexto específico da AP.

Através da análise sobre a disseminação do teletrabalho na AP, provocado pelo contexto pandémico, pretende-se fazer uma reflexão sobre as vantagens, desvantagens, dificuldades e oportunidades que este modelo alternativo do trabalho poderá proporcionar para os trabalhadores em funções públicas.

É neste quadro, que a presente dissertação pretende contribuir para um maior conhecimento sobre o teletrabalho no contexto da AP. Do ponto de vista académico, este estudo pretende contribuir para o desenvolvimento da literatura atual sobre o teletrabalho na AP, apresentando dados empíricos sobre a sua implementação em contexto pandémico e sobre a sua continuidade no futuro.

Ao nível da revisão bibliográfica centramos o nosso estudo, em dois níveis: ao nível macro, o mesmo enquadra-se no aprofundamento da temática do teletrabalho, da sua implantação na AP e no papel que assume para uma maior conciliação entre a vida familiar e profissional; ao nível micro centramos a nossa análise no comprometimento dos trabalhadores com o teletrabalho e como o perspectivam no futuro.

Assim, dividiu-se o trabalho em duas partes principais: na primeira parte, será elaborada uma revisão da literatura e dos principais conceitos; na segunda parte, será apresentada a metodologia de investigação com a explicação dos objetivos específicos, perguntas de investigação, população em estudo e as técnicas de recolha de dados utilizadas, para depois, se proceder à sua análise, apresentando-se os resultados, principais conclusões e contributos para a área.

PARTE 1: Revisão da Literatura

Contextualização do Teletrabalho

1.1. Conceptualização do teletrabalho

O conceito de teletrabalho emerge nos Estados Unidos da América na década de 70 associado a um contexto de crise petrolífera e de recessão económica mundial, onde se apelava à necessidade de flexibilizar as empresas e, simultaneamente, reduzir os custos desnecessários, para potenciar a sua competitividade, surgindo deste modo a primeira referência ao conceito de “telecommuting”.

O termo “telecommuting” foi introduzido por Jack Nilles em 1973 no decurso do seu estudo sobre o problema do congestionamento de tráfego nas principais áreas metropolitanas e a procura de uma solução para a redução do consumo de gasolina e dos longos percursos para o trabalho. O autor encontrava neste modelo de organização de trabalho uma alternativa que potenciava a substituição parcial ou total do trajeto para o local de trabalho, possibilitando que o trabalho fosse realizado fora do escritório, principalmente por meio de comunicação telefónica (Nilles, Carlson, Gray & Hanneman, 1976).

Na literatura encontram-se diversos termos para denominar o teletrabalho como as referências a: ‘teleworking’ (comum na literatura europeia), ‘telecommuting’ (comum na literatura americana), sendo ambos semelhantes, referindo-se à organização do trabalho com recurso às TIC sem necessidade do trabalhador se deslocar ao local onde os resultados devem ser apresentados (Rocha & Amador, 2018).

Como afirma Baruch (2001), a definição de teletrabalho não é consensual, não existindo uma definição universalmente aceite sobre este modelo de organização de trabalho, na medida em que abrange uma grande diversidade de variáveis e combinações que abrem o espectro das definições possíveis. Rosenfield e Alves (2011) afirmam que a ausência da conceptualização exata sobre o que é o teletrabalho faz do conceito mais uma construção ideológica da realidade.

No que tange a uma definição macro, entende-se por teletrabalho o trabalho realizado à distância com recurso às TIC, definição que encontra eco nas palavras de Baruch (2001) que define teletrabalho como a forma dos trabalhadores executarem uma parte substancial do seu trabalho fisicamente separados da localização do empregador, utilizando as TIC para trabalhar e comunicar.

São vários os autores que apresentam propostas de conceptualização deste modelo alternativo de trabalho, sendo identificados conceitos transversais que assentam no facto de o

escritório não ser o único local onde o trabalho pode ser realizado e, em segundo lugar, as TIC como a sua principal ferramenta que permite viabilizar a sua realização remotamente.

Allen et al. (2015) afirmam que o teletrabalho é uma prática de trabalho que envolve a substituição de uma parte das horas de trabalho (algumas horas por semana ou a tempo inteiro), por trabalho fora do local de trabalho habitual recorrendo às TIC para interagir com os outros e para a realizar as suas tarefas. Concomitantemente, Pinsonneault e Boisvert (1999) definem o teletrabalho como a organização do trabalho onde os trabalhadores realizam o seu trabalho regular num local que não seja o local de trabalho normal, apoiado pelas TIC, também Van Sell e Jacobs (1994) referem que o teletrabalho é caracterizado pela utilização de computadores e equipamentos de telecomunicações para trabalhar em casa ou num local remoto, um ou mais dias por semana. Em concordância, Illegems e Verbeke (2004) definem o teletrabalho como trabalho remunerado a partir de casa, de um escritório satélite, de um centro de teletrabalho ou de qualquer outra estação de trabalho fora do escritório principal por pelo menos um dia.

Constata-se que a panóplia de conceitos e termos relativos ao teletrabalho e a inexistência de uma conceptualização universalmente aceite acarreta importantes implicações para a produção científica na medida em que torna quase impossível a comparação de dados, além de tornar difícil a quantificação de quantas pessoas e organizações adotaram este modelo alternativo de trabalho (Baruch, 2001).

Desta forma e apesar das definições de diferentes autores ao longo do tempo em referência nesta revisão de literatura, confirma-se a existência de um padrão assente no facto de os teletrabalhadores substituírem o tempo que normalmente passam no local de trabalho, por tempo em sua casa ou em outros locais satélites, durante alguns períodos de tempo ou de forma integral e utilizam as TIC para interagirem com os outros, tanto dentro da instituição como fora dela (Allen & al., 2015)

1.2. Modalidades de teletrabalho

Para a OIT (2020) o teletrabalho implica a realização do trabalho com recurso às TIC exercido fora dos locais de trabalho da entidade empregadora e organiza-se mediante um conjunto de diferentes variáveis como o local / espaço de trabalho; horário / tempo de trabalho (integral ou parcial); tipo de contrato (assalariado ou independente); competências requeridas (conteúdo do trabalho).

Com base nestas premissas, Rosenfield e Alves (2011) elencaram seis categorias ou modalidades de teletrabalho que apresentam como denominador comum a flexibilização dos

espaços de trabalho e do tempo a ele dedicado, substituindo as deslocações ao local de trabalho pelo uso das TIC:

- i. trabalho no domicílio: também identificado com o termo *small office/home office* (SOHO), que diz respeito ao trabalho realizado na casa do trabalhador;
- ii. trabalho em escritórios-satélite: quando os trabalhadores executam o trabalho em pequenas unidades distantes da empresa central;
- iii. trabalho em telecentros: quando o trabalho se realiza em estabelecimentos normalmente instalados junto ao domicílio do trabalhador que oferecem postos de trabalho a trabalhadores ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos;
- iv. trabalho móvel: sempre que realizado fora do domicílio ou do centro principal de trabalho, compreendendo viagens de negócios ou trabalho de campo ou em instalações do cliente;
- v. trabalho em empresas remotas ou *off-shore: call-centers* ou telesserviços por meio das quais as firmas instalam os seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de telesserviços de outras zonas do globo com mão de obra mais barata;
- vi. trabalho informal ou teletrabalho misto: acordo com a entidade patronal para trabalhar algumas horas fora da empresa.

Todas estas definições consideram o teletrabalho como intimamente relacionado com formas de trabalho flexíveis e remotas, e deve ser encarado como um catalisador de mudança organizacional ao permitir a adoção de novas estratégias suportadas na flexibilização do trabalho por via do tempo, do local, do contrato de trabalho, da subordinação e da estrutura organizacional sustentado nas TIC (Rosenfield & Alves, 2011).

1.3. As vantagens e os fatores críticos associados ao teletrabalho

Nas décadas de 80 e 90 perspetivou-se a propagação do teletrabalho em larga escala (Illegems & Verbeke, 2004) pois o teletrabalho parecia emergir como uma panaceia com impactos positivos no que respeita a diversas dimensões do meio ambiente, à economia das organizações, à sociedade, às relações sociais e motivações individuais, na medida em que potenciava a flexibilização do local e permitia ao trabalhador conciliar o seu tempo de trabalho e de lazer.

Na literatura aparecem as primeiras referências ao teletrabalho centradas no seu influxo inovador e positivo quer para o trabalhador quer para as organizações. Rocha e Amador (2018) referem na sua revisão bibliográfica que as temáticas mais frequentemente associadas ao teletrabalho centram-se na identificação das vantagens e desvantagens na realização do teletrabalho por trabalhadores, organizações e sociedade. Afirmam que as vantagens e

desvantagens elencadas na literatura não espelham na plenitude a complexidade de situações envolvidas na prática deste modelo alternativo de trabalho.

Na revisão de literatura foram identificados diversos estudos sobre os impactos deste modelo de organização de trabalho que evidenciam uma dualidade de percepções quer para as organizações quer para os trabalhadores. Apesar de alguns estudos evidenciarem um conjunto de vantagens associadas ao teletrabalho que assentam na redução do absentismo, no incremento da satisfação dos trabalhadores e na coesão entre o trabalho e a vida familiar (Pinsonneault & Boisvert, 1999), existem outros que apontam os fatores críticos associados à implementação do teletrabalho como o conflito entre o trabalho e vida familiar, baixo envolvimento com os colegas, falta de auto motivação, isolamento social, para além da percepção de perda de estatuto e problemas psicológicos (Pérez et al., 2002).

De igual forma Baruch (2001) evidencia seis dimensões críticas associadas ao teletrabalho como: a) falta de mecanismos de controlo para uma gestão eficaz; b) escassez de incentivos não financeiros; c) progressões na carreira; d) isolamento social; e) presença de crianças; e f) lealdade e compromisso.

Na Tabela 1 apresenta-se uma síntese, de acordo com vários autores, das principais vantagens e barreiras na implementação do teletrabalho na perspetiva dos trabalhadores e organizações:

Tabela 1. Síntese das vantagens e barreiras do teletrabalho

Autores	Vantagens	Barreiras
Pérez et al. (2002)	Autonomia para organizar tarefas; Economia de custos e espaço; Flexibilidade de horários e nas relações de trabalho; Gestão por objetivos; Liberdade; Aumento da produtividade e qualidade do trabalho; Menor absentismo e Oportunidade para trabalhadores com deficiência.	Custos de equipamentos; Dificuldade de desenvolvimento, de motivação e organizacionais; Erros de seleção de tarefa; Isolamento profissional; Mudanças na estrutura organizacional; Percepção da perda de status e Problemas psicológicos.
Gajendran e Harrison (2007)	Maior satisfação no trabalho; Diminuição da intenção de rotação; Redução do stress; Horários flexíveis; Autonomia.	Aumento do conflito entre o trabalho e a vida familiar; Deterioração das relações com os colegas; Aumento das horas de trabalho.

Costa (2013)	Melhora o entendimento dos trabalhadores como profissionais mais motivados, independentes e proativos e Permite maior flexibilidade para trabalhar (horários e infraestruturas);	Maior isolamento e empobrecimento das relações sociais; Aumento o conflito entre a gestão do trabalho e da vida familiar;
Tremblay (2002)	Maior autonomia; Maior flexibilidade do horário de trabalho; Redução do stress; Evita deslocações para o trabalho; Aumento da produtividade; Proximidade da família e Melhoria na qualidade do trabalho realizado.	Lentidão dos sistemas informáticos; Dificuldade na motivação ou na disciplina; Sobrecarga de trabalho; Isolamento; Falta de relacionamento com os colegas; Conflito entre o trabalho e a vida familiar; Falta de supervisão e formação específica para o teletrabalho (gestão de tempo, da organização e das TIC).
Bailey e Kurland, (2002)	Maior produtividade, lealdade e pertença organizacional; Satisfação no trabalho; Retenção e atração de trabalhadores.	Isolamento pessoal e profissional; Stress organizacional e Gestão do tempo;
Handy e Mokhtarian, (1996)	Economia de custos e de tempo de deslocação; Diminuição dos congestionamentos de trânsito; Diminuição do stress.	Diminuição da produtividade; Gerador de stress organizacional; Dificuldade em separar as responsabilidades domésticas e profissionais.
Baruch (2001)	Melhor desempenho e produtividade; Redução de tempo nas deslocações e de custos relacionados com o escritório; Satisfação; Autonomia; Melhoria na qualidade de vida profissional; Redução de stress associado ao trabalho; Mais tempo em família e Menor absentismo.	Menos oportunidades de filiação, desprezo pelas interações sociais; Segurança e estatuto de emprego questionável; Menos opções de progressão de carreira; Maior dificuldade em gerir o tempo; Monitorização do trabalho; Saúde e segurança dos trabalhadores; Perda de benefícios do trabalho em equipa

No que respeita às vantagens e desvantagens do teletrabalho parece existir características transversais nas investigações, ou seja, as desvantagens estão associadas ao isolamento social

e à ausência de interação com os colegas de trabalho, quanto às vantagens salienta-se a flexibilidade do horário de trabalho e a economia de tempo nas deslocações para o trabalho e na consequente redução do congestionamento de trânsito e da poluição (Tremblay, 2002).

Pode-se, então, afirmar que a eliminação das deslocações, o conforto de trabalho em casa e a economia de custos com subsídios de transporte e refeição, parecem ser argumentos que influenciam positivamente tanto trabalhadores como organizações a considerarem a adoção e a implementação deste regime de trabalho, pese embora nem todos os trabalhos possam ser executados remotamente, dependendo da sua natureza.

Baruch (2001) e Pyoria (2011), em diferentes épocas, apontam o caminho para colmatar os fatores críticos aqui elencados, sugerindo que o teletrabalho seja adotado em regime de tempo parcial como forma de potenciar a produtividade individual e organizacional, e simultaneamente, prevenir ou reduzir significativamente o isolamento social dos teletrabalhadores, evitando sentimentos de exclusão social.

A literatura evidencia muitos benefícios associados ao teletrabalho, no entanto a adoção das suas práticas acarreta também diversos desafios tanto para os trabalhadores como para as organizações. As organizações que permitem a adoção do teletrabalho necessitam de perceberem que os benefícios da sua implementação suplantam de forma significativa as barreiras e riscos associados às suas práticas (Merono-Cerdán, 2016).

Assim sendo, como afirma Pyoria (2011) para que o teletrabalho seja bem-sucedido é necessário que desde o início, todos os envolvidos estejam cientes dos fatores críticos e estejam preparados para lidar com quaisquer constrangimentos advindos da implementação desta nova cultura de trabalho.

1.4. As dimensões do teletrabalho

Nos anos 80, os autores futuristas Alvin Tofler e Charles Handy previam que o teletrabalho iria romper com o paradigma do trabalho da era industrial, na medida em que permitia a sua deslocação para as casas dos trabalhadores (Baruch & Nicholson, 1997) recorrendo à evolução das TIC para se disseminar mundialmente.

Podemos desde já concluir, que chegados ao século XXI, o teletrabalho surpreendentemente não se encontra tão disseminado mundialmente como era expectável, apesar dos recentes desenvolvimentos das TIC potenciarem a redução de custos de coordenação e controlo associados à descentralização geográfica da localização da força de trabalho, especialmente em grande escala (Illegems et al., 2000).

De acordo com o trabalho desenvolvido por Illegems et al. (2000) a prática do teletrabalho não é uma decisão individual do trabalhador, na medida que esta decisão envolve um conjunto de dimensões organizacionais e pessoais que influenciam a decisão final.

A saber:

Dimensão Organizacional:

- Ambiente tecnológico;
- Ambiente Institucional;
- Ambiente Organizacional: estrutura organizacional e atitude gestonária;

Dimensão Pessoal:

- Características pessoais;
- Percepções e atitudes individuais.

Ainda os mesmos autores advogam que o teletrabalho, na perspectiva das organizações, apenas será um modelo alternativo de trabalho caso estejam reunidos um conjunto mínimo de requisitos tecnológicos, institucionais e organizacionais.

Seguindo a mesma linha, Baruch e Nicholson (1997) teorizam que o teletrabalho para ser eficaz e viável necessitava de ver preenchido em simultâneo quatro dimensões:

- **o trabalho** - a natureza do trabalho e a adequação das TIC para o trabalho específico;
- **a organização** - o apoio da cultura empresarial, incluindo uma gestão à distância e a capacidade de confiar nos teletrabalhadores;
- **o interface casa-trabalho** - agregando diversos fatores, da qualidade das relações familiares ao tipo de espaço físico e instalações disponíveis; e
- **o indivíduo** - ajuste do teletrabalho com a atitude pessoal, valores, normas, qualidades e necessidades do indivíduo.

Baruch (2001) afirma que sendo tão diversas, complexas e essenciais as dimensões anteriormente elencadas, é pouco provável que o teletrabalho atinja um nível de aplicação muito elevado. Para este autor a aceleração da disseminação do teletrabalho depende de fatores externos, como uma situação de catástrofe.

Bélanger et al. (2013) propõem um complemento ao modelo de Baruch e Nicholson (1997) com a consideração de novos fatores que sustentam o desenvolvimento do teletrabalho como os aspetos ambientais, de segurança e jurídicos. Argumentam que os fatores ambientais estão na gênese da emergência do teletrabalho; no que tange aos aspetos jurídicos urge colmatar a falta de regulamentação específica sobre este modelo alternativo de trabalho, sendo este um fator crítico para implementação de práticas de teletrabalho a nível transnacional e por último a relação entre o teletrabalho e os problemas de segurança provocados por catástrofes naturais, ataques terroristas, ou alarmes de alertas sanitários, situações em que o teletrabalho se assume como fundamental para a sobrevivência das organizações, uma vez que permite a mobilização da mão-de-obra enquanto os serviços e infraestruturas são restaurados, sendo disso exemplo o ataque terrorista do 11 de setembro de 2001 e o desastre natural na Nova Zelândia, ocorrido entre 2010 e 2012, onde a adoção do teletrabalho permitiu reduzir o impacto das catástrofes dado que os locais de trabalho ficaram inacessíveis (Donnelly & Proctor-Thomson, 2015).

Neste sentido infere-se que apesar do interesse crescente das organizações e trabalhadores em adotar práticas de teletrabalho, a sua disseminação no futuro está fortemente condicionada pela natureza do trabalho, pelas TIC e pela vontade dos empregadores em proporcionarem oportunidades para a adoção do teletrabalho e, concomitantemente, pelo facto de os trabalhadores aproveitarem as vantagens associadas a este modelo alternativo do trabalho, salientando-se a importância das políticas governamentais como alavancas encorajadoras para as empresas e para os trabalhadores, funcionando como promotoras da educação e incentivos, eliminando as barreiras associadas ao teletrabalho (Handy & Mokhtarian, 1996).

1.5. O perfil dos teletrabalhadores

No estudo de Tremblay (2002) o teletrabalhador é definido como uma pessoa que realiza um trabalho remunerado em casa, principalmente recorrendo a um computador, e o trabalho geralmente é transmitido ao cliente ou empregador via Internet.

Para os autores Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020) trabalhadores "de colarinho branco" de sectores orientados para o conhecimento são mais propensos a utilizar o teletrabalho.

Handy e Mokhtarian (1996) afirmam que os trabalhadores quando têm oportunidade de optar pelo teletrabalho nem sempre o fazem, alegando que a opção pelo teletrabalho está intimamente relacionada com a personalidade dos trabalhadores. Se por um lado existem trabalhadores autónomos que trabalham bem sozinhos com pouca supervisão direta e interação

limitada com os colegas de trabalho, outros precisam de um ambiente mais estruturado ou sentem necessidade de um ambiente mais social.

A teoria de Handy e Mokhtarian (1996) encontra eco no estudo de Baruch e Nicholson (1997), ao afirmarem existirem diferenças individuais quanto à capacidade e ao desejo de adaptação ao teletrabalho, salientando que a personalidade desempenha um papel significativo.

Baruch e Nicholson (1997) sustentam a sua teoria no facto de existirem trabalhadores com personalidades que influenciam a opção pelo teletrabalho como as pessoas extrovertidas, que podem sofrer privações sociais e de isolamento social devido à ausência de contacto presencial com os colegas de trabalho; as pessoas com baixas capacidades de autodisciplina e organização podem necessitar de sistemas e rotinas impostas quando o trabalho é feito de forma presencial; as pessoas que podem sentir-se ansiosas quando não há validação por parte das chefias e outras que por falta de autoconfiança podem sentir-se desorientadas quando confrontadas com um ambiente marcadamente arbitrário de teletrabalho.

Assim, a adoção do teletrabalho está associada a um conjunto específico de competências, conhecimentos e habilidades e implica um ajuste com a atitude pessoal de cada indivíduo, sendo determinantes as características como iniciativa, motivação, autonomia, responsabilidade, autoconfiança, organização, inovação, maturidade, independência, autossuficiência, tendência para o individualismo, perseverança e orientação para os resultados, literacia informática, comunicação e o cumprimento de regras e procedimentos, fatores que terão impacto sobre o sucesso ou insucesso dos teletrabalhadores (Baruch, 2001).

Na Tabela 2 apresenta-se uma síntese das principais dimensões que devem estar reunidas para o garante do sucesso do teletrabalho:

Tabela 2. Critérios de seleção dos teletrabalhadores

Caraterísticas do trabalhador	Aptidões para o teletrabalho	Ambiente familiar
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autónomo ▪ Flexível ▪ Motivado ▪ Responsável ▪ Confiável ▪ Autodisciplinado ▪ Confiante ▪ Independente ▪ Organizado ▪ Proativo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espírito de iniciativa ▪ Competências ▪ Capacidade de adaptação ▪ Domínio técnico do trabalho ▪ Boa gestão do tempo ▪ Aptidão para comunicar ▪ Competências tecnológicas ▪ Capacidade de concentração ▪ Capacidade para trabalhar sem supervisão ▪ Capacidade de socialização para evitar o isolamento ▪ Tempo de experiência na organização 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espaço apropriado para teletrabalho ▪ Respeito pelas horas de trabalho ▪ Relação correta com a família ▪ Saber resistir a vícios e distrações

Fonte: Figueiredo et al. (2021)

Na literatura surgem traços sobre o perfil dos teletrabalhadores que parecem ser universalmente transversais aos atuais teletrabalhadores (Felstead et al., 2003; Felstead et al., 2000; Tremblay, 2002).

- Existem mais homens do que mulheres, apesar do total de mulheres ser maior quando consideramos os teletrabalhadores em tempo integral;
- A maioria dos teletrabalhadores encontra-se na faixa etária entre 26 e 45 anos;
- A maioria é casado(a) e possui um ou mais filhos;
- A maioria dos teletrabalhadores detêm um diploma universitário.

Face ao perfil dos teletrabalhadores acima traçado podemos desde já afirmar que a maioria dos teletrabalhadores não são mulheres (Bailey & Kurland, 2002), contrariando a teoria que as mulheres seriam mais propensas a adotar este modelo alternativo de trabalho pelas vantagens associadas à conciliação entre o trabalho e a vida familiar (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Esta evidência poderá dever-se ao facto de as mulheres não terem as mesmas oportunidades pela opção pelo teletrabalho relativamente aos homens, mas quando lhes é proposto são mais propensas à sua escolha (Allen et al., 2015).

Por conseguinte e apesar do teletrabalho ser promovido como uma forma atrativa para as mulheres, permitindo conciliar a vida profissional com a pessoal, a literatura demonstra que as mulheres recorrem menos a este modelo alternativo de trabalho.

Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020) teorizam que os teletrabalhadores podem ser mais pressionados para trabalhar fora de horas que do que outros grupos, e neste sentido, as mulheres são por norma, mais pressionadas pelo tempo do que os homens, ao terem de assegurar as atividades domésticas e familiares após terminarem o seu dia de trabalho, acentuado as diferenças de género.

Também Allen et al. (2015) sugerem que é expectável que haja a perceção que o teletrabalhador por estar em casa tenha mais tempo para realizar as tarefas domésticas, esbatendo-se a barreira entre o trabalho e a casa, em particular como sucede com as mulheres.

A questão de género também se coloca no tipo de atividades executados com práticas de teletrabalho, na medida em que os homens tendem a exercer funções de gestão, a elaborar as páginas de *web*, a testar e desenvolver *softwares*, enquanto as mulheres estão mais centradas em atividades administrativas como contabilidade, tradução, secretariado entre outras (Tremblay, 2002).

CAPÍTULO 2

O Teletrabalho na AP e a influência da situação pandémica

2.1 O panorama do Teletrabalho na AP

A literatura sobre teletrabalho na AP vem corroborar a ideia de que este modelo de organização do trabalho não tem encontrado espaço nem oportunidades no sector público para se legitimar como uma alternativa sustentada de trabalho, apesar da necessidade cada vez mais premente da AP se modernizar e aproveitar a evolução das TIC, como alavanca para potenciar ganhos de eficiência e eficácia, diminuir custos e estruturas, tornando-se assim mais transparente e capacitada para prestar um melhor serviço público, orientado para o cidadão.

A adaptação às mudanças sociais, administrativas e tecnológicas é um dos maiores desafios que se colocam às instituições públicas, sendo imperativo que estas procurem inovação, e que desenvolvam e adotem novas práticas disruptivas com o passado, sendo o teletrabalho um bom exemplo dessas práticas (de Vries et al., 2019).

Por conseguinte, o teletrabalho poderá ser encarado como uma oportunidade para a AP se modernizar e flexibilizar os seus procedimentos e modelos de controlo, potenciando a adoção de novas práticas de gestão organizacional e de RH, esbatendo-se desta forma as barreiras burocráticas que ainda impedem a sua disseminação, na medida em que esta forma de organização do trabalho não encontra eco em estruturas hierarquizadas, onde cada trabalhador tem as suas responsabilidades bem definidas e a necessidade de colaboração é parca, originando falta de confiança nos trabalhadores quando afastados da supervisão física dos dirigentes (Clear & Dickson, 2005).

A implementação do teletrabalho na AP poderá ser um desafio às formas tradicionais de organização e controlo do trabalho, ainda marcadamente assentes no modelo weberiano, pois as estruturas dos serviços públicos, baseadas em modelos burocráticos não estão preparadas para lidar com os ambientes instáveis e dinâmicos, fruto dos desafios da globalização. Desta forma, é necessário ultrapassar as barreiras impostas pela resistência quer dos trabalhadores quer dos dirigentes, na medida em que a AP ainda é fortemente marcada pelo modelo de organização burocrática, onde impera a divisão vertical do trabalho e a distribuição da autoridade, concentrando no topo da instituição a responsabilidade por todas as ações, além da existência de normativos legais e procedimentais, que definem como se devem realizar as tarefas, existindo ainda uma elevada supervisão e controlo dos dirigentes para garantir a conformidade dos procedimentos.

O teletrabalho implica uma nova regulação e reorganização das práticas de gestão instaladas, o que naturalmente irá provocar o aparecimento de novos mecanismos de gestão, sistemas de informação e comunicação, e terá efeitos nas relações de trabalho (Zoltan, 2020; Taskin & Edwards, 2007). Torna-se necessário que este modelo de organização de trabalho, intimamente relacionado com o conceito de flexibilização do trabalho, encontre mecanismos para se adaptar às especificidades do sector público, constituindo um catalisador para a mudança da cultura organizacional, introduzindo maior autonomia, flexibilidade, confiança e empenho dos trabalhadores (Taskin & Edwards, 2007).

A literatura sobre o impacto do teletrabalho na AP ainda é escassa, mas recorrendo ao estudo de Filardi et al. (2020) são identificados ganhos para os trabalhadores assentes na melhoria da qualidade de vida, autonomia, motivação, produtividade, flexibilidade de horários e menos interrupções, destacando-se como principais vantagens a redução do custo com transporte e alimentação, maior segurança, menos exposição à violência e poluição, mais privacidade, maior interação com a família e mais qualidade de vida.

No entanto, a tímida disseminação do teletrabalho na AP poderá ser suportada pelo paradigma mais recorrente, baseado nas diferenças entre o trabalho realizado no sector público e no sector privado, em particular no que concerne à prestação de serviços aos cidadãos (Uhereczky & Vadkerti, 2020). Os autores Fernando et al. (2017) apontam como fatores inibidores do teletrabalho na AP a resistência às mudanças, motivada pela insegurança e pela fraca preparação dos dirigentes em gerir os teletrabalhadores. Por outro lado, Williamson et al., (2020) identificam fatores como a inexistência de uma cultura e atitude orientada para o teletrabalho e em particular à existência de constrangimentos relacionados com a gestão da confiança, da produtividade e do baixo desempenho dos trabalhadores, na mesma linha Donnelly e Proctor-Thomson (2015) afirmam que as maiores barreiras são as atitudes negativas dos dirigentes, e a falta de confiança e necessidade de contacto social, por parte dos trabalhadores.

De facto, a crescente digitalização dos serviços públicos e a mudança para ambientes de trabalho remotos, afeta as interações entre dirigentes e trabalhadores que ficam dependentes da comunicação à distância, sendo por isso necessário um forte investimento na confiança e na comunicação eficaz, clara, e regular para mitigar a falta de interação pessoal (EUPAN, 2021).

Paralelamente, é essencial reforçar as relações de trabalho entre os dirigentes e trabalhadores, que devem centrar-se na confiança e o respeito mútuo, sendo estes fatores essenciais para a implementação do teletrabalho, com afirmado por Pyoria (2011) e Raisiene et

al. (2020), que consideram a confiança como o primeiro requisito para um acordo de teletrabalho com sucesso, sendo a sua falta um obstáculo à execução eficaz do trabalho remoto.

A OIT (2020) faz eco da importância da confiança em ambientes de teletrabalho afirmando que esta constitui a "cola" que agrega todos os aspetos do teletrabalho.

Outro fator crucial é a necessidade de os dirigentes serem capacitados com um conjunto de competências, desde a liderança, gestão e capacitação técnica, para além das competências interpessoais ou sociais, como garantia de um desempenho eficaz na atual conjuntura complexa e em rápida mutação, de forma a serem capazes de gerir equipas remotamente e implementar estilos de liderança orientados para o relacionamento com os trabalhadores. Pois, como demonstrado na literatura, as formas hierárquicas de liderança causam constrangimentos nas equipas e organizações que se caracterizam por realizar grande parte das suas tarefas virtualmente (de Vries et al., 2019).

Como afirmam Raisiene et al. (2020) o teletrabalho requer uma liderança forte, pois compete aos dirigentes fomentar uma cultura de *feedback*, que se efetiva através da introdução de regras de comunicação e da troca de informação eficiente, como prática capaz para motivar os trabalhadores para uma comunicação ativa e contínua. Ainda estes autores concordam que o papel do líder, quando o trabalho é realizado remotamente, é geralmente mais difícil do que em ambientes tradicionais, devido ao facto de que virtualmente, os teletrabalhadores tendem a atuar como líderes, porque as plataformas digitais, ao promoverem a colaboração mútua, removem alguns dos poderes e privilégios organizacionais dos dirigentes e assim permitem e encorajam os trabalhadores a assumirem a liderança.

Desta forma a liderança partilhada poderá ser um mecanismo chave para reduzir a perda de motivação e coordenação, e manter a eficácia da equipa quando se trabalha à distância, exigindo, no entanto, um esforço adicional de ambas as partes para que a estrutura organizacional funcione como um todo coeso (Raisiene et al., 2020).

A implementação do teletrabalho, mais do que um modelo alternativo de trabalho facilitado pelas TIC, está intimamente relacionado com a gestão das suas variáveis intrínsecas, exigindo um afastamento das abordagens tradicionais orientadas para os processos, como afirma Nilles (1988).

Como demonstrado no estudo de Taskin e Edwards, (2007) os projetos de implementação do teletrabalho devem ser cuidadosamente concebidos, sendo necessário a montante conceber nova regulamentação e mecanismos de controlo e avaliação mais flexíveis e adaptados a este modelo de organização do trabalho. Esta teoria é partilhada por de Vries et al. (2019) que afirmam que os programas de teletrabalho devem ser cuidadosamente concebidos e

implementados, sob pena de fracassarem devido à falta de tempo para a sua avaliação, acabando por provocar insatisfação nos trabalhadores. Por conseguinte, as organizações devem adotar as medidas necessárias para reduzir os potenciais efeitos negativos identificados por estes autores que incluem a desmotivação, maior isolamento profissional e menor comprometimento organizacional dos teletrabalhadores nos dias em que trabalhavam inteiramente em casa, para além dos problemas de infraestrutura tecnológica, especialmente a falta de formação específica, a não adaptação ao teletrabalho, perda de vínculo com a empresa, falta de comunicação imediata, perda de status, receio de má avaliação e falta de reconhecimento como evidenciado no estudo de Filardi et al. (2020).

O sucesso do teletrabalho na AP enfrenta alguns desafios como a definição da avaliação de desempenho e o controle de metas e resultados, para além da definição do perfil do teletrabalhador, pois como demonstrado na literatura nem todos os trabalhadores são compatíveis com este modelo alternativo de trabalho (Filardi et al., 2020).

Posto isto, pode-se concluir desde já que a disseminação do teletrabalho na AP no futuro irá depender da capacidade de ajuste de todos os *stakeholders* envolvidos, do poder político, aos dirigentes e trabalhadores sendo necessário um planeamento da mudança e a criação de um clima de confiança, encorajador da participação dos trabalhadores (Williamson et al., 2020).

2.2 Os efeitos da pandemia na organização do trabalho

O ano de 2020 delimitou a forma como passou a ser encarada a organização do trabalho e as relações interpessoais, tendo sido introduzidas mudanças sem precedentes para a economia mundial e para o mundo do trabalho (OIT, 2020) com o intuito de mitigar a disseminação da pandemia causada pela COVID-19. Como afirmam Carillo et al. (2021) a crise pandémica desencadeou uma sucessão de desafios sanitários, sociais e económicos, nunca vistos, que produziram efeitos profundos na forma como as pessoas vivem e trabalham em todo o mundo.

Assim, organizações de diversos setores, governos e a própria sociedade civil viram-se sob uma ameaça inesperada, que afetou as rotinas, os modos de viver e as atividades da população mundial (Mendes et al., 2020), que despoletou a necessidade de organizações do sector público e privado e os seus trabalhadores se adaptassem num curto espaço de tempo a novas formas de trabalhar, para dar continuidade as suas atividades durante o Estado de Emergência imposto pela pandemia. Assim e considerando as recomendações das autoridades de saúde para evitar aglomerados e como forma de mitigar o contágio, o teletrabalho ganhou uma enorme relevância no panorama laboral mundial.

A transição do trabalho presencial para o teletrabalho não foi simples ou suave para todos os organismos públicos e privados, tendo sido mais evidente naquelas com escassa experiência prévia com o teletrabalho. De acordo com a OIT (2020) estas dificuldades estão relacionadas como um conjunto de fatores como:

- cultura organizacional;
- resistência da gestão;
- falta de ferramentas e dispositivos de TIC adequados;
- processos morosos baseados na utilização de papel;
- ausência de competências e recursos de formação para apoiar as equipas que transitam para o teletrabalho;
- ausência de orientações internas sobre saúde e segurança para os postos de trabalho no domicílio;
- legislação laboral em que as pessoas em teletrabalho não têm os mesmos direitos e proteções que os/as trabalhadores/as que trabalham no escritório, e
- preocupações sobre a segurança de dados e problemas de privacidade.

Para além dos fatores acima elencados, há ainda que ter em consideração o facto da implementação do teletrabalho em contexto pandémico ter especificidades intrínsecas, comparativamente ao teletrabalho realizado num contexto convencional, na medida em que a flexibilidade do local e tempo de trabalho, que o teletrabalho é suposto oferecer já não é permitida, ou seja, com a imposição do confinamento domiciliário, o teletrabalho torna-se uma prática obrigatória a tempo inteiro, e os teletrabalhadores têm frequentemente de lidar com questões como o equilíbrio entre o tempo profissional e pessoal como afirmam Carillo et al. (2021).

Deste modo, como forma de prevenir cenários futuros de crises pandémicas ou de outra natureza, seria pertinente que instituições públicas e privadas considerassem desenvolver planos de contingência, onde o teletrabalho é incluído como medida de continuidade das atividades, para além de assegurar a saúde dos trabalhadores (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Na mesma linha Zoltan (2020) comunga da ideia de ser necessário estabelecer medidas a longo prazo que garantam a eficiência e suportem as práticas de teletrabalho na AP, sendo fulcral identificar as necessidades e as mudanças estruturais que necessitam de ser operacionalizadas para que este modelo alternativo de trabalho se legitime no futuro.

A OIT (2020) refere que o impacto global da COVID-19 nos mercados de trabalho continua por determinar, mas é expectável que as taxas de teletrabalho permaneçam significativamente mais elevadas do que antes do início da pandemia, sendo previsível que a utilização

generalizada do teletrabalho pode não estar condicionada ao término da pandemia. Num cenário futurista a OIT (2020) afirma que o teletrabalho pode vir a tornar-se parte do "novo e melhor normal", alavancado pela digitalização, comunicação avançada e tecnologias de *cloud*.

2.3 Impacto da pandemia na organização do trabalho, no contexto da AP portuguesa

A difusão do teletrabalho em Portugal tem sido um desafio particular. Esta afirmação é corroborada pelos dados do Eurostat¹ que demonstram que apenas 6,5 por cento dos trabalhadores portugueses estavam a trabalhar a partir de casa em 2019. O contexto pandémico veio alterar este cenário e no 2º semestre de 2020, existiam 1 094,4 mil pessoas em teletrabalho, representando 23,1 por cento do total da população empregada (INE, 2020).

Esta assimetria, evidencia que uma larga percentagem de trabalhadores teve o seu primeiro contacto com o teletrabalho em 2020, não existindo cultura nem normas instituídas para a sua prática, apesar de Portugal ter sido o primeiro país a nível europeu a regular juridicamente a modalidade de teletrabalho em 2003². Os fatores que impulsionaram a incorporação legal do teletrabalho assentaram num espírito de evolução legislativa com a introdução da flexibilização do trabalho e da promoção do recurso às TIC em contexto laboral, mais adequadas aos trabalhadores e empresas (Sousa, 2016), no entanto o teletrabalho não tem encontrado espaço para se legitimar no contexto laboral português.

A situação pandémica vivenciada a partir de março de 2020, alterou este panorama, provocando forte impacto na organização do trabalho na AP. Neste contexto, foram definidos dois grandes objetivos para o sector público: proteger a saúde e a vida das pessoas; e assegurar que as organizações públicas continuassem a fornecer serviços públicos essenciais, obrigando a uma adaptação diária da sua gestão a par do desenvolvimento da pandemia, para assegurar a gestão dos funcionários à distância (EUPAN, 2021).

A pandemia foi o catalisador da necessidade de se repensar a regulamentação do teletrabalho, de forma a garantir que a sua inevitável expansão fosse compatível com a promoção do trabalho digno, aparecendo já os primeiros sinais como a 17.^a alteração legislativa³

¹ Dados disponíveis em: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ehomp/settings_1/line?lang=en

² Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto

³ Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro que modifica o regime de teletrabalho, alterando o Código do Trabalho e a Lei n.º 98/2009, de 4 de setembro, que regulamenta o regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais

ao Código do Trabalho que estabelece o novo regime jurídico do teletrabalho⁴, em vigor a partir a 1 de janeiro de 2022 e que contempla o pagamento das despesas excepcionais com o teletrabalho, bem como, o facto de os empregadores terem o dever de abster-se de contactar o trabalhador no período de descanso, salvo "situações de força maior", constituindo contraordenação grave a violação desta norma.

No que respeita ao impacto do teletrabalho na AP portuguesa durante o contexto pandémico, os dados do estudo da DGAEP realizado em 2021 intitulado “*A adaptação dos modelos de organização do trabalho na Administração Pública Central durante a pandemia COVID-19: Dificuldades e oportunidades*”, demonstram que a experiência do teletrabalho produziu uma série de sinais positivos para dirigentes e trabalhadores, para além de ter permitido manter níveis de eficácia e eficiência adequados às necessidades os cidadãos.

Este estudo vem corroborar a literatura no tocante às vantagens associadas ao teletrabalho, como a economia de tempo de deslocação, o contributo para a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal e o aumento da produtividade a assumirem-se como os mais relevantes. Em sentido oposto, a falta de relacionamento presencial com os colegas e o aumento dos custos com Internet, energia, computadores ou outros elementos necessários para trabalhar em casa, foram identificados como principais desvantagens. Salienta-se, que os fatores positivos assumem maior relevância comparativamente aos aspetos negativos associados ao teletrabalho.

Desta forma a experiência positiva de teletrabalho na AP vem comprovar a teoria de Zoltan (2020) que defende que o setor público, é compatível com este modelo de trabalho.

No entanto, a pandemia não deve ser a força motriz de uma mudança cultural que permita assumir o teletrabalho como um modelo de organização do trabalho “natural” e de carácter duradouro dentro da AP como referido no estudo da DGAEP. A sua legitimação e disseminação no futuro está dependente da superação de barreiras relacionadas com a cultura organizacional marcadamente burocrática e de carácter conservador, que ainda perdura em algumas instituições públicas, e que alimenta a resistência a este modelo flexível de trabalho e à alteração dos modelos de gestão e comunicação que o teletrabalho acarreta.

Simultaneamente é necessário que o teletrabalho se possa fazer com naturalidade e sem prejuízo para os trabalhadores que optam por este modelo alternativo de trabalho, sendo fundamental ultrapassar alguns fatores críticos como o estigma existente por parte de alguns dirigentes relativos aos teletrabalhadores ou a incapacidade da AP fornecer os meios

⁴ Particularmente os artigos 165.º a 171.º da Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro

tecnológicos adequados aos teletrabalhadores, implicando que estes necessitem de recorrer a meios próprios para trabalhar, como evidenciado no estudo da DGAEP (2021).

Como afirma Zoltan (2020) o teletrabalho poderá representar o novo normal no futuro, sendo pertinente começar desde já a preparar este caminho, de forma a aproveitar todas as potencialidades do teletrabalho quer para os empregadores quer para os trabalhadores. Para tal é fundamental clarificar as condições dos acordos de teletrabalho relativas à localização, ao reembolso das despesas relacionadas com o teletrabalho, às alterações contratuais e aos procedimentos de notificação em caso de impedimentos ao trabalho, doença ou acidentes de trabalho, tendo por base a premissa que os termos e condições do teletrabalho devem ser iguais aos do trabalho desempenhado nas instalações da entidade empregadora.

Aqui chegados, pode-se afirmar que o teletrabalho reúne condições para se perpetuar no tempo, devendo ser encarado como uma oportunidade para extrair o potencial dos trabalhadores na prestação de um melhor serviço público ao país como demonstrado no estudo da DGAEP, porém é necessário garantir que todas as instituições públicas têm acesso generalizado às TIC, e ainda é fundamental incrementar o aumento do nível de qualificações e de competências dos trabalhadores públicos, com especial enfoque nas competências digitais.

2.4 O teletrabalho na atualidade

Atualmente, em Portugal, não existe uma fonte periódica de dados definida sobre teletrabalhadores, na medida em que os estudos populacionais às forças de trabalho não incluem nenhuma pergunta relacionada com esta questão. A ausência completa de estatísticas oficiais sobre a introdução deste novo método de trabalho cria obviamente grandes dificuldades para os investigadores. Importa aferir como é perspetivada a continuidade do teletrabalho quer para as organizações quer para os trabalhadores, após o período pandémico, e perceber se este modelo alternativo de trabalho é uma opção legítima no futuro.

As organizações devem planear a mudança e criar um clima de confiança, encorajando a participação dos trabalhadores, como forma de mitigar a resistência à mudança, pois como afirmam Bailey e Raelin (2015) as organizações não resistem à mudança, mas sim os trabalhadores. A rapidez da pandemia não permitiu a implementação atempada de fatores para contrariar esta resistência, levando à ampliação da crise quer para os gestores quer para os trabalhadores. No entanto, atendendo que a crise pandémica ficou no passado, pode-se assistir ao ressurgimento dos fatores que provocaram resistência, com base em comportamentos e normas já existentes.

Para que a difusão do teletrabalho no sector público seja uma realidade, é necessário fazer uma nova abordagem ao trabalho flexível para permitir a opção legítima por este modelo alternativo de trabalho, de forma a assegurar as mesmas condições de trabalho, relação com as chefias e colegas e progressão na carreira aos trabalhadores que façam esta opção, pois como afirmam Williamson et al. (2020) sendo a pandemia endógena ao sector público, poderá não ser o catalisador de mudanças a longo prazo nos acordos de trabalho.

PARTE 2: Desenho da Investigação e Tratamento dos Dados

CAPÍTULO 3

Desenho da investigação

3.1 Metodologia O teletrabalho na atualidade

O presente capítulo dedica-se à apresentação da metodologia de análise. A investigação é de natureza exploratória e os dados apurados destinam-se apenas ao presente estudo, por se considerar que devido à reduzida dimensão da amostra não existirem ainda dados suficientes disponíveis para outro tipo de pesquisa que permita uma extrapolação de resultados e conclusões.

3.2 Justificação do Estudo e Questões de Investigação

No primeiro capítulo deste trabalho é demonstrado que o teletrabalho apresenta vantagens quer para os trabalhadores quer para as organizações, no entanto, e passados mais de quarenta anos sobre a primeira referência a este modelo de trabalho e apesar da evolução das TIC, que poderiam contribuir para uma maior disseminação, o teletrabalho ainda não se afigura como uma alternativa de trabalho disponível a todos os trabalhadores.

A situação pandémica vivida em 2020 desencadeou mudanças sem precedentes para a economia global e para a organização do trabalho, despoletando a necessidade de adaptação num curto espaço de tempo das organizações a novas formas de trabalhar. Neste cenário, que impunha um elevado grau de isolamento social como forma de prevenir o contágio, a adoção do regime de teletrabalho veio impor-se à escala mundial como alternativa à continuidade das atividades das organizações públicas e privadas.

Findo o período de contingência que obrigava a adoção do teletrabalho como forma de mitigar a pandemia, o presente estudo tem como objetivo aferir como é percecionada a disseminação e a legitimação do teletrabalho na AP como modelo alternativo de trabalho.

Clear e Dickson (2005) advogam que a adoção do teletrabalho é mais influenciada por fatores sociais do que por tecnológicos, na medida em que a implementação bem-sucedida deste modelo alternativo de trabalho depende essencialmente de aspetos como as atitudes de gestão, autonomia dos trabalhadores e a flexibilidade no emprego. Desta forma, a personalidade do trabalhador assume um fator crítico na opção do teletrabalho, pois como demonstrado na revisão da literatura nem todos os trabalhadores são compatíveis com este modelo alternativo de trabalho (Filardi et al., 2020).

O futuro do teletrabalho irá depender da avaliação das forças que irão condicioná-lo, ou seja, irá depender das oportunidades concedidas pelos empregadores e da escolha dos trabalhadores por este modelo alternativo, sendo reconhecidas as vantagens do teletrabalho para ambos (Handy & Mokhtarian, 1996). Estes autores defendem que nem todos os trabalhadores irão optar pelo teletrabalho, mesmo quando têm essa oportunidade, pois se por um lado existem trabalhadores que desempenham as suas funções de forma autónoma, com supervisão direta e interação limitada com os colegas de trabalho, outros necessitam de desempenhar as suas funções num ambiente mais estruturado e com maior interação social.

De salientar que o teletrabalho está associado a um conjunto de vantagens para os trabalhadores na medida em que potencia maior liberdade na gestão do tempo entre o trabalho, as atividades de lazer e as responsabilidades familiares. Destarte, a flexibilidade e a conciliação da vida familiar e profissional destacam-se entre os benefícios associados ao teletrabalho, em particular entre as mulheres com filhos pequenos (Bailey & Kurland, 2002), que ao adotar este modelo de trabalho aumentam o tempo disponível para a família e evitam ter de faltar ao trabalho quando os filhos ficam doentes (Handy & Mokhtarian, 1996). No entanto o teletrabalho vem esbater as barreiras, no que tange à separação do espaço de trabalho e da família, e como referem Allen et al. (2015) e Bailey e Kurland, (2002) existem poucas evidências empíricas que sustentem que o teletrabalho é uma forma eficaz de mitigar o conflito entre o trabalho e a família, na medida em que trabalhar a partir de casa pode traduzir-se num aumento das responsabilidades e tarefas domésticas.

Os autores Bailey e Kurland, (2002) e Pinsonneault e Boisvert (1999) relacionam o aumento da produtividade e do desempenho com o teletrabalho, esta relação prende-se com o facto de o teletrabalhador poder escolher o horário de trabalho que lhe é mais conveniente, com a diminuição dos níveis de interferência, interrupções e stress, e de dispor de mais tempo para o trabalho e de maior concentração, contrariamente ao que sucede no local de trabalho. O aumento dos níveis de produtividade poderá estar relacionado com a eliminação das deslocações pendulares diárias, compensadas com a vontade do teletrabalhador trabalhar mais horas (Pinsonneault & Boisvert, 1999). Ainda estes autores salientam que o aumento das horas de trabalho poderá ter efeito inverso nos teletrabalhadores, provocando um aumento dos níveis de trabalho, a invasão da vida pessoal, a perda de confidencialidade, a falta de retorno adequado relacionado com o seu desempenho profissional, para além de causar isolamento social dos teletrabalhadores.

A literatura no domínio do teletrabalho tem vindo a demonstrar que a falta de interesse dos gestores e organizações em adotar ou disponibilizar este modelo alternativo de trabalho,

constituiu a principal razão da sua lenta difusão. Na perspectiva dos gestores são identificadas duas grandes razões para a falta de interesse pelo teletrabalho: 1) não vêm necessidade de mudança; e 2) a coordenação/controlo de trabalhadores à distância é difícil.

Esta resistência dos gestores na disseminação do teletrabalho poderá ter por base a sua deficiente capacitação para gerir equipas remotamente e a necessidade de implementarem um estilo de liderança orientado para o relacionamento com os trabalhadores, ficando demonstrado na literatura que as formas hierárquicas de liderança causam constrangimentos nas organizações que realizam grande parte das suas tarefas virtualmente (de Vries et al., 2019).

Desta forma, a confiança nos trabalhadores, ou a falta dela, por parte dos gestores poderá ser também um fator inibidor para as organizações adotarem o teletrabalho (Bailey & Kurland, 2002). Na mesma linha de pensamento Pinsonneault e Boisvert (1999) identificam que um dos maiores entraves na implementação do teletrabalho é a "atitude dos gestores", sendo que esta resistência ao teletrabalho poderá ser atribuída a uma forte convicção de que os teletrabalhadores não podem ser controlados e geridos eficazmente por falta de supervisão.

A questão da confiança e respeito mútuo entre trabalhador e gestores é aliás um fator chave para a implementação do teletrabalho e para um acordo de teletrabalho com sucesso, como afirma Pyoria (2011).

Para a realização do estudo empírico começou-se por determinar as questões de pesquisa, formuladas a partir da identificação do tópico de investigação que no caso vertente, centra-se na identificação dos fatores que condicionam a implementação do teletrabalho como modelo alternativo de trabalho na AP e na revisão de literatura.

De forma a orientarmos a nossa investigação, formulamos a seguinte questão de investigação geral:

A implementação do teletrabalho na AP, como modelo alternativo, é condicionada pela falta de oportunidade para a sua opção ou pelas características de cada trabalhador?

Relativamente às questões de pesquisa específicas foram elaboradas tendo por base os principais aspetos de investigação relativa à implementação do teletrabalho, também eles identificados na revisão da literatura, nomeadamente : a) analisar de que forma as competências pessoais condicionam a opção pelo teletrabalho; b) analisar a relação da melhoria do desempenho dos trabalhadores em teletrabalho; c) analisar de que forma o teletrabalho permite conciliar da vida familiar e profissional e d) analisar a perceção dos dirigentes na gestão de equipas à distância. Assim foram identificadas as seguintes questões de pesquisa específicas:

Q1: A opção pelo teletrabalho é determinada pelas competências individuais do trabalhador?

Q 2: Os trabalhadores com filhos menores são quem mais opta pelo teletrabalho?

Q3: O teletrabalho potência o aumento da produtividade, mas diminui o tempo para a vida pessoal?

Q 4: Gerir equipas à distância pressupõe a existência de uma relação de confiança entre o dirigente e o trabalhador?

3.3 Método de Recolha de Informação

O questionário foi o instrumento utilizado para a recolha de dados, formatado em função da análise da literatura e das questões de investigação e estruturado de acordo com os tópicos definidos (as competências pessoais dos teletrabalhadores; a melhoria do desempenho; a conciliação da vida familiar e profissional e a perceção dos dirigentes na gestão de equipas à distância). A formulação das questões foi realizada de forma clara, para permitir o seu fácil entendimento; específica, na medida em que cada uma delas se relaciona com um determinado objetivo de recolha de dados; respondíveis, porque foram incluídas as diversas hipóteses de resposta sem ambiguidades; estão inter-relacionadas, numa perspetiva de seguimento de uma sequência lógica entre elas; e são relevantes para os objetivos de pesquisa. Dada a pouca margem entre universo e amostra, para evitar a desnecessária perda de validade de questionários por ausência de resposta a questões do mesmo, optou-se por tornar obrigatória a resposta a todas as questões do questionário.

3.3.1 Inquérito por questionário

A recolha da informação para esta investigação foi efetuada com recurso ao inquérito por questionário (Anexo A), em virtude desta técnica nos permitir a recolha sistemática de dados (Carmo & Ferreira, 2008), para responder ao nosso problema em estudo. O questionário com um total de 27 perguntas dividiu-se em 4 partes. A primeira compreendia as questões relacionadas com os dados demográficos dos participantes. As questões da segunda parte incidiram sobre a experiência de teletrabalho durante a situação pandémica. A terceira parte era composta por questões orientadas para apurar a opção pelo teletrabalho na atualidade. A quarta parte foi respondida apenas pelos dirigentes e pretendia avaliar a sua perceção face ao teletrabalho e os desafios na gestão de equipas à distância. Posteriormente, via correio eletrónico dirigido ao responsável máximo de uma organização da Administração Pública

Indireta, foi solicitada a divulgação do inquérito junto dos trabalhadores. Após autorização da Comissão de Ética e Encarregado da Proteção de dados da respetiva instituição, o questionário foi colocado *online* através da plataforma *LimeSurvey* no período de 6 a 17 de setembro de 2022.

As respostas foram dadas numa escala do tipo Likert de 5 pontos, nos itens relacionados com o teletrabalho a escala utilizada foi a de satisfação, em que o 1 é “muito insatisfeito” e o 5 é “muito satisfeito”. Na análise do impacto do teletrabalho durante a situação pandémica utilizou-se a escala de medição em que o 1 é “Diminuição significativa” e o 5 “Aumento significativo”. Na avaliação das competências necessários para o teletrabalho utilizou-se uma escala de importância em que o 1 é “Nada importante” e o 5 “Muito importante”.

3.3.2 População

No âmbito desta dissertação, a nossa população em estudo, constitui-se por trabalhadores com contrato de trabalho em funções públicas, que exercem a sua atividade profissional na Administração Pública Indireta, conforme Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro, sendo constituída por instituições dotadas de personalidade jurídica e de órgãos e património próprio, sujeitos à tutela do Governo.

CAPÍTULO 4

Tratamento e Discussão dos Dados

4.1 Análise Estatística e Caracterização da Amostra

A análise estatística foi realizada na aplicação *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) na sua versão 28, e envolveu medidas de estatística descritiva, como frequências calculadas a partir do número de respostas em cada uma das categorias, seguido da percentagem. Foram elaboradas tabelas de frequências e histogramas das diversas variáveis do estudo, mas também tabelas de cruzamentos de variáveis cuja relação se pretendia estudar.

Esta fase permitiu determinar a qualidade dos dados, identificar tendências, e também confirmar que a implementação do estudo cumpria os objetivos do desenho da pesquisa.

A amostra de conveniência é constituída por 65 indivíduos pertencentes à Administração Pública Central Indireta. A maioria dos inquiridos é do género feminino (N=48;73,8%) com a moda de idade entre 31 e 45 anos, e não tem filhos menores (N=33;50,8%). Tabelas 3, 4 e 5

Tabela 3. Estatística da Variável Sexo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Feminino	48	73,8	73,8	73,8
	Masculino	17	26,2	26,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabela 4. Estatística da Variável Idade

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Até 30 anos	4	6,2	6,2	6,2
	Entre 31 e 45 anos	29	44,6	44,6	50,8
	Entre 46 e 55 anos	12	18,5	18,5	69,2
	Entre 56 e 65 anos	20	30,8	30,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Tabela 5. Estatística da Variável Número de filhos menores

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	0	33	50,8	50,8	50,8
	1	16	24,6	24,6	75,4
	2	11	16,9	16,9	92,3
	3	2	3,1	3,1	95,4
	mais de 3	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

No que respeita às habilitações literárias, a maioria dos inquiridos, possui formação superior, primordialmente ao nível da licenciatura (N=30;46,2%).

Os participantes deste estudo exercem funções na Administração Pública há mais de 20 anos (N=23;35,4%). Quanto à antiguidade na atual instituição verificamos uma distribuição *ex-quo* dos inquiridos que trabalham entre os 11 a 20 anos (N=20; 30,8%) e os que trabalham entre 1 a 5 anos (N=20; 30,8%). Tabela 6.

Tabela 6. Estatística Descritiva Variável Tempo de Serviço

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Antiguidade na AP	Menos de 1 ano	8	12,3	12,3	12,3
	1 a 5 anos	18	27,7	27,7	40
	6 a 10 anos	2	3,1	3,1	43,1
	11 a 20 anos	14	21,5	21,5	64,6
	Mais de 20 anos	23	35,4	35,4	100
	Total	65	100,0	100,0	
Antiguidade na atual instituição	Menos de 1 ano	9	13,8	13,8	13,8
	1 a 5 anos	20	30,8	30,8	44,6
	6 a 10 anos	1	1,5	1,5	45,2
	11 a 20 anos	20	30,8	30,8	76,9
	Mais de 20 anos	15	23,1	23,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

A categoria profissional mais representativa da amostra em estudo é a de Assistente Técnico (N=32; 49,2%), seguida de Técnico Superior (N=25;38,5%), sendo que destes desempenham funções como dirigentes (N=10; 15,4%).

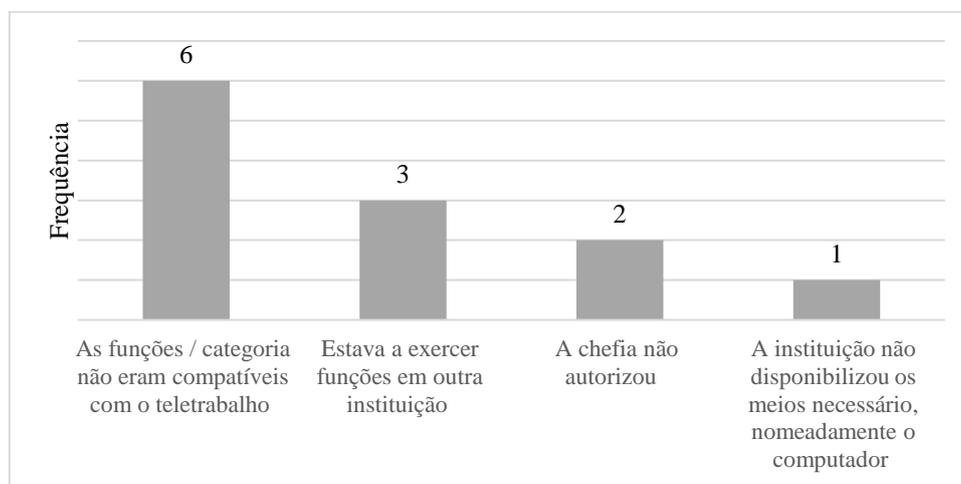
4.2 Apresentação e Análise dos Dados Obtidos

O presente capítulo centra-se primeiramente na análise dos dados recolhidos por via dos questionários aplicados aos/às funcionários/as e dirigentes públicos e de seguida na discussão dos mesmos.

Foi solicitado aos inquiridos que avaliassem a experiência de teletrabalho, durante a situação pandémica, e pese embora a maioria dos respondentes não tivesse experiência de teletrabalho anteriormente (N=61; 93,8%), exerceu as suas funções em regime de teletrabalho (N=53; 81,5%) durante 4 ou mais dias da semana (N=33; 50,8%).

Os inquiridos que responderam negativamente (N=12; 18,5%) afirmam que não o adotaram devido aos motivos apresentados na Figura 1.

Figura 1. Motivos para a não adoção do teletrabalho



Os inquiridos avaliaram o impacto do teletrabalho face a um conjunto de fatores, destacando-se o aumento significativo da *Conciliação da vida profissional e pessoal* (N=16;24,6%). Quanto aos outros aspetos em avaliação, uma parte significativa dos participantes consideraram que no essencial se mantiveram iguais, nomeadamente: a *Produtividade* (N=23;35,4%); a *Responsabilidade* (N=30; 46,2%); a *Organização* (N=26; 40%), a *Relação com os colegas* (N=24; 36,9%) e a *Relação com a(s) chefia(s)* (N=29; 44,6%). Quanto à *Autonomia* (N=31; 46,1%) consideraram ter havido um aumento moderado ou

significativo. De salientar que os fatores relativos às relações interpessoais tiveram uma maior frequência de avaliações negativas comparativamente aos demais aspectos em avaliação (Tabela 7).

Tabela 7. Frequência Descrita do Impacto do teletrabalho

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Conciliação da vida profissional e pessoal	Diminuição significativa	6	9,2	9,2	27,7
	Diminuição moderada	8	12,3	12,3	40,0
	Manteve-se igual	13	20,0	20,0	60,0
	Aumento moderado	10	15,4	15,4	75,4
	Aumento significativo	16	24,6	24,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	
	Produtividade	Diminuição significativa	1	1,51	1,5
Diminuição moderada		4	6,2	6,2	26,2
Manteve-se igual		23	35,4	35,3	61,5
Aumento moderado		13	20,0	20,0	81,5
Aumento significativo		12	18,5	18,5	100,0
Total		65	100,0	100,0	
Responsabilidade		Diminuição significativa	0	0	0
	Diminuição moderada	3	4,6	4,6	23,1
	Manteve-se igual	30	46,2	46,2	69,2
	Aumento moderado	7	10,8	10,8	80,0
	Aumento significativo	13	20	20,0	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

Organização	Diminuição significativa	1	1,51	1,5	20,0
	Diminuição moderada	7	10,8	10,8	30,8
	Manteve-se igual	26	40,0	40,0	70,8
	Aumento moderado	8	12,3	12,3	83,1
	Aumento significativo	11	16,9	16,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	
Autonomia	Diminuição significativa	1	1,51	1,5	20,0
	Diminuição moderada	4	6,2	6,2	26,2
	Manteve-se igual	18	27,7	27,7	53,8
	Aumento moderado	14	21,5	21,5	75,4
	Aumento significativo	16	24,6	24,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	
Relação com os colegas	Diminuição significativa	7	15,4	15,4	33,8
	Diminuição moderada	14	21,5	21,5	55,4
	Manteve-se igual	24	36,9	36,9	92,3
	Aumento moderado	2	3,1	3,1	95,4
	Aumento significativo	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	
Relação com a(s) chefia(s)	Diminuição significativa	7	10,8	10,8	29,2
	Diminuição moderada	12	18,5	18,5	47,7
	Manteve-se igual	29	44,6	44,6	92,3
	Aumento moderado	3	4,6	4,6	96,9
	Aumento significativo	2	3,1	3,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

O teletrabalho exercido durante a situação pandémica foi avaliado de forma satisfatória pela maioria dos inquiridos (M=28; 43,1%).

De seguida e tendo como premissa a disponibilização da opção pelo teletrabalho, por parte da instituição em estudo, os inquiridos avaliaram esta opção na atualidade, verificando-se que na data da aplicação do questionário e apesar dos inquiridos considerarem que a sua atividade profissional é compatível com este regime alternativo de trabalho *Por vezes* (N=24; 36,9) e

Quase sempre (N=23; 35,4%), apenas um trabalhador (1,5%) exerce as suas funções em teletrabalho durante 4 ou mais dias por semana.

Quando questionados sobre a possibilidade de optarem pelo teletrabalho, a resposta dos inquiridos divide-se de igual forma entre o *Não* e o *Sim* (N=32;49,2%), sendo que os que respondem afirmativamente optariam por fazê-lo com *idas regulares ao trabalho entre 1 a 2 vezes por semana* (N=14; 21,5%).

De seguida os inquiridos avaliaram um conjunto de competências, que julgam necessárias para os trabalhadores que optem pelo teletrabalho, destacando-se como Muito Importantes: O *Cumprimento de regras e procedimentos* (N=34; 52,3%); a *Responsabilidade* (N=30; 46,2%), a *Comunicação* (N=30; 46,2%), a *Literacia Informática* (N=29; 44,6%); a *Organização* (N=28; 43,1%); a *Autonomia* (N=27; 41,5%); a *Capacidade de trabalhar de forma independente* (N=27; 41,5%); a *Independência* (N=26; 40%); a *Autoconfiança* (35,4%); *Iniciativa* (N=21;32,2%) e a *Inovação* (N=21;32,2%). Os inquiridos consideram ainda Importantes a *Orientação para os resultados* (N=24; 36,9%) e a *Motivação* (N=24; 36,9%). A *Tendência para o Individualismo* foi considerada como razoavelmente importante (N=17; 26,2%) (Tabela 8).

Tabela 8. Frequência Descrita da Importância das competências para o teletrabalho

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Cumprir regras e procedimentos	Nada	0	0	0	0
	Importante Pouco	4	6,2	6,2	6,2
	Importante Razoavelm	6	9,2	9,2	15,4
	ente importante	21	32,3	32,3	47,7
	Importante Muito	34	52,3	52,3	100,0
	Importante Total	65	100,0	100,0	
	Responsabilidade	Nada	0	0	0
Importante Pouco		1	1,5	1,5	1,5
Importante Razoavelm		10	15,4	15,4	16,9
ente importante		24	36,9	36,9	53,8
Importante Muito.		30	46,2	46,2	100,0
Importante Total		65	100,0	100,0	

Comunicação	Nada	0	0	0	0
	Importante				
	Pouco	5	7,7	7,7	7,7
	Importante				
	Razoavelm ente	11	16,9	16,9	24,6
	importante				
	Importante	19	29,2	29,2	53,8
Muito	30	46,2	46,2	100,0	
Importante					
Total	65	100,0	100,0		
Literacia Informática	Nada	0	0	0	0
	Importante				
	Pouco	2	3,1	3,1	3,1
	Importante				
	Razoavelme nte	10	15,4	15,4	18,5
	importante				
	Importante	24	36,9	36,9	55,4
Muito	29	44,6	44,6	100,0	
Importante					
Total	65	100,0	100,0		
Organização	Nada	0	0	0	0
	Importante				
	Pouco	1	1,5	1,5	1,5
	Importante				
	Razoavelme nte	14	21,5	21,5	23,1
	importante				
	Importante	22	33,8	33,8	56,9
Muito	28	43,1	43,1	100,0	
Importante					
Total	65	100,0	100,0		
Autonomia	Nada	0	0	0	0
	Importante				
	Pouco	1	1,5	1,5	1,5
	Importante				
	Razoavelme nte	11	16,9	16,9	18,5
	importante				
	Importante	26	40,0	40,0	58,5
Muito	27	41,5	41,5	100,0	
Importante					
Total	65	100,0	100,0		
Inovação	Nada	0	0	0	0
	Importante				
	Pouco	7	10,8	10,8	10,8
	Importante				
	Razoavelme nte	18	27,7	27,7	38,5
	importante				
	Importante	19	29,2	29,2	67,7
Muito	21	32,2	32,2	100,0	
Importante					
Total	65	100,0	100,0		

Capacidade de trabalhar de forma independente	Nada	1	1,5	1,5	1,5
	Importante Pouco	5	7,7	7,7	9,2
	Importante Razoavelmente	10	15,4	15,4	24,6
	importante importante	22	33,8	33,8	58,5
	Muito	27	41,5	41,5	100,0
	Importante Total	65	100,0	100,0	
	Independência	Nada	1	1,5	1,5
Importante Pouco		6	9,2	9,2	10,8
Importante Razoavelmente		12	18,5	18,5	29,2
importante importante		20	30,8	30,8	60,0
Muito		26	40,0	40,0	100,0
Importante Total		65	100,0	100,0	
Tendência para o individualismo		Nada	11	16,9	16,9
	Importante Pouco	10	15,4	15,4	32,3
	Importante Razoavelmente	17	26,2	26,2	58,5
	importante importante	14	21,5	21,5	80,0
	Muito	13	20,0	20,0	100,0
	Importante Total	65	100,0	100,0	
	Orientação para os resultados	Nada	0	0	0
Importante Pouco		11	16,9	16,9	16,9
Importante Razoavelmente		15	23,1	23,1	40,0
importante importante		24	36,9	36,9	76,9
Muito		15	23,1	23,1	100,0
Importante Total		65	100,0	100,0	
Iniciativa		Nada	0	0	0
	Importante Pouco	5	7,7	7,7	7,7
	Importante Razoavelmente	19	29,2	29,2	36,9
	importante importante	20	30,8	30,8	67,7
	Muito	21	32,3	32,3	100,0
	Importante Total	65	100,0	100,0	

	Nada	0	0	0	0
	Importante				
	Pouco	3	4,6	4,6	4,6
	Importante				
	Razoavelme	20	30,8	30,8	35,4
	nte				
	importante				
	Importante	24	36,9	36,9	72,3
	Muito	18	27,7	27,7	100,0
	Importante				
	Total	65	100,0	100,0	
	Nada	0	0	0	0
	Importante				
	Pouco	2	3,1	3,1	3,1
	Importante				
	Razoavelme	19	29,2	29,2	32,3
	nte				
	importante				
	Importante	21	32,3	32,3	64,6
	Muito	23	35,4	35,4	100,0
	Importante				
	Total	65	100,0	100,0	

Globalmente os inquiridos consideram que o teletrabalho tem um efeito positivo quer para a AP (N=25; 38,5%) quer para os trabalhadores (N=24; 36,9%).

A última parte do questionário foi disponibilizada apenas aos inquiridos que responderam estar a exercer cargos de dirigentes (N=10)⁵ e pretendia-se aferir a perceção dos dirigentes relativamente ao teletrabalho através de vários fatores.

Evidencia-se a falta de experiência na gestão de equipas à distância, manifestada pela maioria dos inquiridos (N=8), antes da situação pandémica.

Relativamente à avaliação do desempenho da sua equipa em teletrabalho, comparativamente ao seu desempenho presencial, consideram que houve um aumento significativo da *Autonomia* (N=3) e da *Responsabilidade* (N=4). No que tange à *Organização* (N=4) os inquiridos consideram que houve um aumento moderado. Em relação à *Produtividade* a opinião dos inquiridos divide-se entre a manutenção (N=3) e o seu aumento significativo (N=3). Assinalam uma diminuição moderada da *Motivação* (N=5) e das *Relações interpessoais entre os colegas de equipa* (N=5), e a(s) *chefia(s)* (N=4) (ver tabela 9).

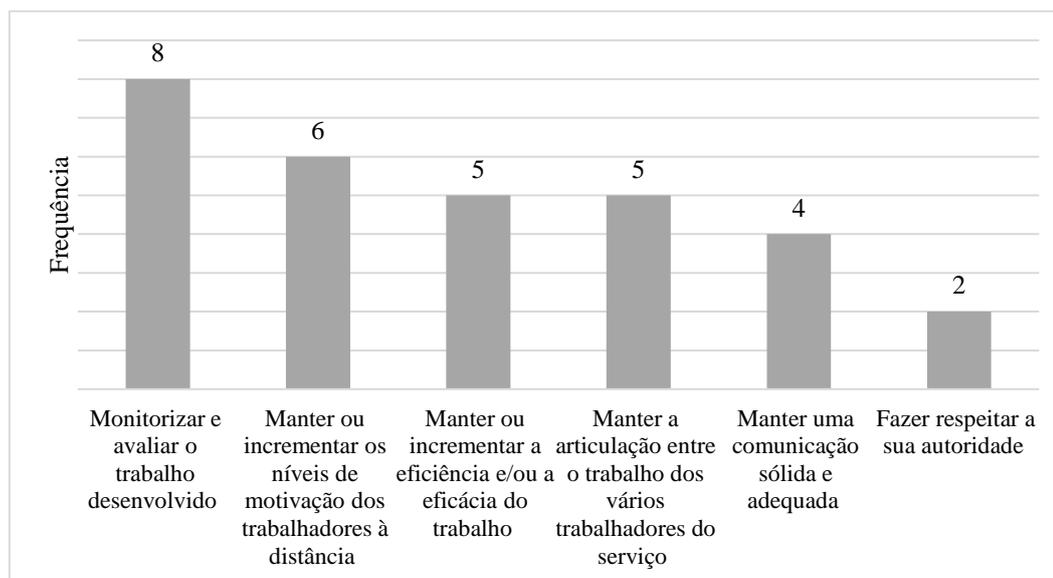
⁵ Em particular nos dirigentes vamos considerar os números absolutos (N) uma vez que a utilização de percentagens do total da amostra poderá tornar a interpretação dos números mais confusa e subjetiva.

Tabela 9. Frequência Descrita dado desempenho da equipa em teletrabalho, comparativamente ao trabalho presencial

		Frequência
Produtividade	Diminuição significativa	0
	Diminuição moderada	2
	Manteve-se igual	3
	Aumento moderado	2
	Aumento significativo	3
Motivação	Diminuição significativa	0
	Diminuição moderada	5
	Manteve-se igual	4
	Aumento moderado	1
	Aumento significativo	0
Responsabilidade	Diminuição significativa	0
	Diminuição moderada	1
	Manteve-se igual	3
	Aumento moderado	2
	Aumento significativo	4
Organização	Diminuição significativa	0
	Diminuição moderada	3
	Manteve-se igual	2
	Aumento moderado	4
	Aumento significativo	1
Autonomia	Diminuição significativa	0
	Diminuição moderada	2
	Manteve-se igual	2
	Aumento moderado	3
	Aumento significativo	3
Relação com os colegas	Diminuição significativa	2
	Diminuição moderada	5
	Manteve-se igual	1
	Aumento moderado	2
	Aumento significativo	0
Relação com as chefias	Diminuição significativa	2
	Diminuição moderada	4
	Manteve-se igual	3
	Aumento moderado	1

Por último foi solicitado aos inquiridos que identificassem os 3 principais desafios colocados na gestão de equipas à distância, sendo que o mais frequentemente identificado foi a *monitorização do trabalho desenvolvido* ($N=8$), seguido por *manter ou incrementar os níveis de motivação dos trabalhadores à distância* ($N=6$) e de *manter ou incrementar a eficiência e/ou a eficácia do trabalho* ($N=5$), e ainda com igual frequência *manter a articulação entre o trabalho dos vários trabalhadores do serviço* ($N=5$). Figura 2

Figura 2. Os 3 Principais Desafios dos Dirigentes⁶



De entre os 10 dirigentes inquiridos, 7 afirmam que o teletrabalho deverá ser considerado pela instituição como modelo alternativo de trabalho (N=7), mas apenas 4 afirmam que o teletrabalho teve um efeito positivo no desempenho da sua equipa (N=4).

4.3 Discussão dos resultados

De acordo com Zoltan (2020) as investigações sugerem que o ano de 2020 mudou para sempre a forma como encaramos o trabalho e como nos relacionamos uns com os outros, com o teletrabalho a assumir um papel decisivo nesta transformação.

No contexto português, e pese embora esteja regulado desde 2003, o teletrabalho tinha pouca expressão, não existindo cultura no mercado laboral para recurso a este modelo alternativo de trabalho, e como tal, pode afirmar-se que uma larga percentagem de trabalhadores teve o seu primeiro contacto com o teletrabalho em março de 2020.

No que respeita à experiência prévia de teletrabalho o resultado da nossa investigação revela que a primeira experiência de teletrabalho ocorreu aquando da situação pandémica, observando-se que 93,8% dos inquiridos não tinha experiência de teletrabalho, apesar de considerarem que a sua atividade profissional poderia ser desempenhada por vezes com recurso a este modelo alternativo de trabalho. A maioria dos inquiridos revelou estar satisfeito com o teletrabalho e considera que este teve efeito positivo tanto para a AP como para os trabalhadores.

⁶ Foi solicitado aos inquiridos que seleccionassem “os 3 principais desafios” e não apenas uma resposta

Relativamente aos dirigentes, a nossa investigação comprova que apenas 20% tinha experiência na gestão de equipas à distância, antes da situação pandémica, salientando-se a diminuição da relação entre colegas e chefias como o maior impacto do teletrabalho na equipa, face ao trabalho presencial. Na opinião de apenas 4 destes, o teletrabalho teve efeito positivo para a sua equipa, mas a maioria (N=7) consideram que deveria ser um modelo de trabalho alternativo disponível na gestão de RH na atual instituição.

A nossa primeira pergunta de investigação apontava no sentido de as competências pessoais determinarem a opção pelo teletrabalho, existindo um conjunto de características pessoais que influenciam a opção pelo teletrabalho, a nossa investigação segue a linha do estudo de Baruch e Nicholson (1997) ficando demonstrando existirem competências que efetivamente são consideradas muito importantes para o desempenho de funções em teletrabalho como a iniciativa, motivação, responsabilidade, comunicação, a literacia informática, autoconfiança, capacidade para trabalhar de forma independente. O cumprimento de normas e procedimentos revelou ser a competências mais relevante para os inquiridos, fazendo sobressair a forte influência do modelo de organização burocrática assente nos princípios weberianos com excessiva normalização e regulamentação que se faz sentir nas organizações públicas.

Deste modo, e se considerarmos que nem todos os trabalhadores têm as características pessoais consideradas importantes para o teletrabalho, a personalidade poderá influenciar a decisão para a adoção do teletrabalho quando a instituição concede essa oportunidade, em linha com os estudos de Handy e Mokhtarian (1996) e Filardi et al. (2020)

No que respeita à segunda questão de investigação, através da correlação entre as variáveis género e número de filhos menores, a nossa investigação revelou que a opção pelo teletrabalho não é condicionada pela existência de filhos menores, apesar dos inquiridos do género masculino com filhos menores que optam pelo teletrabalho ser mais frequente, contrariamente ao que sucede com o género feminino, não sendo a opção pelo teletrabalho condicionada pela existência ou não de filhos menores, como se demonstra nas Tabelas 10 e 11, não ficando demonstrado que o género feminino tendencialmente seria mais propenso a adotar este modelo alternativo de trabalho pelas vantagens associadas à conciliação entre o trabalho e a vida familiar como revela o estudo de Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020), podendo este facto estar relacionado com a maior pressão exercida sobre os teletrabalhadores, que por trabalharem em casa, é expectável que tenham mais tempo para assegurar as atividades domésticas e familiares, que no caso das mulheres pode significar um aumento significativo do volume de trabalho.

A terceira questão de investigação relaciona o teletrabalho com o aumento da produtividade e a diminuição da conciliação da vida pessoal e familiar, fatores que na literatura surgem associados às vantagens do teletrabalho, no entanto a nossa investigação revelou que o teletrabalho não está associado, de uma forma clara, ao aumento da produtividade como identificado por Costa (2013), pois esta manteve-se igual, comparativamente ao trabalho presencial, já a conciliação da vida pessoal e familiar foi o fator identificado com maior impacto, verificando-se um aumento significativo, no período em análise neste estudo, em concordância com as vantagens do teletrabalho identificadas por Baruch (2001), ao permitir que os trabalhadores planeiem o seu horário de trabalho e o seu tempo familiar de forma mais conciliadora.

No que tange à quarta pergunta de investigação, a nossa investigação revelou que a confiança influencia a relação entre dirigentes e trabalhadores, sendo identificado pelos dirigentes que o maior desafio na gestão da equipa à distância é a monitorização e avaliação do trabalho desenvolvido, comprovando a teoria dos autores Pyoria (2011) e Raisiene et al. (2020), ao afirmarem que a confiança é o principal requisito para que o teletrabalho seja implementado com sucesso, ficando ainda latente a barreira existente causada pela inexistência de uma cultura de confiança e pela necessidade de contacto pessoal com os trabalhadores, para aferir o controlo do tempo de trabalho e as funções dos trabalhadores, contrariando a atitude a adotar pelos dirigentes na gestão de equipas à distância, que se deve centrar essencialmente no desempenho e cumprimento dos objetivos.

4.4 Conclusões

A presente investigação primeiramente centrou-se no processo de revisão da literatura onde se identificaram os autores e as obras de referência relativamente à temática do teletrabalho. Desde o início da análise das publicações que ficou explícito que a implementação do teletrabalho está fortemente condicionada pelo perfil do teletrabalhador e pela inexistência de uma cultura e modelos de gestão orientados para este modelo alternativo de trabalho. Também permitiu inferir que os projetos de implementação do teletrabalho devem ser cuidadosamente concebidos e implementados, sendo fundamental que *à priori* todas as partes envolvidas no processo, organizações, dirigentes e trabalhadores, estejam conscientes das mudanças que são necessárias implementar, como a introdução de regulamentação e mecanismos de controlo e avaliação mais flexíveis e adaptados a este modelo de trabalho (Taskin & Edwards, 2007).

Permitiu ainda identificar as principais dimensões do problema a investigar e qual a abordagem e a reflexão, no sentido de se perceber como se poderá afirmar o teletrabalho na AP como um modelo alternativo de trabalho. Esta problemática permitiu desenhar o modelo de pesquisa, com a utilização de uma ferramenta de questionário *on-line* desenvolvido com base nas dimensões sugeridas pela literatura, correspondendo estas a determinados fatores críticos de sucesso na implementação do teletrabalho. Desta forma a investigação permitiu obter conclusões, por referência aos objetivos gerais e específicos definidos, às dimensões do teletrabalho identificadas na revisão da literatura e aos resultados obtidos na sequência do estudo efetuado junto dos trabalhadores de uma instituição pública.

Primeiramente, tendo em consideração o objetivo da investigação, pode concluir-se que o impacto do teletrabalho, exercido durante o período pandémico causado pela COVID-19, evidencia uma dualidade de perceções, pois se por um lado os trabalhadores consideram que o teletrabalho teve um impacto positivo, melhorando a conciliação entre a vida familiar e profissional, por outro lado os dirigentes consideram que o teletrabalho teve um impacto menos positivo na motivação e nas relações interpessoais.

Relativamente à opção por este modelo alternativo de trabalho no futuro, caso seja disponibilizado pela instituição, não se afigura uniforme entre os inquiridos desta investigação, ficando demonstrado que nem todos os trabalhos e trabalhadores se adequam a este modelo alternativo de trabalho, existindo uma forte relação entre a personalidade de cada trabalhador e as competências necessárias para o teletrabalho, centradas na iniciativa, motivação, autonomia, responsabilidade, organização, autossuficiência, orientação para os resultados, literacia informática, e cumprimento de regras e procedimentos, e que serão determinantes para o sucesso ou insucesso dos teletrabalhadores (Baruch, 2001). Adicionalmente, verificou-se uma uniformização, em termos das competências requeridas para o teletrabalho, entre a opinião dos inquiridos e que estão ao nível da literatura.

A nossa investigação revelou que o teletrabalho não trouxe aporte da produtividade, apesar de ser identificado na literatura como uma das vantagens associadas à flexibilidade deste modelo de organização de trabalho ao permitir que o trabalhador escolha o horário de trabalho que lhe é mais conveniente, diminuindo os níveis de interferência, interrupções e stress, contrariamente ao que sucede no local de trabalho, evidenciando a inexistência de uma cultura e atitude orientada para o teletrabalho, nomeadamente no que respeita à gestão de confiança e produtividade (Williamson et al., 2020). Em contrapartida, revelou potenciar a conciliação entre a vida pessoal e familiar, permitindo equilibrar as tarefas profissionais e privadas, reduzindo os tempos de deslocação como identificado na revisão da literatura (Baruch, 2001). Por outro lado,

demonstrou que a opção pelo teletrabalho não é influenciada pela existência de filhos menores, ou seja as mulheres quando têm a oportunidade de optar pelo teletrabalho nem sempre o fazem, contrariando a literatura que considera que este género seria mais propenso a adotar esta organização do trabalho, que vemos promovida na literatura como uma forma atrativa para as mulheres combinarem as obrigações familiares e laborais (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Relativamente aos dirigentes revelou existirem barreiras causadas pela fraca experiência e preparação na gestão de trabalhadores à distância, e pelo modelo de gestão hierarquizado ainda presente na nossa AP, que impedem a introdução de um modelo de organização do trabalho mais flexível, com maior autonomia e confiança, onde as interações presenciais e a supervisão direta são substituídas por uma coordenação baseada na confiança mútua e no cumprimento de objetivos (Illegems et al., 2000). Salienta-se que apesar da literatura fazer referência à dificuldade da adoção generalizada do teletrabalho pelas organizações com hierarquias fortes e um estilo de gestão baseado na lógica da subordinação (Clear & Dickson, 2005), a sua implementação massiva durante o período pandémico associado a especificidades intrínsecas, comparativamente ao teletrabalho realizado num contexto convencional, vem demonstrar que o setor público é compatível com este modelo de trabalho (Zoltan, 2020). Contudo, importa salientar que a sua legitimação como modelo alternativo de trabalho na AP no futuro, deverá ser precedida de uma reflexão sobre a cultura organizacional que deverá suportar e legitimar as práticas flexíveis associadas ao teletrabalho.

Aqui chegados, conclui-se que os principais objetivos desta dissertação foram cumpridos, identificando-se os principais fatores que podem condicionar a legitimação do teletrabalho na AP. Salienta-se que apesar dos dados obtidos nesta investigação nos permitirem uma avaliação qualitativa, apresentam algumas lacunas principalmente no que concerne à representatividade da amostra. Assim, os resultados apresentados não devem ser generalizados, uma vez que a dimensão da amostra não é representativa da realidade (Quivy & Campenhoudt, 2013). Sugere-se que, no futuro haja continuidade de estudo sobre o impacto do teletrabalho na AP, em outras instituições públicas, permitindo a comparação de resultados e seria particularmente relevante a implementação de um projeto piloto de teletrabalho num organismo da AP que servisse como referência para a disseminação de boas práticas, e que poderia conduzir a que outras entidades públicas experimentasse este modelo alternativo de trabalho.

Considera-se que a temática do teletrabalho poderá ser objeto de muitos estudos que possam contribuir para a sua adoção mais generalizada na AP e conseqüentemente possam contribuir para a evolução da nossa sociedade.

Fontes

Portugal, Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro

Portugal, Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro

Portugal, Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto

Portugal, Lei n.º 98/2009, de 4 de setembro

Referências Bibliográficas

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. In *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 23, Issue SPEC. ISS., pp. 383–400). <https://doi.org/10.1002/job.144>

Bailey, J. R., & Raelin, J. D. (2015). Organizations Don't Resist Change, People Do: Modeling Individual Reactions to Organizational Change Through Loss and Terror Management. *Organization Management Journal*, 12(3), 125–138. <https://doi.org/10.1080/15416518.2015.1039637>

Baruch, & Nicholson. (1997). Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working. *Journal of General Management*, 23(2), 15-30.

Baruch, Y. (2001). *The status of research on teleworking and an agenda for future research*. *SAM Advanced Management Journal*, 3, 113-129.

Bayrak, T. (2012). IT support services for telecommuting workforce. *Telematics and Informatics*, 29(3), 286–293. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2011.10.002>

Bélanger, F., Watson-Manheim, M. B., & Swan, B. R. (2013). A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. *Behaviour and Information Technology*, 32(12), 1257–1279. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2012.705894>

Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the COVID-19 crisis. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/su12093662>

Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69–88. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>

Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação Guia para a Auto-Aprendizagem* (2ª ed.): Universidade Aberta.

- Clear, F., & Dickson, K. (2005). Teleworking Practice in Small and Medium-Sized Firms: Management Style and Worker Autonomy. *New Technology, Work and Employment*, 20(3), 218-233.
- Costa, I. (2013). Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 11, n. 3.
- DGAEP. (2021). Direção-geral da administração e do emprego público departamento de desenvolvimento de modelos organizacionais, março 2021.
- Donnelly, N., & Proctor-Thomson, S. B. (2015). Disrupted work: Home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work and Employment*, 30(1), 47–61. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12040>
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., e Walters, S. (2000). A Statistical Portrait of Working at Home in the UK: Evidence from the Labour Force Survey. *Work, Employment & Society* Vol.15, Nº 2, 215-231
- Feldstead, A., Jewson, N., e Walters, S., (2003). Managerial Control of Employees Working at Home. *British Journal of Industrial Relations*, 41, 241-264.
- Fernando, A., Mercedes, R., & de Castro, P. (2017). *EnANPAD 2017 Análise dos Resultados da Implantação do Teletrabalho na Administração Pública: Estudo dos Casos do SERPRO e da Receita Federal Mestr Prof em Admin/IBMEC-RJ-Faculdades IBMEC Rio de Janeiro*.
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2). <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>
- 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>
- 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>
- Handy, S. L., & Mokhtarian, P. L. (1996). The future of telecommuting. *Futuros*, 28 (3), 227-240
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: What does it mean for management? *Long Range Planning*, 37(4), 319–334. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.004>
- Illegems, V., Verbeke, A., & Jegers, R. S. (2000). The organizational context of teleworking implementation. *Technological forecasting and social change*, v. 68, n. 3, p. 275-291, 2001.

- Kelly, M.M. (1985). The next workplace revolution: telecommuting. *Supervisory Management*. 30(10): 2-7
- INE. (2020). Trabalho a partir de casa – *Módulo ad hoc do Inquérito ao Emprego 2.º trimestre de 2020*.
- Mendes, D., Fialho, H., & Tellechea; Justina. (2020). A Realidade Do Trabalho Home Office Na Atipicidade Pandêmica. *Revista Valore*.
- Merono-Cerdán, A. L. (2016). Perceived benefits of and barriers to the adoption of teleworking: peculiarities of Spanish family firms. *Behaviour & Information Technology*. 36. 63-74. 10.1080/0144929X.2016.1192684.
- Nilles, Carlson, Gray & Hanneman (1976). The Telecommunications-Transportation Trade-Off. In *Technological Forecasting and Social Change*, v. 11
- Nilles, J. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, v. 22, n. 4, p. 301-317
- OIT. (2020). Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19. www.ilo.org/publns.
- 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. In *Technovation* (Vol. 22). www.elsevier.com/locate/technovation
- Pinsonneault, A., & Boisvert, M. (1999). The Impacts of Telecommuting on Organizations and Individuals: A Review of the Literature. <http://www.thirdage.com/news/archive/971205->
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: Risks, fears and rules. In *Management Research Review* (Vol. 34, Issue 4, pp. 386–399). <https://doi.org/10.1108/01409171111117843>
- QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L.V., 2013. Manual de Investigação em Ciências Sociais, Lisboa: Gradiva.
- Raišiene, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiute, K., & Stachová, K. (2020). Working from home- Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability (Switzerland)*, 12(13). <https://doi.org/10.3390/su12135332>
- Rocha, C. T. M. da, & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152–162. <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Rosenfield, C. L., & Alves De Alves, D. (2011). A Sociedade da Informação. Autonomia e Trabalho Informacional: O Teletrabalho. In *Revista Dados-2011* (Vol. 54, Issue 1).
- Sousa, D. A. (2016). O enquadramento legal do teletrabalho em Portugal 1. *Revista Derecho Social y Empresa*, n. 6, Diciembre 2016

- 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. 195 - 207. 10.1111/j.1468-005X.2007.00194.x.
- Tremblay, D. G. (2002). Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *Revista de Administração de Empresas*, V. 42, n. 3, p. 54-65
- Uherezky, A., & Vadkerti, Z. (2020). Toolkit on Teleworking in Public Administrations. *Council of Europe Toolkit Prepared by the Centre of Expertise for Good Governance*.
- van Sell, M., & Jacobs, S. M. (1994). Telecommuting and quality of life: a review of the literature and a model for research. In *Telematics and Informatics*, Vol. 11, Issue 2, p. 81-95
- Zoltan, Vadkerti (2020), Will teleworking become the new normal in European central government administrations after the COVID-19 pandemic? *Revista da Administração e do Emprego Público*, nº6, DGAEP (in press)

Anexos

Anexo A: Inquérito por questionário

Teletrabalho

O presente questionário faz parte de um estudo empírico que está a ser realizado por Ana Paula Pinto Fontinha, sob a orientação do Professor Doutor César Madureira, no âmbito do Mestrado em Administração Pública no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

Através do mesmo pretende-se recolher dados necessários para responder ao principal objetivo da investigação, ou seja, identificar o impacto do teletrabalho na Administração Pública, durante e após o período pandémico, aferindo os principais constrangimentos sentidos na sua utilização ao nível da gestão do trabalho e adaptação das equipas e chefias a novos ritmos de trabalho e quais as vantagens e oportunidades potenciadas por este modelo alternativo de trabalho para uma melhor conciliação da vida profissional e familiar, aumento da produtividade e perceber a intenção da sua continuidade no futuro.

As respostas são anónimas e rigorosamente confidenciais, não sendo necessário qualquer tipo de identificação pessoal. Os dados recolhidos destinam-se apenas a fins estatísticos, no âmbito da investigação em curso.

Desta forma, é essencial referir que não existem respostas certas ou erradas, apenas se pretende que responda da forma mais honesta possível.

Para o efeito, agradecemos a sua participação até ao dia 17 de setembro de 2022

Se ver alguma dúvida, por favor, contacte apfontinha@gmail.com

Obrigada pela sua colaboração.

Paula Fontinha

Existem 27 perguntas neste questionário.

Caracterização dos respondentes

Sexo *

🗳 Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

Feminino

Masculino

Idade *

● Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Até 30 anos
- Entre 31 e 45 anos
- Entre 46 e 55 anos
- Entre 56 e 65 anos
- Mais de 65 anos

Número de filhos menores *

● Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- 0
- 1
- 2
- 3
- mais de 3

Antiguidade na Administração Pública *

● Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- Mais de 20 anos

Antiguidade na atual organização *

❶ Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- Mais de 20 anos

Habilitações literárias *

❶ Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Até ao 4º ano
- Até ao 6º ano
- Até ao 9º ano
- Até ao 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Categoria Profissional *

❶ Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Assistente operacional
- Assistente técnico
- Técnico superior

Atualmente exerce Funções Dirigentes *

❶ Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Sim

Não

Experiência de Teletrabalho

Antes da situação pandémica, já tinha experiência de trabalhar em regime de teletrabalho? *

❶ Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Sim

Não

Durante a situação pandémica exerceu o regime de teletrabalho? *

❶ Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Sim

Não

Indique qual o(s) movo(s) *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Não' na pergunta ' [G02Q11]' (Durante a situação pandémica exerceu o regime de teletrabalho?)

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

Há quantos anos recorre ao regime de teletrabalho?

*

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta ' [G02Q10]' (Antes da situação pandémica, já tinha experiência de trabalhar em regime de teletrabalho?) e A resposta for 'Sim' na pergunta ' [G02Q11]' (Durante a situação pandémica exerceu o regime de teletrabalho?)

❶ Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Mais de 5 anos
- 3 -5 anos
- 2- 3 anos

Quanto tempo dedica ao teletrabalho *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta ' [G02Q11]' (Durante a situação pandémica exerceu o regime de teletrabalho?)

❶ Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- 4 ou mais dias da semana
- 3 dias por semana
- 2 dias por semana
- 1 dia por semana
- 1 a 4 dias por mês

Qual o seu grau de satisfação com:

*

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta ' [G02Q11]' (Durante a situação pandémica exerceu o regime de teletrabalho?)

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
o teletrabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique qual o(s) impacto(s) do teletrabalho relativamente aos seguintes aspetos

*

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta ' [G02Q11]' (Durante a situação pandémica exerceu o regime de teletrabalho?)

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	Diminuição Significativa	Diminuição moderada	Manteve- se igual	Aumento moderado	Aumento significativo
Produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conciliação da vida profissional e pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação com os colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação com a(s) chefia(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Opção pelo Teletrabalho (atualmente)

Considera que a sua atividade profissional pode ser desempenhada em regime de teletrabalho? *

❗ Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sempre
- Quase sempre
- Por vezes
- Quase nunca
- Nunca

Encontra-se em regime de teletrabalho? *

❗ Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

Quanto tempo dedica ao teletrabalho? *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta ' [G03Q18]' (Encontra-se em regime de teletrabalho?)

❗ Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- 4 ou mais dias da semana
- 3 dias por semana
- 2 dias por semana
- 1 dia por semana
- 1 a 4 dias por mês

Se pudesse escolher, optaria por este regime de trabalho?

*

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Não' na pergunta ' [G03Q18]' (Encontra-se em regime de teletrabalho?)

❶ Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

Sim

Não

Indique em que modalidade exercia o teletrabalho *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta ' [G03Q20]' (Se pudesse escolher, optaria por este regime de trabalho?)

❶ Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

A tempo inteiro

Com idas ocasionais ao local de trabalho (por exemplo: 1 ou 2 vezes por mês)

Com idas regulares ao local de trabalho (por exemplo: 1 ou 2 vezes por semana)

Rotativo ou trabalho em espelho

Outro

Da seguinte lista de competências, avalie a sua importância para o teletrabalho? *

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
Iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoconfiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade para trabalhar de forma independente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Independência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tendência para o individualismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientação para os resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Literacia informática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumprir regras e procedimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Na sua opinião a modalidade de teletrabalho tem efeito para: *

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	Muito Negativo	Negativo	Nem Positivo Nem Negativo	Positivo	Muito Positivo
A Administração Pública	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O Trabalhador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perceção do Teletrabalho pelos Dirigentes

Antes da situação pandémica, já tinha experiência de gestão de equipas à distância? *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta ' [G01Q08]' (Atualmente exerce Funções Dirigentes)

❶ Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Sim

Não

Como avalia o desempenho da sua equipa em teletrabalho, comparativamente ao trabalho presencial? *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta ' [G01Q08]' (Atualmente exerce Funções Dirigentes)

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	Diminuição Significativa	Diminuição moderada	Manteve- se igual	Aumento moderado	Aumento significativo
Produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação com os colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relação com a chefia	<input type="radio"/>				
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Na sua opinião a modalidade de teletrabalho teve efeitos: *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:
A resposta for 'Sim' na pergunta ' [G01Q08]' (Atualmente exerce Funções Dirigentes)

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	Muito Negativo	Negativo	Nem Positivo Nem negativo	Positivo	Muito Positivo
Para a sua equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Assinale os 3 principais desafios que lhe foram colocados pela gestão do trabalho à distância:

*

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:
A resposta for 'Sim' na pergunta ' [G01Q08]' (Atualmente exerce Funções Dirigentes)

📌 Selecione todas as que se aplicarem
📌 Selecione 3 respostas

Por favor, selecione **todas** as que se aplicam:

- Manter ou incrementar os níveis de motivação dos trabalhadores
- Manter ou incrementar a eficiência e/ou a eficácia do trabalho
- Monitorizar e avaliar o trabalho desenvolvido
- Manter uma comunicação sólida e adequada
- Manter a articulação entre o trabalho dos vários trabalhadores do serviço
- Fazer respeitar a sua autoridade

Na sua opinião a modalidade de teletrabalho deve ser um modelo de trabalho alternativo disponível na gestão de RH da sua atual organização? *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta ' [G01Q08]' (Atualmente exerce Funções Dirigentes)

❗ Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Sim

Não

Obrigada pela sua participação.

Submeter o seu inquérito

Obrigado por ter concluído este inquérito.

Anexo B: Tabela de cruzamentos de variáveis

Tabela 10. Tabulação cruzada entre o genro e número de filhos menores com a opção pelo teletrabalho – género Feminino

Contagem		Número de filhos menores			Total
		0	1	2	
Se pudesse escolher, optaria por este regime de trabalho?	Sim	14	5	5	24
	Não	14	5	5	24
Total		28	10	10	48

a. Sexo = Feminino

Tabela 11. Tabulação cruzada entre o genro e número de filhos menores com a opção pelo teletrabalho – género Masculino

Contagem		Número de filhos menores					Total
		0	1	2	3	mais de 3	
Se pudesse escolher, optaria por este regime de trabalho?		0	0	0	1	0	1
	Sim	3	3	1	1	0	8
	Não	2	3	0	0	3	8
Total		5	6	1	2	3	17

a. Sexo = Masculino