



ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

Flexibilizar o serviço na Força Aérea: Um estudo exploratório da conciliação trabalho-vida dos/as militares da Força Aérea

Luís Miguel Silva Ramos

Aspirante a Oficial-Aluno / Piloto Aviador / 140668-L

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Aeronáutica Militar, na Especialidade de Piloto Aviador

Júri

Presidente: Major-General PILAV 059475-L Mário Alberto Vilhena da Salvação Barreto

Orientadora: Prof.^a Doutora Sónia P. Gonçalves

Coorientador: Tenente-coronel TPAA 111891-K Nuno Rafael Quirino Martins

Vogal: Prof.^a Doutora Margarida Tribuna

Sintra, 31 de maio de 2022

Este trabalho foi elaborado com finalidade essencialmente escolar, durante a frequência do curso de Pilotagem Aeronáutica. As opiniões do autor, expressas com total liberdade académica, reportam-se ao período em que foram escritas, mas podem não representar a doutrina sustentada pela Academia da Força Aérea.

*“In a world in which everything is interconnected, the supreme moral imperative becomes
the imperative to know.”*

– Yuval Harari

(Página intencionalmente em branco)

Agradecimentos

Reservo estas breves palavras para deixar o meu mais sincero apreço às pessoas e diversas entidades que de forma direta ou indireta contribuíram para a construção deste projeto. Muito obrigado a todos:

À Academia da Força Aérea, instituição à qual pertenço com muito orgulho. Agradeço o investimento na minha formação e desenvolvimento pessoal e militar. Graças à Academia, construí, nos últimos cinco anos, amizades e muitas memórias para mais tarde recordar.

À minha orientadora, Professora Doutora Sónia P. Gonçalves, por todo o processo cuidado de orientação desta dissertação, pelo acompanhamento atento e preocupado em todas as suas fases, pelas discussões, pela análise e intercodificação das entrevistas. A sua orientação foi, sem dúvida, uma mais valia para a qualidade desta dissertação.

Ao meu coorientador, Tenente-coronel Nuno Rafael Quirino Martins, que desde cedo tornou-se numa referência icónica pessoal do que é ser um Oficial e um militar da Força Aérea, obrigado por estimular em mim a «sede do conhecimento». Muito grato pelos ensinamentos valiosos, pela disponibilidade que demonstrou em abraçar este projeto, pela partilha de ideias e sugestões, pela facilidade que me proporcionou os contactos dos/as participantes e pelo acesso aos dados da Força Aérea, que permitiram tornar este estudo mais rigoroso e valioso.

Aos/às entrevistados/as, por elevarem diretamente a pertinência deste trabalho. Agradeço a disponibilidade e jovialidade com que me receberam, o tempo que investiram na validação da transcrição e a verificação final dos resultados e, de forma pessoal, fico muito agradecido por ter tido a oportunidade de conhecer melhor as pessoas e a organização a que pertenço.

À minha família: ao meu pai, à minha mãe e à minha irmã pelo reforço positivo e palavras de motivação, por me fazerem sentir seguro e confiante do meu caminho.

Aos Kaisers – o meu curso – pelas histórias que vivi nos últimos cinco anos, pelos momentos especiais em que rimos e choramos juntos.

Por fim, quero agradecer à Marta, por me teres acompanhado neste processo. Por me ensinares a relativizar. Por me mostrares que a vida tem diferentes perspetivas e ângulos, por me estimulares a ver a outra face do problema, pela companhia, pelas horas de conversas e partilhas de ideias, pela enorme compreensão e atenção que tiveste comigo – acima de tudo – obrigado por me teres ajudado a evoluir. O meu sincero obrigado.

(Página intencionalmente em branco)

Resumo

O mundo adotou em 2020 um conjunto de medidas para conter a pandemia COVID-19. A Força Aérea foi uma das instituições que introduziram o teletrabalho, abrangendo o pessoal civil e o pessoal militar.

Após o levantamento da restrição obrigatória de teletrabalho, a maioria das pessoas regressaram aos locais de trabalho. Porém, a necessidade de manter uma boa conciliação trabalho-vida veio alterar o paradigma tradicional do trabalho.

Assim, o presente estudo tem como objetivo avaliar a viabilidade de implementação de um regime flexível do serviço na Força Aérea. As medidas de flexibilização estudadas foram o teletrabalho, o horário flexível e a semana condensada de trabalho.

Em termos metodológicos, a investigação assume um desenho exploratório baseado num estudo de caso, recorrendo a uma abordagem qualitativa em que foram conduzidas nove entrevistas semiestruturadas aos/as militares da Força Aérea. O método de análise utilizado foi a análise temática de Braun e Clarke (2006).

Os resultados apuraram uma viabilidade positiva condicional para a implementação de um regime flexível na Força Aérea. Destaca-se o desejo dos/as participantes por regimes híbridos que combinem o serviço presencial com telesserviço ou horário flexível. Por fim, os resultados sugerem que a viabilidade está limitada pela escassez de recursos humanos e pela natureza incompatível de determinadas funções com os regimes flexíveis.

As conclusões deste estudo são relevantes pois realçam a necessidade de diretrizes claras relativamente ao recurso de regimes flexíveis por militares. Assim, este estudo poderá fornecer uma base para a mudança da legislação na Força Aérea.

Palavras-chave: Força Aérea; COVID-19; Medidas de Flexibilização; Teletrabalho; Horário Flexível, Semana Condensada.

(Página intencionalmente em branco)

Abstract

The world has adopted a set of specific contingency measures in 2020 to contain the COVID-19 pandemic. The Air Force was one of the institutions that introduced the telework regime, in march 2020, covering both civilian military personnel.

After the lifting of the mandatory telework restriction, most people have returned to their workplaces. However, the need to maintain a good work-life balance has changed the traditional work paradigm.

Thus, this study aims to evaluate the feasibility of implementing a flexible work regime in the Air Force. The flexibilization measures studied were telecommuting, flexitime and the compressed work week.

In methodological terms, the study has an exploratory design based in a case study, in which it uses a qualitative approach in order to conduct nine semi-structured interviews with the Air Force military personnel. The method chosen for data analysis was Braun and Clarke's (2006) thematic analysis.

The results reveled a conditional positive feasibility for the implementation of a flexible work regime in the Air Force. Furthermore, the participants highlight the desire for hybrid schemes that combine face-to-face service with teleservice or flexitime. Finally, results also suggest that feasibility is limited by the scarcity of human resources and the incompatible nature of certain functions and services with these flexible work arrangements.

Findings suggest the need for clearer guidelines and information regarding the use of flexible work regimes for Service Members. As such, this paper may provide the foundation for a policy change in the Air Force.

Keywords: Portuguese Air Force; COVID-19; Flexible work arrangements; Telework; Flexitime; Compressed Work Week.

(Página intencionalmente em branco)

Índice

AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	IX
ÍNDICE	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
ÍNDICE DE TABELAS	XV
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	XVII
1 INTRODUÇÃO	1
2 REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 RELAÇÃO TRABALHO-VIDA	5
2.1.1 <i>Distinção de conflito, enriquecimento e equilíbrio trabalho-família</i>	5
2.1.2 <i>A relação trabalho-família e a relação trabalho-vida</i>	7
2.1.3 <i>Antecedentes de conflito trabalho-vida</i>	7
2.1.4 <i>Consequências do conflito trabalho-vida</i>	10
2.2 PRÁTICAS DE CONCILIAÇÃO TRABALHO-VIDA	10
2.2.1 <i>Tipologia de práticas de conciliação trabalho-vida</i>	11
2.2.2 <i>Teletrabalho</i>	11
2.2.3 <i>Horário flexível</i>	19
2.2.4 <i>Semana condensada</i>	20
2.3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	20
2.3.1 <i>Enquadramento da Força Aérea Portuguesa</i>	20
2.3.2 <i>Conciliação trabalho-vida na FA</i>	24
2.3.3 <i>Implementação do telesserviço na Força Aérea</i>	25
3 METODOLOGIA	29
3.1 DESENHO E MÉTODO DE PESQUISA	29
3.2 PARTICIPANTES	29
3.3 INSTRUMENTO DE RECOLHA DOS DADOS	29
3.4 PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	31
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	33
3.6 PROCEDIMENTOS PARA A QUALIDADE DO ESTUDO	34
4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS ANTECEDENTES DE CONCILIAÇÃO TRABALHO-VIDA	37
4.1.1 <i>Ambiente relacional das equipas</i>	38

4.1.2	<i>Características do contexto organizacional</i>	41
4.1.3	<i>Características de contexto familiar</i>	48
4.1.4	<i>Síntese conclusiva e resposta à QD1</i>	51
4.2	EXPERIÊNCIAS DOS MILITARES EM TELESSERVIÇO.....	52
4.2.1	<i>Vantagens</i>	53
4.2.2	<i>Desvantagens</i>	56
4.2.3	<i>Síntese conclusiva e resposta à QD2</i>	64
4.3	PERCEÇÃO DOS MILITARES SOBRE A FLEXIBILIZAÇÃO DO SERVIÇO MILITAR	65
4.3.1	<i>Aspectos positivos – Flexibilização como uma oportunidade</i>	67
4.3.2	<i>Aspectos negativos – Flexibilização como uma ameaça</i>	70
4.3.3	<i>Aspectos diferenciadoras do telesserviço vs horário flexível vs semana condensada</i>	74
4.3.4	<i>Implementação de um modelo híbrido</i>	78
4.3.5	<i>Outros temas notáveis</i>	79
4.3.6	<i>Síntese conclusiva e resposta à QD3</i>	79
4.4	VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM REGIME FLEXÍVEL NA FA	82
4.4.1	<i>Exequibilidade do telesserviço</i>	82
4.4.2	<i>Exequibilidade do horário flexível</i>	83
4.4.3	<i>Exequibilidade da semana condensada</i>	84
4.4.4	<i>Síntese conclusiva e resposta à QC</i>	85
5	CONCLUSÃO	87
5.1	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	88
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXO A	– POPULAÇÃO DE EFETIVOS NA ESTRUTURA ORGÂNICA DA FORÇA AÉREA EM 2022	A-1
ANEXO B	– CARACTERIZAÇÃO DOS/AS PARTICIPANTES	B-1
ANEXO C	– GUIÃO DAS ENTREVISTAS DE INVESTIGAÇÃO	C-1
ANEXO D	– PEDIDO DE COLABORAÇÃO NA ENTREVISTA	D-1
ANEXO E	– FASES DA ANÁLISE TEMÁTICA	E-1
ANEXO F	– MODELO DE ANÁLISE	F-1
ANEXO G	– MATRIZ DE ANÁLISE TEMÁTICA DAS ENTREVISTAS	G-1

Índice de Figuras

Figura 1 - Relação entre a interferência familiar no trabalho e vice-versa com as variáveis do domínio profissional, do domínio familiar e pessoal e do domínio demográfico e individual.....	8
Figura 2 - Organograma da Força Aérea	23
Figura 3 - Mapa temático da viabilização da flexibilização do serviço militar.....	66

(Página intencionalmente em branco)

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Objetivos e questões de investigação	2
Tabela 2 - Vantagens e desafios do teletrabalho	14
Tabela 3 - Cálculo de Kappa de Cohen	35
Tabela 4 - Metatemas referidos pelos/as participantes que estão associados à conciliação trabalho-vida.....	38
Tabela 5 – Ambiente relacional das equipas	38
Tabela 6 - Características do contexto organizacional	42
Tabela 7 - Características - Características associadas ao regime por turnos	46
Tabela 8 - Características do contexto familiar	48
Tabela 9 - Metatemas associados às experiências dos/as participantes em telesserviço.....	53
Tabela 10 - Subtemas associados ao metatema produtividade.....	53
Tabela 11 - Subtemas associados ao metatema intensificação do serviço	56
Tabela 12 - Subtemas associados à diluição das fronteiras da vida profissional, pessoal e familiar	57
Tabela 13 - Temas associados às barreiras tecnológicas.....	59
Tabela 14 - Outros temas notáveis da experiência dos militares em telesserviço.....	63
Tabela 15 - Subtemas associados à opinião dos/as participantes quanto à viabilização de medidas de flexibilização do serviço.....	66
Tabela 16 - Tópicos associados ao subtema compatibilidade na área das operações	71
Tabela 17 - Subtemas associados ao metatema horário flexível	75
Tabela 18 - Subtemas associados ao metatema semana condensada	76
Tabela 19 - Compatibilidade entre as funções dos/as participantes e o telesserviço	83
Tabela 20 - Análise da exequibilidade do regime de horário flexível.....	84
Tabela 21 -Análise da exequibilidade da semana condensada nos serviços dos/as participantes.....	85
Tabela A-22 - Número de efetivos militares e civis na Força Aérea	A-1
Tabela A-23 – Distribuição dos militares por género.....	A-1
Tabela A-24 – Evolução do quantitativo de militares efetivos na FA (2016-2022).....	A-2
Tabela B-25 - Caracterização dos/as participantes.....	B-2
Tabela C-26 - Guião de entrevistas de investigação	C-2
Tabela E-27 - Fases da análise temática.....	E-1

(Página intencionalmente em branco)

Lista de Abreviaturas e Siglas

FA	Força Aérea Portuguesa
AFA	Academia da Força Aérea
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
COVID-19	Doença do coronavírus 2019
DN	Defesa Nacional
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
FFAA	Forças Armadas Portuguesas
LOFA	Lei Orgânica da Força Aérea
NATO	Organização do Tratado do Atlântico Norte
OG	Objetivo Geral
OE	Objetivo Específico
PCTV	Práticas de Conciliação Trabalho-Vida
PSDNI	Plano Setorial da Defesa Nacional para a Igualdade
RCSNU 1325	Resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas 1325
RPRTIC	Regime de prontidão com recurso a tecnologias de informação e comunicação
USAF	Força Aérea dos Estados Unidos da América

(Página intencionalmente em branco)

1 Introdução

Num mundo em que os militares estão a ser confrontados com exigências crescentes devido à escassez de recursos humanos, faz-se sentir a dupla dificuldade no recrutamento e na retenção de capital humano na organização (Carreiras, 2019; Rijo et al., 2018). O sucesso no cumprimento eficaz das missões das Forças Armadas depende da capacidade de “gerar candidatos ao serviço militar” e de “manter os efetivos nas fileiras” a um ritmo sustentável (DGRDN, 2017, p. 4). Cada vez mais, a redução dos efetivos caminha para um cenário “insustentável” de “sobrecarga de esforço” entre o cumprimento da missão e a capacidade que os recursos humanos têm para exercer as suas funções¹ (Almirante Silva Ribeiro, 2019; General Fonseca e Sousa, 2019).

A exigência no serviço reflete-se na sua qualidade e produtividade. No entanto, também interfere na vida pessoal e familiar — surge o *conflito trabalho-vida*. O conflito entre o serviço e a vida pessoal e familiar pode ter efeitos negativos ao nível do *stress* no trabalho, na motivação e satisfação profissional e familiar, na saúde mental, na qualidade de vida e tem reflexos organizacionais na dificuldade de retenção e no aumento do *turnover* (T. Allen et al., 2000). Frequentemente, surge um debate no seio da sociedade castrense em que as questões centrais gravitam em torno do equilíbrio trabalho-vida — ora, deverá a chefia permitir que um/a militar pai/mãe goze da sua licença parental? É concebível imaginar um/a comandante a colocar um/uma piloto operacional de uma esquadra de voo num horário flexível para que consiga conciliar o serviço com as suas responsabilidades familiares? A resposta a estas questões não é evidente, pois faltam garantias de que estas políticas não se opõem à Condição Militar e ao Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, na sua redação atual), pondo em causa o cumprimento da missão.

O equilíbrio trabalho-vida tem ganhado uma especial atenção, fruto da recente crise pandémica em 2020. Atendendo à emergência de saúde pública resultante da transmissão da doença do Coronavírus (COVID-19), a Força Aérea (FA) adotou o teletrabalho e mandou vários/as militares para os respetivos domicílios para exercerem as suas funções remotamente (Despacho n.º 22/2020, de 16 de março que adapta a Resolução do Conselho de Ministros n.º 94-A/2020, de 3 de novembro).

Volvidos mais de dois anos após a implementação do teletrabalho, é necessária uma análise atenta ao teletrabalho, por forma a perceber os benefícios e os riscos percebidos pelos/as

¹ Cf. Anexo A para visualizar o quantitativo de efetivos militares e civis na FA.

militares que experienciaram este regime e se poderá a FA aproveitar a oportunidade de utilizar regimes alternativos de trabalho que beneficiem a instituição e as pessoas.

Nesta conjectura, este estudo tem como objetivo geral (OG) compreender a viabilidade de implementação de um regime flexível do serviço na Força Aérea. Para atingir este objetivo, o estudo propõe três objetivos específicos (OE), que foram operacionalizados através da resposta à questão central (QC) e questões derivadas (QD), conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Objetivos e questões de investigação

OG - Avaliar a viabilidade de implementação de um regime flexível do serviço na Força Aérea	QC - É viável implementar medidas de flexibilização da organização do serviço na Força Aérea?
OE1 – Conhecer os fatores que influenciam a conciliação trabalho-vida nos/as militares da Força Aérea.	QD1 - Quais os fatores que influenciam a conciliação trabalho-vida dos/as militares da Força Aérea?
OE2 - Aprofundar nas experiências dos/as militares da Força Aérea durante o período em que estiveram a prestar serviço remoto.	QD2 - Como é que os/as militares da Força Aérea classificam a experiência em que estiveram a prestar serviço remoto?
OE3 - Perceber a perceção dos/as militares quanto à viabilidade das medidas de flexibilização do serviço na Força Aérea.	QD3 - Como é que os/as militares percecionam a implementação de regimes flexíveis de serviço na Força Aérea?
OE3a - Perceber a perceção dos/as militares quanto à viabilidade do telesserviço.	QD3a - Como é que os/as militares percecionam a implementação do telesserviço na Força Aérea?
OE3b - Perceber a perceção dos/as militares quanto à viabilidade do horário flexível.	QD3b - Como é que os/as militares percecionam a implementação do horário flexível na Força Aérea?
OE3c - Perceber a perceção dos/as militares quanto à viabilidade da semana condensada.	QD3c - Como é que os/as militares percecionam a implementação da semana condensada na Força Aérea?

O paradigma da relação entre a vida profissional, pessoal e familiar é um tema popular no seio da literatura da área do trabalho e da família. No entanto, a nível nacional, poucos estudos tentaram solucionar os problemas evidenciados com estratégias e programas “*family friendly*”, nas organizações. Em adição, ainda menos estudos conjugaram na análise o contexto particular do setor da defesa nacional, cujo sucesso depende da capacidade da instituição militar “atrair, incorporar e reter” talento (DGPRM, 2012, p. 5). Por sua vez, nenhum estudo, que tenhamos conhecimento, tentou ainda compreender a relação entre a flexibilização do trabalho (*e.g.*, teletrabalho, horário flexível, semana condensada) e a conciliação trabalho-vida dos militares da FA. Contudo, as evidências da gestão de recursos humanos sugerem que as organizações que valorizam programas “*family friendly*” e que promovem um clima de apoio com medidas ou políticas facilitadoras do equilíbrio trabalho-vida tendem a apresentar colaboradores com níveis de motivação e de compromisso organizacional mais altos, taxas de *turnover* e de

absentismo menores, são organizações na generalidade mais produtivas e com melhor imagem externa (T. Allen, 2001; Bae & Goodman, 2014; Bae & Yang, 2017; Martin & MacDonnell, 2012).

Em termos práticos, a problemática formulada neste estudo pode revelar-se pertinente, pois permite desenvolver conhecimento que irá apoiar a tomada de decisão e auxiliará a definição de linhas de ação e políticas mais informadas, justas e inclusivas. De reforçar também o interesse público a nível nacional e internacional nesta matéria. Ao nível nacional, está alinhado com a agenda do Plano Setorial da Defesa Nacional para a Igualdade 2019 – 2021 (PSDNI)², que se foca na promoção da igualdade de oportunidade entre mulheres e homens e na conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar. Ao nível internacional, está alinhado com a Resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas 1325 (RCSNU 1325) sobre as mulheres, a paz e a segurança e a agenda estratégica da Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO) de inclusão, diversidade e perspetiva de implementação de políticas de conciliação trabalho-vida.

A presente investigação, encontra-se organizada em seis capítulos, sendo que cada capítulo se subdivide em subcapítulos e secções mais específicas.

Primeiramente — na revisão da literatura — divide-se em três subcapítulos. O primeiro subcapítulo apresenta a relação trabalho-vida, focando-se sobretudo na relação de conflito das esferas sociais e as suas consequências. O segundo subcapítulo aborda as estratégias e práticas de conciliação trabalho-vida (*e.g.*, teletrabalho, horário flexível e semana condensada), bem como as vantagens e desvantagens. A terceira parte caracteriza o objeto de estudo — a Força Aérea Portuguesa. A revisão da literatura tem como objetivo primordial apresentar o estado da arte atual, definir conceitos e mais tarde comparar com os resultados obtidos.

No capítulo da metodologia apresenta-se o desenho e método científico, onde se caracteriza detalhadamente as decisões metodológicas tomadas no processo de desenho, pesquisa, recolha e análise de dados.

O capítulo da apresentação e discussão dos resultados traduz-se na análise dos dados recolhidos nas entrevistas, tendo em conta os objetivos definidos.

O último capítulo — conclusão — é a reflexão final do estudo. Faz-se uma breve conclusão geral do que foi retratado nos capítulos anteriores, salienta-se a pertinência teórica e prática dos

² Os efeitos do PSDNI 2019-2021 foram prorrogados até 30 de junho de 2022. Assim, a validade deste plano estende-se até a entrada em vigor do novo plano que ainda está em revisão.

resultados, identificam-se as possíveis limitações do estudo e apresentam-se recomendações futuras de trabalhos derivados desta investigação.

2 Revisão da Literatura

2.1 Relação trabalho-vida

Baseada na teórica dos sistemas ecológicos (Bronfenbrenner, 1977, p. 514), a esfera do trabalho, da vida pessoal e da família são definidos como microsistemas que resultam de padrões de atividades, papéis e relações interpessoais que se interligam em rede. Quando os limites entre os microsistemas trabalho, vida pessoal e vida familiar se misturam, ocorrem processos em que as características do trabalho, da vida pessoal e familiar se influenciam entre si.

O resultado das associações entre as esferas está relacionado com o conceito de *spillover*, isto é, as experiências vividas numa esfera vão influenciar o que o indivíduo faz e sente nas outras esferas (Champoux, 1978), podendo existir *spillover* positivo (facilitamento) e *spillover* negativo (conflito), por exemplo: um trabalho que coloque um indivíduo numa condição de *spillover* negativo acentuado sob a forma de longas horas de dedicação e *stress* psicológico vai “transbordar” para a sua vida pessoal e familiar. Por outro lado, um trabalho com *spillover* positivo sob a forma de segurança financeira e a perspectiva de oportunidades de desenvolvimento na carreira vai melhorar o desempenho desse indivíduo no espaço pessoal e familiar (Edwards & Rothbard, 2000; Grzywacz & Marks, 2000; Voydanoff, 2002, 2004).

Nas seguintes secções, serão abordadas as definições dos conceitos que rodeiam a relação trabalho-vida e explicada a relação trabalho-família como uma vertente integrante do conceito mais geral trabalho-vida. Posteriormente, apresentam-se os fatores antecedentes e consequências do conflito trabalho-vida, a nível da organização e individual.

2.1.1 Distinção de conflito, enriquecimento e equilíbrio trabalho-família

A discussão sobre a relação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar iniciou-se por volta dos anos 70 (Pimenta et al., 2014). Desde então, definiram-se conceitos, como por exemplo conflito, enriquecimento e equilíbrio para descrever qualitativamente a relação existente entre estas esferas.

A influência negativa do trabalho na vida familiar, *conflito trabalho-família*, foi a primeira vertente a ser estudada. As primeiras menções do conflito trabalho-família são atribuídas a Greenhaus e Beutell (1985), que caracterizaram o conflito trabalho-vida como o resultado da incompatibilidade das exigências dos papéis da vida profissional, pessoal e familiar em termos de tempo, tensão e comportamento.

Assim, Greenhaus e Beutell (1985) explicam a origem de conflito trabalho-vida de três formas distintas:

- (a) **Conflito gerado pelo tempo:** O tempo dedicado numa determinada atividade compromete o tempo dedicado noutra atividade. Em complemento, Kossek e Lee (2017, p. 4) dão o exemplo do tempo que um/a profissional dedica em horas extra no trabalho, sendo horas a menos que esse/a pai/mãe pode dedicar no cuidado dos filhos (conflito trabalho-vida); outro exemplo é a necessidade de colocar uma dispensa para assistência familiar por motivos de doença que limita as horas de trabalho (conflito vida-trabalho);
- (b) **Conflito gerado pela tensão:** As exigências e responsabilidades de um papel colidem com as exigências e responsabilidades de outro papel. Por exemplo, a fadiga e ansiedade acumulados no trabalho podem transbordar para o domínio pessoal e familiar (conflito trabalho-vida), limitando o desempenho na esfera secundária (Kossek & Lee, 2017);
- (c) **Conflito gerado pelo comportamento:** O comportamento específico que um determinado papel exige entra em conflito com o comportamento exigido pelo outro papel. Esta componente ganha relevância em profissões que exigem características de “hostilidade” ou de “agressividade” interpessoais que não são condizentes com o ambiente familiar. Por exemplo, é o caso da profissão militar ou de guardas prisioneiros (Kossek & Lee, 2017, p. 4).

O conflito trabalho-vida pode ocorrer em ambas as direções e de forma assimétrica. Isto é, pode ocorrer no sentido do trabalho para a família e no sentido da família para o trabalho com níveis de intensidade diferentes, mais à frente, na secção 2.1.3 serão abordadas estas características com mais detalhe (Kossek & Lee, 2017; Kossek & Ozeki, 1998).

Mais tarde, a interferência do trabalho na vida familiar ganha uma nova abordagem fruto da psicologia mais “expansionista” (Pimenta et al., 2014, p. 35). Marks (1977) e Sieber (1974) foram os primeiros autores responsáveis pela mudança do paradigma da relação trabalho-vida ao proporem a existência de uma influência positiva entre os diferentes papéis de um indivíduo, denominada *enriquecimento trabalho-família*. Surge de uma relação positiva entre os dois domínios, isto é, quando a experiência vivida num dos papéis melhora a qualidade no outro papel (Greenhaus & Powell, 2006). Nessa linha de raciocínio, diversos estudos destacaram o efeito que o investimento de um indivíduo numa esfera (seja essa profissional ou familiar) poderá ter para o desenvolvimento individual (a nível das competências e experiência) e os efeitos positivos para o funcionamento do indivíduo nas outras esferas (*e.g.*, aumento de desempenho no trabalho, quando existe reforço familiar positivo) (Carlson et al., 2006; Frone, Yardley, et al., 1997; Greenhaus & Beutell, 1985; Grzywacz & Marks, 2000)

Assim, define-se como *enriquecimento trabalho-família* a transferência de experiências, conhecimento ou comportamentos positivos de um domínio para o outro (Greenhaus & Powell, 2006).

Posteriormente, surgiu também o conceito equilíbrio trabalho-família. O equilíbrio trabalho-família não é equivalente à inexistência de conflito trabalho-família ou à existência de enriquecimento trabalho-família. O conceito de *equilíbrio trabalho-família* pode ser definido como “a realização de expectativas que são negociadas e partilhadas entre o indivíduo e terceiros nos papéis desempenhados no trabalho e na família” (Grzywacz & Carlson, 2007, p. 458; Silva et al., 2020, p. 60). Ou seja, o equilíbrio trabalho-família descreve-se como a relação (idealmente harmoniosa) entre a vida profissional, pessoal e familiar.

2.1.2 A relação trabalho-família e a relação trabalho-vida

Apesar de a relação trabalho-família ser um termo frequentemente referido na literatura, a relação trabalho-vida é uma extensão da relação trabalho-família, que reflete o tempo e a energia dedicada a atividades extrafamiliares: aos amigos, ao exercício físico, ao descanso e lazer, ao voluntariado e à participação em eventos culturais ou religiosos (Kossek, 2016a). Não obstante a pertinência do fator familiar na relação trabalho-vida, existe uma tendência metodológica de misturar as duas esferas: a vida familiar com a vida pessoal (Wilson & Baumann, 2015). Por esse motivo, a literatura passou a adotar o termo relação *trabalho-vida*³ para incluir as exigências individuais adicionais da vida de cada pessoa, não se limitando apenas necessariamente à família, estendendo-se além do trabalho e da família (Siegel et al., 2005).

2.1.3 Antecedentes de conflito trabalho-vida

Os fatores preditores de conflito trabalho-vida estão extensamente documentados na literatura. Nesse âmbito, as meta-análises de Byron (2005) e Michel e colaboradores (2011) identificaram, diferenciaram e categorizaram os fatores preditores em três grupos: antecedentes relacionados com o trabalho (*e.g.*, *stress* e compromisso no trabalho), antecedentes relacionados com a vida pessoal e familiar (*e.g.*, número de filhos, idade de filhos, satisfação conjugal, *stress* familiar) e antecedentes relacionados com o indivíduo (*e.g.*, gênero, idade).

Os resultados desta análise sustentaram a hipótese de que o conflito trabalho-vida e o conflito vida-trabalho podem ter origens distintas e únicas, havendo assim a necessidade de intervir com soluções diferenciadas para prevenir ou diminuir a sua prevalência. Seguidamente, serão descritos os fatores preditores de conflito trabalho-vida e conflito vida-trabalho.

³ Doravante, o termo utilizado no presente estudo será conflito trabalho-vida.

Conflito trabalho-vida: As pessoas que apresentaram níveis mais elevados foram aqueles/as que tiveram mais indicadores de *stress* e tensão na profissão. Por exemplo, os indivíduos com um nível de envolvimento muito acentuado, com mais *stress* no trabalho ou que dedicam mais tempo no trabalho, têm níveis mais elevados de conflito trabalho-vida do que conflito vida-trabalho. Em adição, as pessoas com horários pouco flexíveis e com piores relações com a chefia e com os pares, no que respeita ao apoio e incentivo à assistência familiar, também demonstram níveis mais elevados de conflito trabalho-vida do que conflito vida-trabalho (Byron, 2005).

Conflito vida-trabalho: As pessoas que apresentaram níveis mais elevados foram aqueles/as que tiveram mais indicadores de *stress* e tensão na vida pessoal e familiar. Surge principalmente nas mães/pais profissionais e nas pessoas com mais horas dedicadas ao trabalho não-pago (Ford et al., 2007; Frone et al., 1997; Greenhaus & Powell, 2006; Ozbilgin et al., 2011; Thompson et al., 1999).

A Figura 1 resume a relação entre as variáveis antecedentes e a interferência da vida profissional na vida familiar e vice-versa.

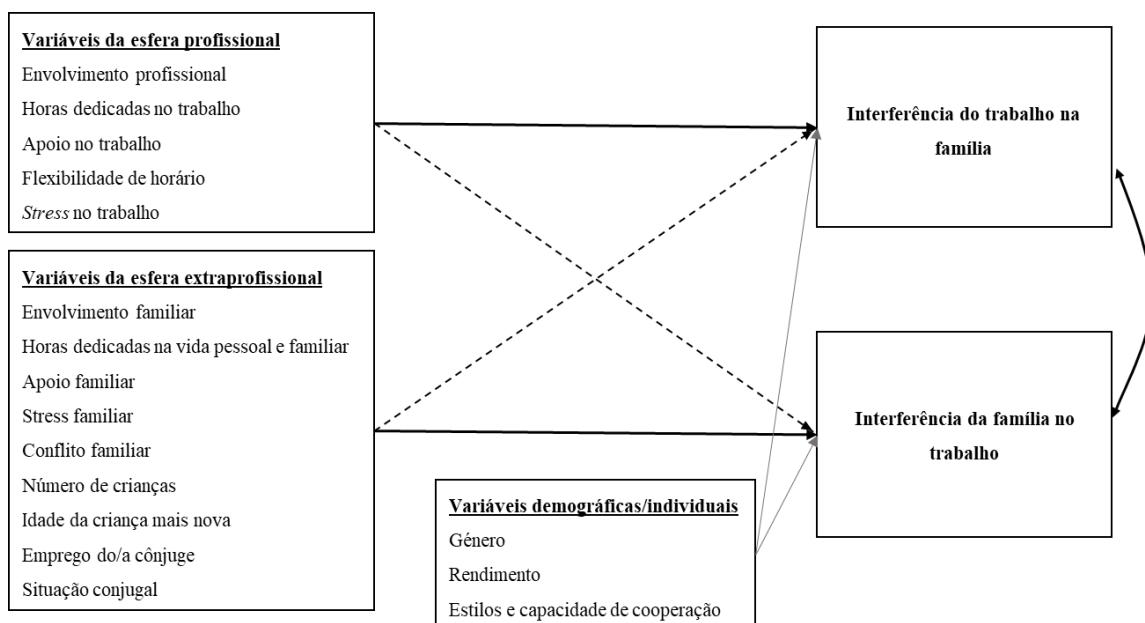


Figura 1 - Relação entre a interferência familiar no trabalho e vice-versa com as variáveis do domínio profissional, do domínio familiar e pessoal e do domínio demográfico e individual

Fonte: adaptado e traduzido a partir de Byron (2005).

2.1.3.1 Diferenças de género no conflito trabalho-vida

Um aspeto extensivamente estudado pela literatura é a influência do género no conflito trabalho-vida. Nesse sentido, a teoria da expectativa de papéis género baseia-se na existência de papéis socioculturais que prescrevem ao homem a responsabilidade de «ganha-pão» e à

mulher a responsabilidade de «dona de casa» (Higgins et al., 1994). Assim, este pressuposto assume que os papéis de género vão gerar perceções assimétricas de conflito trabalho-vida (Gutek et al., 1991). Porém, alguns estudos não conseguiram encontrar diferenças consistentes de conflito trabalho-vida entre géneros (*e.g.*, Byron, 2005; Frone et al., 1992). Por esse motivo, há estudos que colocam o género como uma variável moderadora (*e.g.*, Michel, 2011). Por exemplo, outros estudos descobriram que o envolvimento profissional é um preditor mais forte de conflito trabalho-vida nas mulheres do que nos homens (Duxbury & Higgins, 1991). Com conclusões semelhantes, Gutek e colaboradores (1991) encontraram uma relação entre as horas de trabalho e o conflito trabalho-vida nas mulheres, mas não nos homens. Por sua vez, em Higgins (1994), o conflito trabalho-vida variou consoante a fase do ciclo de vida⁴ da pessoa se fosse homem ou mulher – nos homens reduziu gradualmente a cada fase, enquanto que nas mulheres aumentou ligeiramente na última fase de ciclo de vida. De um modo geral, os estudos colocam o género como uma variável moderadora porque os homens e mulheres são, na generalidade, muito semelhantes, mas podem experienciar e reagir a determinados fatores de forma diferente (Michel et al., 2011).

No entanto, as diferenças de género ficam mais vincadas a partir do momento em que se comparam mães e pais. Isto é, na generalidade, assim que surgem crianças no seio familiar, as mães profissionais sofrem níveis mais elevados de conflito vida-trabalho e trabalho-vida do que os pais. As justificações que os autores oferecem para esta assimetria está relacionada com a desigualdade entre géneros, devido aos papéis de género no cuidado das crianças (Byron, 2005; Michel et al., 2011).

Em suma, a literatura é consistente e espelha a ideia de que quanto mais tempo um indivíduo dedica num papel, maior será a interferência no papel secundário gerado pelo papel primário e vice-versa (Kinnunen & Mauno, 1998; Pleck, 1977). Por exemplo, o número de horas dedicadas no trabalho pago tem uma influência superior no conflito trabalho-vida do que no conflito vida-trabalho; por sua vez, o número de horas dedicadas ao trabalho não-pago tem uma maior influência no conflito vida-trabalho do que no conflito trabalho-vida (Ford et al., 2007; Frone, Yardley, et al., 1997; Greenhaus & Powell, 2006; Ozbilgin et al., 2011; Thompson et al., 1999).

⁴ O conceito de fase de ciclo de vida é usado para considerar as variações das exigências profissionais e familiares que ocorrem ao longo da vida adulta. É percebido pela literatura que à medida que as responsabilidades familiares aumentam (*e.g.*, casar e ter filhos), aumentam também o conflito trabalho-vida (Higgins et al., 1994).

2.1.4 Consequências do conflito trabalho-vida

A literatura que examina o conflito trabalho-vida demonstrou consequências significativas na satisfação no trabalho, no compromisso organizacional e intenção de *turnover* (Kossek & Ozeki, 1998); na satisfação familiar, na satisfação conjugal no *stress* e na falta de apetite, fadiga, depressão e *burnout* (T. Allen et al., 2000; Eby et al., 2005; Frone, Russell, et al., 1997).

Os autores T. Allen e colaboradores (2000) verificaram que as consequências mais representativas no domínio profissional foram: intenção de *turnover*⁵, insatisfação no trabalho e baixo compromisso organizacional. Por outro lado, o efeito do conflito trabalho-vida nas variáveis absentismo⁶ e desempenho profissional não foram significativas. No domínio familiar, as consequências na vida pessoal e familiar mais significativas foram: insatisfação na vida, insatisfação conjugal e insatisfação familiar. Foram também identificadas relações entre o conflito trabalho-vida e a saúde mental ou *stress*: *burnout*; depressão, com maior incidência nas mães profissionais; sintomas físicos (*e.g.*, falta de apetite e fadiga) e sintomas psicológicos (*e.g.*, transtorno, frustração, tensão e ansiedade).

2.2 Práticas de conciliação trabalho-vida

De um modo geral, a motivação geral dos colaboradores é vista pelas organizações como uma prioridade estratégica, pois reflete-se na «saúde» da organização (Hill et al., 2003). Deste modo, a existência de conflito entre o trabalho e a vida pessoal e familiar ameaça diretamente o bem-estar individual e, coletivamente, a organização. Na tentativa de mitigar a existência de conflito do trabalho na vida pessoal e familiar e vice-versa, as organizações passaram a disponibilizar “medidas, ações ou políticas” (Hamid, 2012, p. 38) denominadas Práticas de Conciliação Trabalho-Vida (PCTV) (Silva et al., 2020) As PCTV emergiram como «programas *family friendly*» numa fase em que a sociedade ultrapassava um processo de grandes mudanças: quer dos seus valores morais da sociedade, das políticas e das estruturas sociais (*e.g.*, a expansão económica em meados do séc. XX desencadeou a emancipação profissional das mulheres e a sua integração nas instituições de ensino superior e no mercado de trabalho). Na altura, as organizações recorreram sobretudo a programas *family friendly* para incentivar as mulheres profissionais a permanecerem nas suas funções e apoiar na gestão do tempo em casa nas tarefas

⁵ Ver Rau, B. L., & Hyland, M. M. (2002). Role Conflict and Flexible Work Arrangements: The Effects on Attraction Applicant. *Personnel Psychology*, 55(1), ou Igbaria M, Greenhaus JH. (1992). Determinants of MIS employees' turnover intentions: A structural equation model. *Communications of the ACM*, 35,3447.

⁶ No entanto, Kossek e Ozeki (1999) discutem que apesar da inconsistência de resultados da literatura, na generalidade os funcionários que experienciam níveis mais elevados de conflito trabalho-vida não faltam mais vezes ao trabalho do que os seus pares. Porém, há uma maior probabilidade de esses indivíduos faltarem ao trabalho por motivos relacionados com assistência à família (*e.g.*, levar os filhos à escola ou ficar a cuidar de doentes em casa).

domésticas e de cuidado para que gerasse interferência no trabalho (de Menezes & Kelliher, 2011; Scandura & Lankau, 1997). Atualmente, as PCTV vão além desses pressupostos iniciais e são ferramentas estratégicas fundamentais no apoio aos profissionais (tanto para as mulheres e homens) e na gestão de recursos humanos para alcançar os seus objetivos: atrair candidatos, desenvolver os seus profissionais, reter o talento e reduzir o *stress*.

2.2.1 Tipologia de práticas de conciliação trabalho-vida

Seguidamente, serão apresentadas as PCTV que os autores T. Allen (2001) e Guerreiro e colaboradores (2006) compilaram da seguinte forma:

- a) Medidas de flexibilização da organização do trabalho;
 - i. No tempo de trabalho (*e.g.*, flexibilidade de horário, semana condensada de trabalho, trabalho a tempo parcial, jornada contínua e meia jornada);
 - ii. No espaço de trabalho (*e.g.*, teletrabalho, trabalho “em espelho”).
- b) Medidas de prestação de serviços e apoio a dependentes (*e.g.*, subsídios de apoio à infância, licenças de cuidado de idosos, licenças parentais);
 - i. Serviços de acolhimento de crianças;
 - ii. Serviços de prestação de cuidados a idosos (*e.g.*, seguros de saúde, licenças de cuidado, subsidiação e aconselhamento de serviços de cuidado de idosos e lares);
 - iii. Licenças parentais;
 - iv. Incentivos à maior participação do pai na vida familiar (*e.g.*, subsídios de apoio à infância).

Quando se refere a medidas de flexibilização do trabalho, estas podem ocorrer de duas formas: no tempo de trabalho e no espaço de trabalho. Nas secções subsequentes, as medidas de flexibilização do trabalho serão descritas detalhadamente.

2.2.2 Teletrabalho

Quanto à flexibilização no espaço de trabalho, o teletrabalho é considerado uma das medidas mais populares. Seguidamente, será apresentada uma revisão da literatura relativamente ao teletrabalho, iniciando por um enquadramento dos primeiros estudos na área do trabalho remoto até chegar aos estudos mais recentes.

2.2.2.1 Enquadramento histórico do teletrabalho

Graças à enorme expansão tecnológica e ao crescimento na área das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), é hoje viável para alguns profissionais poderem trabalhar longe do local de trabalho.

O teletrabalho surgiu como uma ideia na obra de Alvin Toffler (1980). O termo, também conhecido pelo termo em inglês *telecommuting*, foi conotado pela primeira vez em 1976, por Jack Nilles. No seu livro, o autor discute a necessidade de instalar um sistema descentralizado de trabalho capaz de resolver o problema emergente da congestão nas grandes cidades americanas, através da repartição em núcleos ou escritórios a operar a uma escala pequena, comunicando entre si através de uma rede de mensageiros humanos e de computadores interconectados (Newport, 2020). Foi assim que se cimentou as bases do teletrabalho. No entanto, só na década de 1990 é que a ideia do teletrabalho ganhou «asas para voar» graças à *Internet* e ao *World Wide Web*. Para os/as profissionais e para o setor de trabalho no geral, a capacidade de trabalhar remotamente representou a libertação laboral, principalmente para quem detinha a capacidade de operar sem sair de casa (Comissão Europeia & Eurofound, 2020).

Fazendo uma análise às últimas duas décadas da quantidade de profissionais que efetivamente teletrabalham, é possível retirar duas conclusões. A primeira tem que ver com a representação meramente marginal a nível global. Nesse sentido, o Eurobarómetro (2001) apresentou os quantitativos do regime de teletrabalho da população trabalhadora da União Europeia (UE) e chegou à conclusão de que um/a em cada vinte profissionais estariam a trabalhar remotamente. Em segundo lugar, em 2018 a tendência era de estagnação, sendo que menos de um/a em cada vinte profissionais da UE reportou trabalhar regularmente em regime remoto, enquanto um/a em cada dez profissionais afirmou trabalhar ocasionalmente (Comissão Europeia & Eurofound, 2020). Ou seja, o teletrabalho representava ser uma alternativa pouco apetecida no mercado de trabalho e não demonstrava potencial.

Porém, o surgimento da pandemia COVID-19 em 2020 fez aumentar o número de teletrabalhadores globalmente. No relatório da Eurofound (2020a), os resultados demonstraram que, na União Europeia, 44.3% dos/as profissionais estiveram em teletrabalho entre junho e julho de 2020, baixando para 42.2% no período entre o mês de fevereiro e março de 2021. No palco nacional, as percentagens de profissionais em regime de teletrabalho nos mesmos períodos foram de 50.6% e de 47.9%, respetivamente. Ou seja, no geral, o número de trabalhadores em teletrabalho aumentou consideravelmente durante o período de pandemia COVID-19, observando-se uma tendência do número diminuir à medida que as restrições sociais são levantadas e as atividades quotidianas regressam à normalidade. No entanto, o

regresso às condições normais de trabalho já não satisfazem o desejo dos/as profissionais no que toca à capacidade de conciliar a vida profissional com a vida pessoal e familiar (Eurofound, 2020a). De acordo com um estudo internacional, cerca de 82% dos respondentes afirmaram que gostariam de trabalhar pelo menos um dia por semana a partir do domicílio depois de ultrapassarem a pandemia COVID-19 (Boogaard & Moller, 2020).

2.2.2.2 O conceito de teletrabalho

O *teletrabalho* é um termo que engloba variadas designações que os autores foram utilizando para descrever contextos muito semelhantes, como por exemplo: trabalho feito a partir de casa, trabalho remoto, trabalho à distância ou do inglês *telework*, *telecommuting*, *remote work* (Kurland & Bailey, 1999).

Por sua vez, no quadro nacional, o teletrabalho está designado no Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, posteriormente alterada pela Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro, em que integra a seguinte noção, no artigo 165.º: “considera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação”.

Para além do teletrabalho, existe o regime híbrido que consiste na combinação entre o teletrabalho e o trabalho presencial. Sendo que essa composição pode variar consoante as necessidades específicas e contextuais, por exemplo, três dias de teletrabalho semanais e dois dias presenciais.

Quanto aos seus efeitos, Casaca (2002) aponta para a existência de uma divisão de opiniões na literatura: a *perspetiva otimista* e a *perspetiva crítica*. Assim, nas próximas secções, serão dissecados os argumentos que suportam cada uma dessas visões.

2.2.2.3 Vantagens e desafios do teletrabalho

O teletrabalho é uma alternativa ao trabalho presencial com benefícios para as organizações, para o indivíduo e para a sociedade, mas que também apresenta desafios e riscos (Felstead & Jewson, 2000). Seguidamente, nesta secção, será integrada a literatura que tem reportado os efeitos do teletrabalho ao nível organizacional, pessoal e societal.

A meta-análise realizada por Martin e colaboradores. (2012) destacou a influência do teletrabalho em quatro grandes áreas do trabalho: produtividade, retenção, compromisso

organizacional⁷, desempenho⁸ e resultados organizacionais. Na Tabela 2, encontram-se resumidas as vantagens e desafios do teletrabalho na perspectiva da organização, na perspectiva individual do profissional e na perspectiva geral para a sociedade.

Tabela 2 - Vantagens e desafios do teletrabalho

	Vantagens		Desafios	
Organização	Maior produtividade		Monitorizar e controlar o trabalho	Cultura organizacional
	Menor absentismo		Integração de novos elementos na equipa	Competências interpessoais
	Maior atratividade		Desenvolvimento de talento	Coordenação do trabalho
			Perda de sinergia das equipas	Tecnologia
Individual	Menos tempo desperdiçado em deslocações pendulares	Menos distrações e interrupções	Isolamento social e profissional	Intensificação do trabalho
	Menos custos de deslocações	Melhor conciliação trabalho-vida	Menos influência no local de trabalho	Dificuldades tecnológicas
	Menos <i>stress</i> no trabalho	Mais satisfação no trabalho	Perda de interação informal	
	Mais autonomia	Mais motivação no trabalho		
	Mais flexibilidade de horário			
Sociedade	Menos trânsito	Menos poluição	Perda de capacidade de socialização	Maior envolvimento comunitário

Fonte: adaptado e traduzido de Kurland e Bailey (1999).

Produtividade: As razões citadas prendem-se com duas partes. Por um lado, a produtividade pode ser medida pelo custo direto associado ao trabalho, nomeadamente: redução de absentismo (*i.e.*, menos dispensas por motivos de doença, porque é possível compatibilizar com o teletrabalho); menos *stress* e maior satisfação no trabalho (*i.e.*, chegam menos vezes atrasados, não se perde tempo nas deslocações pendulares, os horários são mais flexíveis, poupa-se dinheiro); menos distrações e interrupções (*i.e.*, aumenta a capacidade de manter o

⁷ Compromisso organizacional é um construto multidimensional composto por três tipos de compromissos, de acordo com o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991): o compromisso afetivo, normativo e calculativo. Para mais informações, ver: Meyer, J.P. Allen, N.J. (1991) “A three-component conceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.

⁸ O desempenho está relacionado com a produtividade, contudo a sua medição não é feita da mesma forma. O desempenho é medido tendo em consideração a “qualidade do trabalho gerado, do conhecimento profissional, da liderança, da inovação e do trabalho de equipa” (Martin, 2012, p. 606).

foco e concentração nas tarefas, permitindo aproveitar melhor o tempo); menor desgaste mental e melhor retenção de colaboradores (Collins et al., 2016; Hill et al., 2003; Kurland & Bailey, 1999).

No entanto, o argumento do aumento da produtividade do teletrabalho possui fragilidades. Isto porque é mais provável que os/as teletrabalhadores/as se sintam isolados socialmente do grupo de trabalho, que haja mais dificuldades na comunicação devido à substituição da comunicação oral pela não-oral; o teletrabalho poderá diminuir a sinergia das equipas e prejudicar a cultura organizacional, a renovação de talento e passagem de *know-how* entre colaboradores (Kurland & Bailey, 1999). Adicionalmente, a produtividade de uma equipa também pode ter um impacto negativo se estiver dependente de elementos com competências fundamentais e que estejam distantes e indisponíveis (*e.g.*, necessidade de uma informação pertinente para terminar um projeto) (Bailey & Kurland, 2002; Hill et al., 2010).

Retenção: Os autores Igbaria e Guimarães (1999) referem que o teletrabalho promove a retenção devido à diminuição do *stress*, da melhor gestão do conflito trabalho-vida e da maior satisfação no trabalho, reduzindo a probabilidade de intensão de saída da organização. No entanto, T. Allen (2001) verificou que a perceção do clima organizacional de “apoio ao cuidado familiar” é um mediador na relação na relação do teletrabalho e a retenção. Ou seja, a perceção que os/as colaboradores/as têm do clima organizacional tem um papel influente e determinante na forma como o teletrabalho vai influenciar a intenção de *turnover*. Ou seja, a disponibilização do teletrabalho, por si só, aparenta não ser suficiente para resolver o problema de retenção dos recursos humanos, se não for acompanhado por uma cultura de apoio por parte da chefia e/ou dos pares.

Atratividade: A atratividade é geralmente considerada uma vantagem do teletrabalho. A razão que sustenta este fenómeno está relacionada com a “dilatação” do mercado de potenciais candidatos à organização, isto é, indivíduos com *backgrounds* mais diversificados podem ser recrutados (*e.g.*, mães/pais solteiras/os, deficientes, etc.) (Baruch, 2000, p. 36). Observou-se, em Rau e colaboradores (2002) níveis de atratividade organizacional superiores nos/as profissionais quando se fez a comparação entre indivíduos que optaram por trabalhar a partir de casa e indivíduos que não tiveram acesso a essa opção. Em adição, foi observado também que existe uma relação entre pessoas com níveis baixos de conflito de trabalho-vida e o aumento da atratividade organizacional. Por outro lado, indivíduos com níveis elevados de conflito trabalho-vida não demonstraram quaisquer alterações de atratividade organizacional quer a organização oferecesse a opção de teletrabalho ou não. Ou seja, este fenómeno pode ser explicado porque os indivíduos com baixos níveis de conflito trabalho-vida sentem-se mais

atraídos à organização porque têm responsabilidades pessoais e familiares reduzidas e veem no teletrabalho uma oportunidade de serem produtivos. Por outro lado, os/as profissionais com níveis elevados de conflito trabalho-vida tendem a ver o teletrabalho como uma oferta pouco aliciante, visto que o teletrabalho pode diluir as fronteiras entre a esfera profissional e familiar, acentuando ainda mais o conflito trabalho-vida existente.

Redução de custos: A redução de custos é também uma das razões que leva as organizações a implementarem o teletrabalho. O corte nos custos está associado à utilização de recursos materiais e físicos (*e.g.*, uso de espaço, energia, eletricidade) (Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2000; Toffler, 1980). Por exemplo, a IBM reportou uma redução anual da despesa no valor de 75 milhões de dólares apenas com a implementação de teletrabalho (Kurland & Bailey, 1999). Por outro lado, do ponto de vista familiar, o teletrabalho é uma solução para as mães e pais profissionais visto que poupam nos custos associados à contratação de serviços de apoio ao cuidado dos/as filhos/as e das deslocações pendulares diárias (Sullivan & Lewis, 2001).

Do ponto de vista individual, a literatura cita benefícios e desafios que estão relacionados com as seguintes categorias: qualidade do trabalho, saúde e bem-estar e perspectivas socioculturais. Relativamente à qualidade do trabalho, os autores citam como principais vantagens a autonomia, a flexibilidade, o equilíbrio trabalho-vida; e como riscos a intensificação do trabalho⁹ e a diluição das fronteiras entre a esfera profissional e a esfera pessoal e familiar. Sobre a saúde e bem-estar, diversos estudos mencionam como vantagens a diminuição do *stress*, a satisfação, a motivação e como desvantagens o isolamento social e a saúde mental. Na perspectiva sociocultural, os autores referem como benéfico a igualdade de oportunidade e a convergência dos papéis de género no trabalho.

Stress no trabalho: O teletrabalho, de um modo geral, relaciona-se com a diminuição do *stress*. Nesse sentido, as pessoas reportam melhores níveis de *stress* graças à redução do tempo e dos custos nas deslocações pendulares, que por sua vez diminui a fadiga mental causada pelo trânsito e aumenta a flexibilidade de trabalhar a partir de qualquer lugar (Baruch, 2000; Biron & van Veldhoven, 2016; Kojo & Nenonen, 2015; Kurland & Bailey, 1999; Toffler, 1980). Por outro lado, o teletrabalho está associado a um aumento de *stress* provocado pela intensificação

⁹ Entende-se por intensificação do trabalho o aumento de esforço no trabalho. A intensidade do trabalho pode ser aferida contabilizando a frequência que as pessoas aumentam o ritmo de trabalho para cumprir prazos ou para conseguirem gerir cargas de trabalho altas. Embora esteja relacionada com a produtividade no trabalho, a intensificação do trabalho está mais associada às consequências negativas (*e.g.* diminuição do desempenho) que advém do aumento da pressão e exigência organizacional (Fein et al., 2017; Herpen, 2017).

do trabalho, aumento do controlo da supervisão no cumprimento dos objetivos e prazos (Bailey & Kurland, 2002; Hill et al., 2003), aumento do conflito vida-trabalho provocado pela interferência familiar, principalmente nos profissionais que acumulam responsabilidades de cuidado e tarefas domésticas e em grande parte nos indivíduos que não possuem uma divisão física em casa que segrega os espaços associados ao trabalho e à família (Sutton & Noe, 2005, p. 163). A ausência de barreiras físicas entre o trabalho e a família leva à permeabilidade dos domínios sociais. Por esse motivo, o teletrabalho poderá aumentar o *stress* e o conflito vida-trabalho (Baruch, 2000, p. 37; Felstead & Jewson, 2000; Hill et al., 2003; Rau & Hyland, 2002; Sutton & Noe, 2005). No contexto particular das diferenças de género, existe uma tendência superior nas mulheres profissionais de sofrerem níveis mais elevados de *stress* e pressão, quando comparadas com os homens (Casaca, 2002, p. 9).

Motivação no trabalho: A motivação no trabalho é um aspeto apontado como um benefício do teletrabalho. O estudo de Caillier (2016) revelou que os/as teletrabalhadores/as apresentam resultados de motivação superiores, quando comparados com trabalhadores/as presenciais. No entanto, esta relação entre o teletrabalho e a motivação não é linear, isto é, deixou de se observar diferenças significativas de motivação entre teletrabalhadores/as frequentes (teletrabalham cinco dias) e teletrabalhadores/as ocasionais (teletrabalham dois a três dias). Possivelmente, os/as teletrabalhadores/as frequentes sofrem de distanciamento social e profissional, afetando os níveis de motivação no trabalho.

Isolamento social e profissional: O isolamento social é um problema frequentemente referido como um risco associado ao teletrabalho (Biron & van Veldhoven, 2016; Casaca, 2002; Hill et al., 2003; Huws et al., 1996; Landivar et al., 2020). O estudo feito por Huws e colaboradores (1996) a um grupo de tradutores/as, em regime teletrabalho, destacou a tendência de isolamento social. Apesar de haver contacto através de reuniões, *e-mails* e conversas *online*, estes mecanismos não são, de todo, suficientes para inverter esta tendência. Aliás, os indicadores da *Eurofound* (2020), que investigou os/as profissionais em teletrabalho, relacionou o teletrabalho com o aumento dos níveis de ansiedade, problemas do sono e isolamento social.

Autonomia: A sensação de autonomia é um fator relacionado com a satisfação e motivação no trabalho e afeta a taxa de retenção (Hill et al., 2003). De forma transversal, os profissionais em regime de teletrabalho reportam maior autonomia no trabalho, isto é, liberdade de organizar e gerir as suas responsabilidades no trabalho e na vida pessoal e familiar fruto da flexibilidade dos horários e da ausência de controlo direto da chefia e dos pares (Eurofound & ILO, 2017; Hilbrecht et al., 2013; Hill et al., 2003; Kurland & Bailey, 1999). No entanto, apesar de a autonomia ser uma das maiores vantagens do teletrabalho, na prática, a intensificação do

trabalho e a diluição das fronteiras entre a família e o trabalho poderão dissipar essa mesma sensação. Os autores Allen e Wolkowitz (1986) e Huws e colaboradores (1996) detalharam o paradigma da autonomia sentida quando verificaram que, na prática, foram poucos os profissionais que reportaram retirar proveito dessa regalia. Aliás, “a intensidade de trabalho associada ao teletrabalho (...) é superior àquela verificada nos locais de trabalho convencionais, assim como é agravado o potencial de conflito com a vida familiar/pessoal” (Casaca, 2002, p. 10). Associado a este paradoxo da autonomia, está o aumento de carga de trabalho e solicitação das chefias.

Intensificação da carga¹⁰ de trabalho: A intensificação da carga de trabalho, o aumento de horas de trabalho e do risco de se tornar um/a *workaholic*. O grande dilema do teletrabalho tem que ver com o facto de os/as teletrabalhadores/as não terem uma separação física entre o trabalho e a vida pessoal e familiar; “a grande vantagem é estar perto do trabalho a todo o momento; a grande desvantagem é estar perto do trabalho a todo o momento” (Casaca, 2002, p. 15). E de facto existe essa tendência entre os/as profissionais em teletrabalho, que usam horas do seu descanso, lazer ou para estar com a família para finalizar e complementar o trabalho que não foi feito em período remunerado (Eurofound & ILO, 2017; Hill et al., 2003).

Diluição das fronteiras entre o espaço profissional, pessoal e familiar¹¹: No caso do teletrabalho, é frequente a inexistência de uma divisão física da casa reservada exclusivamente para a prática da atividade profissional. Nesses casos, as pessoas recorrem aos espaços comuns da casa para exercer a sua atividade profissional. Esta interseção de espaços físicos provoca interrupções e distrações que não só prejudica a conciliação trabalho-vida, como também desgasta fisicamente e psicologicamente o/a profissional que, de repente, se vê obrigado/a a gerir múltiplas tarefas em simultâneo — o trabalho pago e o trabalho não-pago (*i.e.*, tarefas domésticas e trabalho de cuidado) (Casaca, 2002). Neste contexto, a permeabilidade¹² elevada

¹⁰ Carga de trabalho pode ser definido de diferentes formas. Pode referir-se ao número de horas despendidas a trabalhar, pode ser a perceção da quantidade de trabalho realizado (perceção quantitativa de carga de trabalho) e pode ser medido pela perceção da exigência do trabalho a desempenhar (perceção qualitativa de carga de trabalho) (Adams et al., 2006).

¹¹ As fronteiras/barreiras que separam a esfera profissional da vida pessoal e familiar podem ser físicas no espaço e no tempo, isto é, no espaço: haver uma separação física (*e.g.* um trabalho presencial afastado do domicílio que separe a esfera profissional da esfera pessoal e familiar); no tempo: reservar um período de tempo em que a pessoa não esteja em contacto com o trabalho (*e.g.*, não verificar *e-mails* ou mensagens do trabalho após o jantar). As fronteiras podem também ser psicológicas, isto é, a capacidade cognitiva da pessoa se conseguir desapegar do trabalho para se conseguir focar em si própria, na família e/ou amigos. Podem também ser fronteiras emocionais em que as experiências do dia do trabalho não transbordam para a vida pessoal e familiar, (*e.g.* disfrutar da companhia dos filhos depois de um dia complicado no trabalho) (Kossek, 2016b).

¹² Permeabilidade é um conceito que consiste no grau com que membros de outras esferas sociais interferem na esfera principal (fisicamente e psicologicamente) (Clark, 2000). Em adição, outro termo pertinente é a flexibilidade: que se descreve como o grau de diluição das fronteiras espaciais e temporais (Ashforth et al.,

do teletrabalho facilita a ocorrência de *spillover* (positivo e negativo), quando comparado com o trabalho convencional (Zhang et al., 2020). Por exemplo, os estudos sobre a perspectiva de género perceberam que, na generalidade, é mais frequente entre mulheres haver o reporte de que não têm acesso a uma divisão da casa dedicada para a atividade profissional, quando comparado com os homens (Felstead & Jewson, 2000). A relação entre o teletrabalho e a permeabilidade das esferas está também muito relacionada com a existência de dependentes no seio familiar. Percebeu-se que é menos provável que profissionais pais e mães optem por recorrer ao teletrabalho quando comparados com profissionais sem filhos — independentemente do género ou situação conjugal (Yang et al., 2019).

2.2.3 Horário flexível

Horário flexível: Capacidade de os/as profissionais escolherem quando exercem tarefas relacionadas com o trabalho (Hill et al., 2008).

A flexibilidade de horário é uma das maneiras de flexibilizar o tempo do trabalho, permitindo a organização das horas diárias de trabalho num período previamente acordado, isto é, os/as profissionais podem escolher o horário de entrada e saída do trabalho desde que estejam presentes durante o período *core*. Por exemplo, um horário flexível em que todos os profissionais têm de estar presentes das 10:00 às 15:00, seria um período *core* de cinco horas, havendo liberdade de escolher entrar mais cedo e/ou sair mais tarde. (Baltes et al., 1999; Hill et al., 2008).

O estudo de Baltes e colaboradores (1999) permitiu compreender o efeito do horário flexível em diversos indicadores: absentismo, produtividade, autodesempenho e satisfação no trabalho. Verificou-se uma relação negativa entre o horário flexível e o absentismo e uma relação positiva com a produtividade. No entanto, não demonstrou influenciar o autodesempenho ou a satisfação no trabalho. Adicionalmente, apresentou três moderadores: a função do trabalhador (efeito predominante nos funcionários de execução e insignificante na chefia); a flexibilidade do horário flexível (configurações flexíveis com um *core* de cinco ou mais horas apresentaram melhores benefícios do que configurações com um *core* de horas inferior a cinco horas); o tempo após a implementação (os efeitos positivos após a implementação das medidas dissipam-se no tempo, regressando aos valores iniciais).

2000). No caso do teletrabalho, é um regime com elevada permeabilidade (*i.e.*, denotado pelas interrupções frequentes) e com flexibilidade espacial e temporal (caso os/as trabalhadores/as tenham autonomia para definir os horários de trabalho) (Zhang et al., 2020).

2.2.4 Semana condensada

Semana condensada: Sistema que permite estender o horário diário de trabalho para além das oito horas, mas reduz o número de dias consecutivos de trabalho para menos de cinco. A forma mais comum de semana condensada é a semana de quatro dias, 40 horas de trabalho semanais (4/40), em que os colaboradores trabalham quatro dias, por norma, dez horas diárias em troca de um dia adicional de folga. (Baltes et al., 1999; Hill et al., 2008).

A semana condensada de trabalho apresentou resultados positivos na satisfação no trabalho e na perceção do desempenho da chefia. Contudo, não se verificou um efeito na produtividade e no absentismo, aliás, a produtividade em regimes que estendem as horas de trabalho tendem a diminuir a produtividade. O moderador do tempo após a implementação do programa não apresentou efeitos significativos (Baltes et al., 1999).

Além dos fatores moderadores mencionados no parágrafo anterior, o benefício associado às práticas de flexibilidade está muito associado ao nível de disponibilização percebida pelos/as trabalhadores/as, pelo apoio que recebem da chefia, isto é, enquanto o horário flexível pode ter um efeito positivo no equilíbrio trabalho-vida, a perceção da disponibilização destas medidas é um elemento chave para atingir o equilíbrio trabalho-vida (Baltes et al., 1999; Hayman, 2009).

2.3 Caracterização do objeto de estudo

A presente investigação tem como objeto de estudo a Força Aérea Portuguesa. Este subcapítulo está direcionado para a compreensão da organização, na sua generalidade. O subcapítulo inicia com uma caracterização geral da organização; seguidamente, é feita uma revisão do conflito trabalho-vida na especificidade da carreira militar; e, por fim, é analisada a literatura sobre a implementação de PCTV no meio militar.

2.3.1 Enquadramento da Força Aérea Portuguesa

A FA foi criada em 1 de julho de 1952, data em que se constituiu como ramo independente das Forças Armadas Portuguesas (FFAA), incorporando o vetor aéreo no esforço da Defesa Nacional (DN).

Atualmente, a FA está organizada de acordo com um processo de reestruturação que ocorreu com a aprovação da Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas, publicada em Decreto-Lei n.º19/2022, de 24 de janeiro, e que veio fazer alterações à Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA), publicada em Decreto-Lei n.º 187/2014, de 29 de dezembro, que entrou em vigor a 1 de janeiro de 2015. De acordo com a mais recente, lê-se no ponto 1 do artigo 2.º que

“a Força Aérea tem como missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República”.

No decorrer deste processo jurídico, que teve como objetivo otimizar o modo de funcionamento das FFAA, privilegiando “uma estrutura de forças baseada em capacidades conjuntas e mais assente num modelo de organização modular e flexível”, reforçou-se o papel do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA) e do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) “no comando das Forças Armadas e na administração dos assuntos de natureza militar” (Decreto-Lei n.º 19/2022, de 24 de janeiro). A FA apresenta uma estrutura “vertical e hierarquizada” em que os respetivos órgãos se relacionam por “níveis de autoridade” — hierárquicos, funcionais, técnicos e de coordenação, conforme Figura 2 (idem).

A FA está organizada em três eixos: operações (*e.g.*, esquadras de voo, bases aéreas), manutenção (*e.g.*, esquadras de manutenção e de engenharia) e apoio (*e.g.*, Centro de Recrutamento da Força Aérea — CRFA, Direção de Pessoal).

A FA é comandada pelo/a Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), que, em conjunto com o/a CEMGFA e o/a Ministro/a da DN, servem como comandantes subordinados do Comandante Supremo das Forças Armadas, o Presidente da República Portuguesa (idem).

Em termos de recursos humanos, a Força Aérea é composta por cerca de 6589 efetivos militares, civis e formandos¹³ (dados reportados a 30 de abril de 2022 pela Direção de Pessoal da FA). Os/as militares dividem-se em três categorias: Oficiais, Sargentos e Praças, podendo ocupar um total de 64 especialidades (26 especialidades de oficiais, 17 de sargentos e 21 de praças), que garantem a qualificação de elementos nas mais diversas necessidades da organização para o cumprimento da missão da FA (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, na sua redação atual).

No que respeita ao cumprimento da missão, a FA conduziu, em 2021, diversas missões, por exemplo, missões de apoio à população (*e.g.*, foram transportados 751 doentes de urgência, 38 missões de transporte de órgãos e 26 salvamentos), de vigilância do espaço aéreo e patrulhamento (cerca de 1725 horas de voo) (Força Aérea Portuguesa, 2021).

Atualmente, a FA — em conjunto com as demais instituições militares — debate-se sobretudo com a dificuldade de recrutamento e retenção (Carreiras, 2019; Rijo et al., 2018). Os motivos que consubstanciam o recrutamento de novos candidatos prendem-se com: vocação,

¹³ Cf. Anexo A para uma análise mais detalhada ao quantitativo de efetivos na FA.

identificação com os valores militares, perspetiva de estabilidade profissional e financeira (A. Martins, 2014; Rijo et al., 2018).

No que concerne os motivos que levam os militares a abandonar a instituição, a Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar — DGPRM (2012) demonstrou — em paralelo com diversos autores — que as razões fundamentais se prendem com motivos de força externa (*e.g.*, propostas de emprego mais aliciantes a nível financeiro, conflito familiar) e a nível interno (*e.g.*, falta de valorização pessoal e profissional da chefia, distância de casa, reduzida expectativa de progressão de carreira, descontentamento, quebra do contrato psicológico¹⁴ e baixos rendimentos) (A. Martins, 2014; Pedrosa, 2008; Rijo et al., 2018).

No sentido de inverter a dificuldade de atratividade e retenção das FFAA, o Ministério da Defesa Nacional apresentou um Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar com um conjunto de propostas em três eixos fundamentais: Recrutar, Reter e Reinsereir – sendo um dos aspetos considerados no segundo eixo a melhoria das condições de trabalho, nomeadamente nos horários de trabalho. Os desafios atuais importam ser mencionados, pois constituem-se como potenciais ameaças do desempenho da missão atribuída à FA. Em última análise, os problemas poderão atingir «um ponto de rutura» que requerem ações imediatas de correção.

Paralelamente, ao nível internacional, a NATO (2007) contemplou um conjunto de medidas na área dos recursos humanos para solucionar os problemas de recrutamento e retenção dos estados-membro. Nesse pacote de medidas, incluiu-se a sugestão de implementação de “programas de incentivo ao cuidado familiar e de aumento de qualidade de vida” (p. 2-2).

Na secção seguinte será apresentada o estado atual da carreira militar portuguesa do ponto de vista da conciliação do serviço, da vida pessoal e familiar.

¹⁴ O contrato psicológico é entendido como o conjunto de ideias detidas por um indivíduo relativamente às obrigações mútuas entre si e a outra parte, neste caso o empregador (Rousseau, 1995).

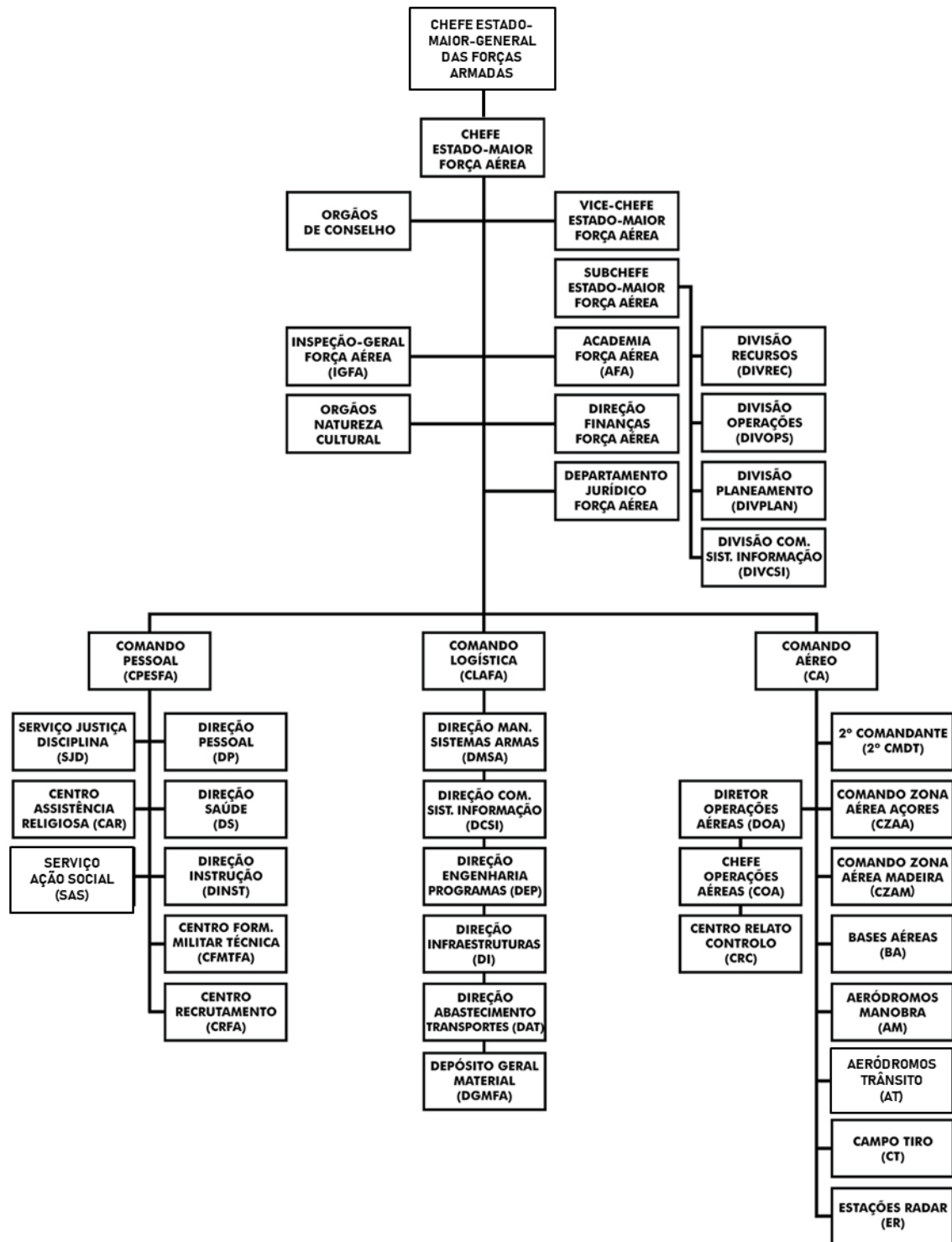


Figura 2 - Organograma da Força Aérea
 Fonte: adaptado de Força Aérea Portuguesa (2022).

2.3.2 Conciliação trabalho-vida na FA

No que concerne a problemática desta investigação, realizou-se uma revisão da literatura na área da conciliação do serviço militar com a vida pessoal e familiar. Nesse contexto, procurou-se identificar leis, normativos, planos de implementação e artigos científicos que abordassem este paradigma.

É importante recordar que a sociedade castrense se distingue inequivocamente da sociedade civil pela sua natureza e características que lhe são intrínsecas. Em mais alguma função é exigida a completa e a permanente disponibilidade ao serviço, quer seja desempenhando uma função num formato «das nove às cinco» ou num serviço baseado por turnos, missões de alerta¹⁵, destacamentos¹⁶ nacionais ou internacionais (Vilhena, 2005). Deste modo, a natureza das funções militares requer, por vezes, longos períodos de tempo de ausência da habitação familiar que não se coadunam com uma vida pessoal e familiar equilibrada, estável ou previsível e que requerem constantes esforços adicionais, não só para o/a militar como também para a sua família (T. Martins, 2013, p. 5).

Nesse sentido, Bourg e Segal (1999) desafiaram-se a entender a influência da perceção de políticas de apoio à família no compromisso organizacional. Os autores verificaram que a perceção das pessoas quanto à disponibilização de PCTV esteve negativamente associada ao conflito trabalho-família e positivamente relacionada com o compromisso organizacional dos/as militares. Adicionalmente, Huffman e colaboradores (2008) identificaram uma relação positiva entre a perceção de um ambiente organizacional de apoio à família com a retenção dos/as militares, argumentando que a sensibilização e a divulgação de PCTV não só melhora a satisfação dos/as militares como também beneficia a instituição no esforço de reter essas pessoas.

No contexto nacional, a DN tem-se comprometido com diversos instrumentos nacionais e internacionais na matéria da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar e da igualdade. Nomeadamente, a DN está estrategicamente alinhada com o PSDNI, com a Estratégia Nacional

¹⁵ As missões de alerta podem ter diversas configurações, *i.e.*, podem durar 24 horas, 15 dias. Por exemplo, no caso específico da Esquadra 751 – Pumas, uma tripulação é composta tipicamente por quatro elementos: um Piloto Comandante (PC), um Copiloto (CP), um Operador de Sistemas (RS), um Recuperador Salvador (RS) podendo também ser integrado um Técnico de Saúde (TS) que operam a partir de uma esquadra a operar no Montijo com dois destacamentos – no Porto Santo, Madeira e nas Lajes, Açores.

¹⁶ A separação entre o local de trabalho e a residência é um fator importante para a conciliação trabalho-vida. Este aspeto é particularmente relevante para o serviço militar porque é frequente desempenharem atividades longe da família. Essa separação ocorre sob a forma de destacamentos e exercícios militares em que muitas vezes não é possível que as famílias acompanhem os/as militares. Para uma descrição detalhada da relação entre os destacamentos e o conflito trabalho-vida no serviço militar ver (Burrell, 2006) *Moving Military Families: The Impact of Relocation on Family Well-Being, Employment, and Commitment to the Military*, In C.A. Castro et al. (Eds.), *Military life: The psychology of serving in peace and combat: The military family* (pp. 39-63).

para a Igualdade e a Não Discriminação — Portugal + Igual (ENIND), aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018, de 21 de maio, com o Programa 3 em linha — Programa para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar 2018-2019, bem como com a RCSNU 1325, Paz e Segurança (Ministério da Defesa Nacional, 2019).

Na lente do PSDNI, observam-se quatro eixos de atuação¹⁷ na prossecução do seu objetivo, sendo um dos eixos a conciliação, que consiste em: “garantir as condições para uma participação plena e igualitária de mulheres e homens na atividade profissional, promovendo a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar” (Ministério da Defesa Nacional, 2019, p. 5). Assim, o PSDNI (2019) visa orientar a Defesa Nacional de modo a responder com “flexibilidade às necessidades individuais”, a implementar mecanismos adequados de “compatibilização entre a vida pessoal e familiar”, pretendendo — entre outras coisas — “promover a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar”. Para atingir esses objetivos, o PSDNI sugere algumas medidas a serem tomadas, como por exemplo: a “criação e garantia da divulgação dos mecanismos facilitadores da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar”¹⁸ e o “incentivo à definição de horários que facilitem a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar”¹⁹ (Ministério da Defesa Nacional, 2019, p. 8).

2.3.3 Implementação do telesserviço na Força Aérea

Em março de 2020, atendendo à emergência de saúde pública provocada pela COVID-19, a FA determinou um conjunto de medidas de contingência e combate à pandemia. Nesse pacote de medidas publicado em Despacho do CEMFA, foi implementado o serviço com recurso a teletrabalho, que para os/as militares ficou designado de exercício de funções “com recurso às tecnologias de informação a partir do seu domicílio” (Despacho do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea [CEMFA] n.º 22/2020, 2020, de 16 de março).²⁰

Paralelamente à FA, o teletrabalho foi também uma realidade vivida internacionalmente por outras Forças Aéreas. Por exemplo, a Força Aérea dos Estados Unidos da América (USAF) publicou um guia para o teletrabalho e o trabalho remoto para os profissionais civis e militares

¹⁷ O documento em vigor contempla quatro eixos: igualdade; conciliação; formação e mulheres, paz e segurança.

¹⁸ Por exemplo, a publicação nas páginas institucionais e através de *newsletters* de cada organismo (Ministério da Defesa Nacional, 2019).

¹⁹ Por exemplo, a adaptação de determinados horários para as funções que justificam essa necessidade (Ministério da Defesa Nacional, 2019).

²⁰ O teletrabalho não se aplica ao serviço militar e à profissão dos militares, uma vez que a Condição Militar (Lei n.º 11/89) caracteriza-se pela restrição, prevista constitucionalmente, do exercício de alguns direitos e liberdades. Para efeitos de terminologia, utilizar-se-á doravante o termo telesserviço em relação ao serviço prestado pelos militares a partir de casa, derivado do termo teletrabalho, mas com as devidas alterações previstas por Lei.

(Department of the Air Force [DAF], 2021). Neste documento, é esclarecido as condições e circunstâncias em que o teletrabalho e trabalho remoto são elegíveis, as considerações importantes a ter em conta no momento da sua implementação, os benefícios, as limitações logísticas e os desafios para os seus militares e civis.

Na seguinte secção será abordado a controvérsia que gravita em torno da compatibilidade entre o os regimes flexíveis e os deveres fundamentais que regem a Condição Militar – nomeadamente, o dever de permanente disponibilidade para o serviço–, os seus contornos legais e princípios.

2.3.3.1 Condição Militar

Com foi referido anteriormente, a profissão militar distingue-se da profissão civil. Ao nível legislativo, um/a militar é tutelado/a não só pelos direitos e deveres previstos no Código de Trabalho, mas também pelo Estatuto dos Militar das Forças Armadas (EMFAR), ou seja, goza dos direitos e deveres inerentes à Condição Militar prevista na Lei (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio).

É possível encontrar uma definição para a Condição Militar nas alíneas a) a i) do artigo 2.º da Lei de Bases Gerais do Estatuto de Condição Militar (LBGECM) (Lei n.º 11/89, de 1 de junho) que refere que os/as militares das Forças Armadas estão subordinados, nos termos da Constituição (artigo 270.º), ao cumprimento de deveres especiais, pela disponibilidade permanente para o serviço, em defesa da pátria “se necessário com o sacrifício da própria vida” e ainda “que com sacrifício dos interesses pessoais”, estando prevista a restrição de alguns direitos e liberdades (artigo 7.º da LBGECM).

Atualmente, o EMFAR não considera o teletrabalho como uma forma legítima de serviço militar. Assim, o teletrabalho existiu apenas pontualmente quando a FA decretou a implementação do “regime de prontidão com recurso a tecnologias de informação e comunicação” (RPTIC) (Despacho n.º 22/2020, 2020). Este regime foi uma medida implementada de forma temporária e transversal a toda a organização para combater o surto pandémico da COVID-19 durante o período de março de 2020 a outubro de 2021 (Despacho n.º 56/2021, de 7 de outubro de 2021).

Deste modo, o teletrabalho é um termo que remete para direitos e deveres civis e não prevê as características específicas definidas pelo estatuto de condição militar. Assim, foi operacionalizado neste estudo o conceito de telesserviço de modo a preservar as distinções que a profissão das armas detém da profissão civil:

Telesserviço: uma organização do serviço em que o/a militar desempenha as suas funções e outras atividades autorizadas com recurso às tecnologias de informação, a partir do seu domicílio de forma regular, recorrente ou situacional. O telesserviço não inclui o serviço realizado em viagem oficial ou por via remota, isto é, o serviço realizado em deslocações de rotina para outros locais de serviço da organização (*e.g.*, instrução, representação diplomática, destacamento nacional e internacional) (Department of the Air Force (DAF), 2021).

Para efeitos operacionais, considera-se que o RPTIC durante o período de pandemia da COVID-19 está englobado no conceito de *telesserviço*.

O próximo capítulo irá introduzir as escolhas metodológicas que foram tomadas para justificar a forma como se obtiveram os resultados e a forma como se chegou à resposta da QC: *É viável implementar medidas de flexibilização da organização do serviço na Força Aérea?*

(Página intencionalmente em branco)

3 Metodologia

Neste capítulo, será definido o «fio condutor» do método científico desta investigação, isto é, serão descritas e explicadas as assunções metodológicas que o autor assumiu para conseguir responder aos seus objetivos.

3.1 Desenho e método de pesquisa

Este estudo segue um desenho exploratório baseado num estudo de caso. A seleção do estudo de caso teve que ver com a relação próxima entre as condições contextuais e a compreensão do fenómeno (Yin, 2018). Por sua vez, é do tipo exploratório devido à recenticidade da problemática estudada. Para Sampieri e colaboradores (2013), os estudos exploratórios permitem analisar fenómenos recentes, aprofundar matérias inovadoras e preparar «o terreno» para novos estudos.

Quanto ao método de pesquisa, recorreu-se a uma abordagem qualitativa sustentada pela condução de entrevistas semiestruturadas. A escolha do método qualitativo justificou-se pelos objetivos da investigação – explorar, compreender e aprofundar fenómenos a partir da perceção dos participantes que estão inseridos no meio (Sampieri et al., 2013).

3.2 Participantes

A população-alvo deste estudo são os/as militares da FA a prestar serviço ativo na organização.

Participaram no total nove militares, com idades que variaram entre os 26 e 46 anos (M=39.6, DP=5.90), 6 do género masculino e 3 do género feminino. A antiguidade na organização variou entre 7 a 27 anos (M=18.78, DP=6.78). Em relação à categoria de postos, foram entrevistados 7 oficiais e 2 sargentos. No espectro da gestão, 5 participantes executam funções de chefia e 4 exercem funções de execução²¹.

3.3 Instrumento de recolha dos dados

O instrumento de recolha dos dados baseou-se num guião de entrevista que foi construído pelo autor tendo por base os objetivos do trabalho e a revisão de literatura. A entrevista, como método de seleção para a recolha de dados qualitativos, permite explorar os contextos, aprofundar conhecimento e desenvolver a compreensão das experiências dos intervenientes (Gonçalves et al., 2021). Embora a entrevista, como técnica de investigação, seja considerada um meio subjetivo, é uma forma válida de recolher informação que não é quantificável e difícil de extrair de forma quantitativa. No caso particular dos objetivos deste estudo, torna-se uma

²¹ Cf. Anexo B para uma descrição mais detalhada dos/as participantes.

necessidade incontornável de recorrer a um modelo qualitativo que consiga ir além das quantificações estatísticas (Creswell, 2010).

Dessa forma, as entrevistas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou abertas (Sampieri et al., 2013). Nas entrevistas estruturadas, o/a entrevistador/a determina a forma e a direção das perguntas com a construção de um instrumento (questionário, roteiro ou guião). Nas entrevistas abertas, não existe uma lista preparada de perguntas, pelo que o/a entrevistador/a tem a flexibilidade de decidir no decorrer da entrevista o que perguntar, dependendo da informação que recebe. Na entrevista semiestruturada, o/a entrevistador/a recorre a um instrumento com itens de perguntas, mas tem a flexibilidade de fazer outras questões ou de aprofundar um conceito ou um tema discutido na entrevista (Sampieri et al., 2013).

A presente investigação optou por realizar entrevistas semiestruturadas por ser um método que oferece uma estrutura que facilita a obtenção de dados, garante o alinhamento da entrevista com os objetivos da pergunta, mas tem flexibilidade suficiente para introduzir novos assuntos que o/a entrevistador/a considerar pertinente (Gonçalves et al., 2021).

Numa primeira fase, foi desenvolvido um estudo-piloto (pré-teste) do guião de entrevistas composto por duas fases: (1) reflexão falada e (2) componente prática. Em concordância com Brandão (2018) (*as cited in* Teixeira, 2018), o pré-teste do guião de entrevistas é caracterizado pela validação da adequabilidade das questões face aos objetivos traçados do estudo.

O primeiro esboço do guião foi submetido à análise de dois investigadores especialistas, orientadores desta dissertação: uma Doutorada em Psicologia e outro Mestre em Gestão de Recursos Humanos.

Importa referir que a validação teórica teve o objetivo de perceber se as questões estavam alinhadas de forma clara e concisa com a QC. O processo de reflexão falada foi elaborado em simultâneo, ou seja, o autor e os dois investigadores fizeram a leitura de cada questão em conjunto e foram apontando ajustes e aspetos a corrigir nas diversas questões. Essa reunião realizou-se no dia 17 de novembro de 2021, através de uma videoconferência, recorrendo à plataforma *Zoom*. Após essa videoconferência, o guião sofreu uma reestruturação e várias questões foram reformuladas. Posteriormente, submeteu-se novamente para validação, no entanto, desta vez, foi realizada individualmente por cada investigador. Após isso, os investigadores consideraram que o guião estava capaz de seguir para a fase seguinte.

A validação prática consistiu na condução de duas entrevistas e teve como objetivo obter a versão final do guião, antes de ser submetido no terreno. Nesse sentido, o *feedback* que foi pedido aos entrevistados centrou-se em perceber se as questões eram de fácil compreensão, se

as palavras usadas durante a entrevista eram claras ou se transmitiam dúvida, se a ordem das perguntas fazia sentido e se havia questões que deveriam ser acrescentadas ou retiradas.

Para a realização das entrevistas de pré-teste foram convidadas duas militares, cuja seleção se justifica por possuírem elevadas competências académicas na área da Psicologia e experiência organizacional.

As entrevistas de pré-teste realizaram-se presencialmente entre os dias 23 e 29 de novembro de 2021. No seguimento dessas entrevistas, alterou-se a questão 11, visto que questionava a opinião do/a participante relativamente a uma política tomada pela FA ao nível estratégico, a qual a participante não conseguiu responder, porque não tinha competências para deter esse conhecimento. Assim, decidiu-se alterar essa questão focando apenas no contexto imediato da pessoa, da sua função, do seu serviço. Outra alteração sugerida foi acrescentar uma questão que quantificasse em percentagem a proporção de trabalho não-pago realizado dividido entre o/a participante e o/a cônjuge. Isto é, uma proporção 50/50 significaria uma equidade na partilha das funções e no tempo dedicado ao trabalho não-pago. No entanto, abandonou-se essa proposta, porque verificou-se que a maioria das pessoas — quando questionadas sobre isso — tinha bastante dificuldade em atribuir um valor específico. Assim, e visto que a relevância dessa questão seria secundária, não chegou a ser incluída na versão final.

A versão final do guião (cf. Anexo C) está organizada da seguinte forma: (1) questões abertas e de carácter geral relacionadas com o percurso na instituição, (2) questões relacionadas com a experiência da pessoa durante o período de telesserviço obrigatório, (3) questões sobre a exequibilidade de medidas de flexibilização, (4) questões que abordam a interface da família e o serviço militar, (5) questões de resposta rápida e sociodemográficas.

3.4 Procedimentos de recolha de dados

Para o processo inicial da seleção da amostra, os critérios de seleção dos/as participantes basearam-se em dois eixos: (1) diversidade ao nível da estrutura hierárquica, para refletir um espectro alargado de opiniões dos/as militares colocados em diversas funções e postos e (2) a sua fase do ciclo de vida, nomeadamente a situação conjugal (*e.g.*, solteiro/a, casado/a, número de filhos, número de filhos e respetivas idades).

Para o primeiro eixo, a seleção dos/as participantes teve os seguintes critérios:

- Selecionar dois/duas militares colocados nos principais órgãos constituintes da estrutura orgânica da FA: Comando Aéreo (CA), Comando de Pessoal da Força Aérea (CPESFA), Comando da Logística da Força Aérea (CLAFSA), Bases Aéreas (BA) e Departamento Jurídico da Força Aérea (DJFA). Ou seja, este critério apontou

inicialmente para dez participantes (dois/duas participantes por cada um dos cinco órgãos);

- Relativamente aos/às participantes, pelo menos uma pessoa teria de executar funções de chefia e a outra de execução. A característica deste parâmetro teve que ver com o objetivo de obter experiências diferenciadas.

Para o segundo eixo, os critérios foram:

- Obter um equilíbrio de participantes que estivessem em diversas configurações pessoais e familiares. Na situação conjugal, procurou-se entrevistar indivíduos na situação solteira ou divorciado. Adicionalmente, uma característica deste critério foi a pesquisa de elementos com diferentes responsabilidades familiares, isto é, indivíduos que acumulam o papel de militar com o papel de cuidador (pai, mãe ou cuidador de dependentes idosos ou doentes). Em adição, também foi alvo de preocupação o número de filhos e respetivas idades e outras características especiais (*e.g.*, filho com deficiência ou doença crónica);
- Atingir o equilíbrio na representação de género na amostra, isto é, cinco mulheres e cinco homens. Como o objetivo desta investigação não é a generalização dos resultados, a paridade de género permitirá obter uma representação de testemunhos semelhante de cada género que permitirá obter conclusões dos seus contextos específicos.

Após seleção dos critérios, procedeu-se ao processo de identificação dos entrevistados, que foi realizado da seguinte forma: inicialmente, recorreu-se à base de dados SIAGFA para assinalar potenciais candidatos/as (sistema que permite obter os dados individuais dos/as militares da FA); seguidamente, as dez pessoas assinaladas no procedimento anterior foram contactadas para serem entrevistadas por via *Groupwise* (plataforma de *email* institucional da FA)²².

Posteriormente, a seleção da quantidade da amostra foi sofrendo alterações à medida que as entrevistas decorreram. Neste caso, suspendeu-se o critério inicial de dez participantes distribuídos entre as áreas funcionais da organização (operações, manutenção e apoio) e por cargos de comando (chefia ou subordinado). No final, cessou-se a recolha de dados com o nono participante, porque os investigadores acreditaram terem atingido a saturação de dados.

As entrevistas foram conduzidas presencialmente nos locais de trabalho dos participantes entre os dias 3 de dezembro de 2021 e 21 de janeiro de 2022. Foi dada preferência ao

²² Cf. Anexo D para ver convite enviado por via *Groupwise* aos/às participantes.

entrevistado na escolha do local e hora da entrevista, com o especial cuidado de localizar um espaço e agendar um período que fosse confortável, sereno e livre de distrações e perturbações externas à entrevista. As entrevistas tiveram uma duração média de uma hora e catorze segundos (01:00:14).

No início da entrevista, os/as participantes foram informados/as de que o tratamento dos dados seria confidencial e que o valor da recolha de dados, estritamente académico. Foi solicitado, e após obtido o consentimento e autorização do/a participante, o recurso a um gravador de voz para registar e, à *posteriori*, transcrever a entrevista na sua totalidade²³.

3.5 Análise dos dados

As entrevistas foram transcritas na íntegra e posteriormente reencaminhadas por *e-mail* para serem validadas pelos/as participantes. Desse modo, foi possível corrigir, acrescentar e retirar informação, aumentando o valor dos dados.

O método utilizado para o processo de análise de dados foi a análise temática de Braun e Clarke (2006). A análise temática é um processo que “identifica, analisa e reporta padrões (temas) inseridos nos dados. Faz uma organização e descrição (rica) em detalhe. No entanto, frequentemente, vai além disso e interpreta diversos aspetos da temática da investigação” (Braun & Clarke, 2006, p. 79).

Este estudo adotou uma abordagem essencialista/realista, para refletir as experiências, os significados e a «realidade» expressa pelos intervenientes deste estudo, invés de uma epistemologia construtivista que se foca na perceção da «realidade» construída socialmente (Braun & Clarke, 2006). Nesse sentido, foi implementado uma análise ao nível semântico, para organizar a informação em temas, para mais tarde ser interpretado, invés de uma análise ao nível latente, que tem como objetivo analisar o significado que transcende o discurso dos/as participantes. Em adição, foi feito uma análise mista entre o método indutivo e dedutivo. Ou seja, houve situações em que se recorreu a uma abordagem indutiva, isto é, os códigos foram produzidos tendo por base o que os dados revelavam. Em contraste, na abordagem dedutiva os dados foram alinhados em categorias já abordadas pela literatura (*idem*).

Seguindo as recomendações de Braun e Clarke (2006), os dados foram analisados seguindo um processo sistemático composto por seis fases²⁴. Nessas fases, são facultadas referências e

²³ Por motivos de segurança, não foi autorizada a gravação da entrevista ao participante 9 no local. Assim, a entrevista decorreu presencialmente sem recurso ao gravador de voz. Mais tarde, o entrevistador enviou a transcrição da entrevista por via *Groupwise* para o participante 9 validar, sendo que não houve correções ao conteúdo da entrevista.

²⁴ A descrição detalhada de cada fase do processo de análise temática está resumida na Tabela E-27 (cf. anexo E).

instruções que devem ser consideradas não como um conjunto de regras rígidas, mas como uma série de sugestões (*guidelines*). Em adição, é um processo recursivo, isto é, desenvolve-se ao longo do tempo, mas movimenta-se para frente ou para trás, em ambos os sentidos, quando necessário.

3.6 Procedimentos para a qualidade do estudo

Perante a subjetividade da análise dos estudos qualitativos, o enfoque do investigador passa por garantir que o processo analítico não é tendencioso e parcial. Por outro lado, sendo o desenho desta investigação de natureza exploratória, não é dada relevância à quantificação dos dados e à componente estatística, limitando assim a possibilidade de generalização das conclusões assinaladas nos resultados. Deste modo, é necessário averiguar a qualidade da investigação para garantir a integridade do método científico (Gonçalves et al., 2021).

O presente subcapítulo descreve os procedimentos e estratégias que foram adotadas ao longo da investigação. Para avaliar a qualidade, seguiu-se uma avaliação da validade e fidelidade.

Seguindo a proposta elaborada por Whittemore e colaboradores (2001), a validade²⁵ do estudo foi assegurada ao longo das diferentes fases da investigação. Em primeiro lugar, na fase inicial do desenho do estudo, elaborou-se um cronograma da investigação e um modelo de análise integrador com o intuito de organizar as fases da investigação (cf. Anexo F). Ainda na fase inicial, no processo de seleção da amostra, foi feita uma seleção cuidada tendo em consideração o objetivo geral da investigação, procurando-se obter a saturação dos dados.

Posteriormente, na fase de recolha de dados, a experiência e o facto de o investigador pertencer à instituição em estudo permitiu que tivesse um envolvimento e proximidade mais confiante com os/as participantes, facilitando a mitigação de enviesamentos e interpretações erróneas. Tendo já sido mencionado anteriormente, um passo tomado para a validade dos dados foi a devolução, por via *e-mail*, da transcrição integral da entrevista aos/às participantes para ser validada.

Na mesma linha de raciocínio, na fase de análise dos dados, solicitou-se a participação dos/as participantes na verificação dos resultados obtidos para que estes tivessem oportunidade de confirmar se as interpretações feitas pelo investigador refletem as suas visões e opiniões. Para tal, enviou-se por via *e-mail* a fase preliminar do relatório dos resultados.

²⁵ O conceito de validade é referente ao grau de correspondência entre os resultados produzidos pelo investigador e a realidade, *i.e.*, os pontos de vista dos/as participantes (Gonçalves et al., 2021)..

Para assegurar o critério da fidelidade²⁶, recorreu-se a um diário de campo para registar no terreno os pensamentos emergentes, comentários sobre as entrevistas, ideias e dúvidas que foram surgindo ao longo do processo de recolha de dados e que mais tarde foram revistos durante a análise de dados. Outra estratégia adotada – e também já mencionada – foi a realização de um pré-teste do guião de entrevistas. Posteriormente, na fase de análise dos dados, foi realizado um acordo intercodificadores, permitindo medir o grau de consistência do sistema de categorias criado. Para tal, recorreu-se ao *Kappa de Cohen* (Brennan & Prediger, 1981), tendo-se obtido um valor de 0.82²⁷. É importante realçar que o/a intercodificador/a que entrevistou nesta fase de análise é civil e que é externo/a à Força Aérea. Assim, o acordo intercodificadores permitiu obter uma fidelidade mais robusta, com certezas de que os possíveis enviesamentos de interpretação gerados pelo facto de o investigador pertencer à Força Aérea foram mitigados.

Na Tabela 3 descrevem-se os resultados obtidos do acordo intercodificadores.

Tabela 3 - Cálculo de Kappa de Cohen

		Codificador 1		
		1	0	
Codificador 2	1	a = 79	b = 11	90
	0	c = 6	0	6
		85	11	96

Fonte: Brennan & Prediger(1981).

$$P(\text{observado}) = P_o = \frac{a}{a+b+c} = 0.82 \quad (1)$$

$$P(\text{esperado}) = P_e = \frac{1}{\text{número de códigos}} = \frac{1}{33} = 0.03 \quad (2)$$

$$Kappa = \frac{P_o - P_e}{1 - P_e} = 0.82 \quad (3)$$

²⁶ Fidelidade é um critério que significa que existe replicabilidade nos resultados obtidos, *i.e.*, as conclusões extraídas dos dados são consistentes e independentes do investigador que realizou a análise (Gonçalves et al., 2021).

²⁷ Embora seja uma divisão arbitrária, Landis e Koch (1977) consideram níveis de concordância acima de 0.81 como “quase perfeito” (p.165).

(Página intencionalmente em branco)

4 Análise dos dados e discussão dos resultados

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da análise temática e serão respondidas as questões derivadas (QD) e questão central. (QC). O capítulo está organizado em quatro subcapítulos, os três primeiros apresentam e interpretam os metatemas associados a cada QD. Por fim, o último subcapítulo é reservado à resposta da QC.

Na globalidade, a análise temática dos dados resultou na identificação de 17 metatemas que, forma integrada, contribuíram para construir o mapa temático que teve como propósito atingir o OG: *avaliar a viabilidade de implementação de um regime flexível do serviço na Força Aérea*. Cada metatema é coadjuvado por subtemas subjacentes, que, por sua vez, estão ligados a outros temas, assim como existem subtemas que pertencem a mais do que a um metatema, devido à forma como este foi referido pelos/as participantes. Os 17 metatemas estão espalhados pelos três OE (três do OE1, oito do OE2 e seis do OE3)²⁸, referidos anteriormente no capítulo 1:

- OE1: Conhecer os fatores que influenciam a conciliação trabalho-vida nos/as militares da Força Aérea;
- OE2: Aprofundar nas experiências dos/as militares da Força Aérea durante o período em que estiveram a prestar serviço remoto;
- OE3: Perceber a perceção dos/as militares quanto à viabilidade das medidas de flexibilização do serviço na Força Aérea.

4.1 Identificação dos antecedentes de conciliação trabalho-vida

Pretende-se neste subcapítulo responder à QD1. Para tal, foram consideradas as respostas da questão n.º 13 à 19 do guião, relacionadas com as características e dinâmicas do serviço, a dinâmica em casa em termos de divisão do trabalho não-pago (trabalho de cuidado e tarefas domésticas) e as motivações e considerações individuais que contribuem para a conciliação trabalho-vida. A análise dos resultados permitiu construir um mapa temático com quatro grandes narrativas (cf. Tabela 4), sublinhando-se em termos de saliência (1) o ambiente relacional das equipas; (2) as características do contexto organizacional e (3) as características do contexto familiar.

²⁸ Cf. Anexo F para aceder ao modelo de análise com as questões centrais/derivadas e os objetivos gerais/específicos.

Tabela 4 - Metatemáticas referidas pelos/as participantes que estão associadas à conciliação trabalho-vida

	N.º*	Ref.**
Ambiente relacional das equipas	9	47
Características do contexto organizacional	8	64
Características do contexto familiar	8	40

*N.º - refere-se à unidade de documentos que foram analisados e identificados com o tema relevante.

**Ref. – refere-se à unidade de códigos que foram associados ao tema no conjunto de dados.

4.1.1 Ambiente relacional das equipas

A influência do ambiente relacional das equipas apresenta-se num misto de subtemas facilitadores e complicadores de conciliação trabalho-vida (cf. Tabela 5).

Tabela 5 – Ambiente relacional das equipas

	N.º	Ref.
Sobrecarga de trabalho provocada pela escassez de recursos humanos	6	12
Clima de apoio à assistência familiar	6	10
Relação informal baseada na confiança/reciprocidade	5	7
Comunicação predominantemente realizada por via oral	3	4
Responsabilidade acrescida da chefia	2	7
Colaboração e interajuda entre diferentes departamentos	2	7

As características do ambiente relacional das equipas mencionadas pelas pessoas foram: a sobrecarga de trabalho provocada pela escassez de recursos humanos; o clima de apoio à assistência familiar; a relação informal baseada na confiança/reciprocidade; a comunicação predominantemente realizada por via oral; a responsabilidade acrescida da chefia e a colaboração e interajuda entre diferentes departamentos.

De todos os tópicos mencionados, a sobrecarga do trabalho provocada pela escassez de recursos humanos foi o subtema mais mencionado (n=6, Ref.=12). Veja-se, por exemplo, o caso do participante 2 que demonstra uma relação direta entre a escassez de recursos humanos, a sobrecarga e a conciliação trabalho-vida:

Na altura — como quase sempre —, não temos aqui os três elementos que era suposto termos. Aliás, na altura, só cá estava eu — num sítio em que era suposto estarem três pessoas —, o que aliás explica porque é que isto acontece de eu ter trabalho excessivo e de não me conseguir desligar dele. (P2)

Com contornos semelhantes, o participante 7 refere também a elevada rotatividade existente entre o pessoal das operações e manutenção. Quando questionado sobre o número de tripulações ativas na esquadra de voo, este refere que, “nos melhores dias”, a esquadra tem cerca de 12 tripulações, quando deveria ter, pelo menos, 15 tripulações. Para exemplificar os efeitos associados numa esquadra de busca e salvamento a operar com défice de recursos humanos, o

participante 7 faz referência à exigência que as tripulações são sujeitas e ao aumento da frequência com que são destacados para os alertas em território insular nacional e a dificuldade em dispensar e gozar folgas (*i.e.*, maior conflito trabalho-vida):

Cada tripulante deveria ir destacado de mês e meio em mês e meio. Isto é, vinha no início de janeiro destacado e só iria a meio de fevereiro. Isso não é realista na esquadra, porque com os cursos, com as licenças de parentalidade acabamos por vir no início de janeiro e voltamos no final de janeiro e depois vamos se calhar outra vez no final de fevereiro... há aqui momentos em que a gente acaba por estar com muita atividade, porque não temos pessoas suficiente... [...] é uma rotação muito grande, quando temos falta de pessoal. Nós não conseguimos acomodar aqui estes "picos" — digamos — sem exigir mais das pessoas. E é incomportável, quando temos esses picos, manter uma flexibilidade de horário. Aliás, as folgas acabam por ser difíceis de gozar, quando são esses períodos. (P7)

É relevante referir que a perceção de aumento da carga de trabalho relacionado com a escassez de recursos humanos foi um tópico mencionado por participantes pertencentes às três áreas de atividade organizacional: operações (*e.g.*, P7, P8 e P9), manutenção (*e.g.* P6) e apoio (*e.g.*, P2, P3), evidenciando uma característica comum na organização, independentemente da função/cargo/posto da pessoa.

Clima de apoio à assistência familiar: Foi outro tema muito referido pelos/as participantes (n=6, Ref.=10). As respostas à questão 16 relativamente à reação das chefias, quando necessitam de recorrer a licenças de assistência à família, permitiu perceber que foi um aspeto transversal a todos/as os/as militares, independentemente do género, da especialidade e da função que ocupa. Na generalidade, os relatos mencionam a facilidade e disponibilidade que conseguem aceder e justificar a necessidade de recorrer a esses recursos. Por exemplo, o participante 1²⁹ resume este aspeto: “em relação às chefias, nunca tive problemas, sempre que precisei de ir a consultas nunca ninguém disse que não, sem grandes *stresses*” (P1).

Recordando o estudo de T. Allen (2001), este aspeto alinha-se com uma das conclusões principais – identificou-se um efeito mediador da perceção de um clima de apoio orientado à assistência familiar na relação entre a disponibilidade de PCTV e a intenção de *turnover*. Assim, colaboradores da organização que percecionam a chefia mais aberta e flexível aos desafios

²⁹ Um aspeto contextual de importância assinalável é que o participante 1 tem ao seu cuidado uma criança menor que requer assistência familiar frequente por ter tendência a ficar doente. Assim, o clima de apoio da chefia à assistência familiar surge como um aspeto que lhe afeta diretamente.

familiares experienciaram menos conflito trabalho-vida, mais satisfação no trabalho e menos intenção de *turnover*, independentemente da quantidade de PCTV disponíveis. Este fenómeno é novamente reforçado – desta vez com o participante 2 – quando menciona que “na Marinha, [...] — nunca foi solicitado até ao momento —, mas está previsto em Despacho do CEMA a possibilidade de ser aplicado o horário flexível, a jornada contínua” (P2) – assim, deduz-se que uma das razões que possa explicar este fenómeno tem que ver com o clima organizacional na Marinha que desaprova o recurso o recurso às medidas previstas.

Relação informal baseada na confiança/reciprocidade: Foi um subtema muito correlacionado com o tópico anterior. Caracteriza o clima chefia/execução³⁰ como uma relação alicerçada na confiança e no apoio da chefia — não só a nível de apoio na assistência familiar, mas também noutros aspetos relacionados com a profissão e vida pessoal.

Por exemplo, o participante 3 caracteriza o seu serviço como uma atividade «difusa» em que é frequente haver troca de papéis entre as pessoas da equipa. No seu caso, é possível perceber o ambiente de apoio mútuo e colaboração que se faz sentir entre as pessoas na sub-repartição em que o participante 3 desempenha funções:

Na nossa equipa, todos sabemos um pouco sobre todas as tarefas, a chefia também faz tarefas de execução, os elementos da execução, quando têm de tomar algum tipo de decisão, também já estão habilitados para o fazer; portanto, esta multiplicidade de tarefas faz com que a equipa se complemente. (P3)

Ainda relativamente à questão 16, observou-se nas chefias uma preocupação focada no bem-estar dos subordinados, reforçando a perceção do clima organizacional baseado na confiança que a chefia deposita nos subordinados, no dever de tutela e de lealdade (*e.g.*, P4, P7 e P9). Por exemplo, o participante 7 refere:

A esquadra tem toda a flexibilidade para isso, porque se nós exigimos que uma pessoa seja chamada de forma imprevista para ir destacada para os Açores no dia a seguir, nós temos de ter flexibilidade para acomodar estes imprevistos pessoais. [...] Se as pessoas precisarem de tirar o dia para assistência à família, tiram o dia e nós —na esquadra — temos a obrigação de acomodar com isso. Porque da mesma forma poderá acontecer amanhã — como aconteceu durante estes últimos dois anos — uma pessoa

³⁰ De acordo com os autores Schneider e Barbera (1975; 2014), o clima organizacional representa a perceção das pessoas relativamente ao ambiente da organização: as práticas, procedimentos e padrões de interação e comportamentais na organização.

ficar indisponível para ir destacado por causa de teste positivo à COVID19 e tivemos de mandar uma pessoa de um dia para o outro destacado 15 dias. (P7)

Os relatos permitiram perceber a existência de reciprocidade por parte dos elementos da execução devido à percepção «consciente e agradecida» ao reconhecerem que a forma como a chefia gere as urgências pessoais/familiares pesa no balanço individual das pessoas (facilitador de conciliação trabalho-vida). Por exemplo, o participante 6 referiu:

A FA, nesse aspeto, dá-nos uma liberdade bastante grande, porque, se precisarmos de alguma coisa, ninguém nos diz que não. Não somos compensados dessa maneira direta, somos recompensados indiretamente. Muito a ver com os chefes, muito mesmo. [...] Mas também tenho de pôr na balança, nem tudo é mau, a FA também nos dá disponibilidade, por exemplo, quando tenho de ir com eles a uma consulta, a FA dá-me essa possibilidade e consigo estar com eles e estar presente no primeiro dia de escola, na doença, nas consultas e a FA nunca me levou nada. (P6)

Um antecedente já previamente mencionado no subcapítulo 2.1.3 teve que ver com o surgimento de conflito trabalho-vida proveniente da tensão e *stress* proveniente do trabalho – tendo em consideração as características do contexto organizacional (*e.g.*, atipicidade de horários) que serão descritas seguidamente, assume-se, para já, que essa tensão existe – deste modo, Frone e colaboradores (1992) descobriram que essa tensão pode ser reduzida através do apoio social no trabalho, melhorando a conciliação trabalho-vida. No contexto deste estudo, esse apoio social verificou-se na relação informal entre a chefia e execução baseada na confiança e reciprocidade.

4.1.2 Características do contexto organizacional

As características do contexto organizacional foi outro metatema relacionado com os fatores da vida profissional que antecedem a conciliação trabalho-vida. Esta influência percebida deriva das características específicas da organização militar, dos seus costumes, tradições e cultura³¹. Neste metatema, surgem os subtemas: a atipicidade do serviço (*i.e.*, a nível de horários e carga de trabalho); a permanente disponibilidade para o serviço; os destacamentos³² e os turnos (*i.e.*, horário de serviço composto por turnos de 24 horas intervalados por três dias de

³¹ A cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de valores, normas e crenças partilhadas pelas pessoas que orientam a interação entre colegas de profissão. A cultura pode ser transmitida através de símbolos, linguagem, narrativas (histórias) e práticas (*e.g.* tradições e rituais) (Schneider & Barbera, 2014).

³² Considera-se o conceito destacamento como a deslocação de um ou vários militares para uma determinada área afastada da sede principal para cumprir uma missão, podendo ocorrer pontualmente, ciclicamente ou de forma continuada

descanso) (cf. Tabela 6). Este metatema destaca-se sobretudo pelo cariz negativo na conciliação trabalho-vida. O subtema mais mencionado nas entrevistas foi a atipicidade do serviço (n=6, Ref.=17).

Tabela 6 - Características do contexto organizacional

	N.º	Ref.
Atipicidade do serviço	6	17
Carga de trabalho oscila frequentemente	2	3
Imprevisibilidade da atividade aérea	2	6
Mudança organizacional e tecnológica frequente	1	3
Permanente disponibilidade para o serviço	3	14
Destacamentos	3	6
Ausência prolongada familiar	2	2
Sobrecarrega cônjuge com tarefas domésticas	2	2
Turnos	2	27
<i>Vantagens</i>		
Tempo de descanso permite recuperar do desgaste	2	4
Previsível e capacidade de planear e gerir a vida	1	3
<i>Desvantagens</i>		
Desgaste físico e mental	2	6
Novo regime de horário por turnos	1	14
Incerteza e perda de previsibilidade	1	7
Custos acrescidos nas deslocações	1	5
Quebra do contrato psicológico	1	2

Atipicidade do serviço³³: Relaciona-se com a conciliação trabalho-vida, devido aos horários pouco convencionais que geram conflito na vida pessoal e familiar. Por exemplo, o participante 5 confessou que, enquanto esteve “na escala de serviço acaba por ser sempre complicado fazer essa gestão, principalmente quando acontece um imprevisto na escala” (P5).

A atipicidade do serviço surge sobretudo em regimes de trabalho por turnos. Uma desvantagem deste regime é que não permite gozar “fins de semana ou feriados, é chato, porque não estamos com os filhos ou mulher no sábado ou domingo” (P8).

A atipicidade do serviço é referida ao nível da carga de trabalho, que oscila e varia consoante as necessidades específicas do momento. Por exemplo, o participante 6 partilha a sua experiência como sargento colocado na área da manutenção:

Há dias que parece que acontece tudo e vimos para cá às seis da manhã e saímos se for preciso às dez da noite, onze da noite ou uma da manhã... e estamos cá, ninguém contrapõe, ninguém argumenta de maneira negativa, nada. Estamos mesmo cá. Agora, por exemplo, no dia a seguir, a aeronave descola, vai para S. Tomé — esteve lá este fim

³³ Nesta investigação, entende-se por atipicidade do serviço qualquer modalidade de serviço que adote um horário contrário ao convencional – ou seja, das 9:00 às 17:00, de segunda a sexta-feira – ou uma carga de trabalho anormais que exija esforços físicos ou mentais elevados. No contexto da Força Aérea podemos encontrar atipicidade, por exemplo, nos trabalhos por turnos (Jamal, 2014).

de semana — e estão lá três dias, [...] nós temos um trabalho com uma carga de trabalho flexível, porque tão depressa estamos no máximo como tão depressa estamos no zero. (P6)

A imprevisibilidade acontece sobretudo na atividade aérea, que é uma operação que depende de diversas variáveis. Esta imprevisibilidade exige da tripulação um estado permanente de alerta e disponibilidade, potenciando o conflito trabalho-vida. Por exemplo, o participante 7 refere:

P7: Da parte do cônjuge tem de haver muita disponibilidade, e torna-se mais difícil para ela depois de ter horários fora do comum ou daqueles diferentes da escola... Porque quando estou fora acaba por ser [a cônjuge] quem faz tudo. Na nossa vivência, e nós estamos habituados a isso — obriga sempre —, torna-se difícil depois conjugar isto tudo com a esquadra, porque, como falei, tem muita imprevisibilidade e, quando surge o fator imprevisto, não é fácil para acomodar na família estas ausências inesperadas.

Entrevistador: *Acha que não existe uma interferência de uma esfera para a outra? Do serviço para a família e da família para o serviço?*

P7: Isso vai haver sempre, por causa da imprevisibilidade. Esta dificuldade de previsão do nosso trabalho acaba sempre por transparecer para o outro lado. (P7)

Por outro lado, é possível encontrar atipicidade na área de apoio administrativo, porém a natureza da atipicidade distingue-se da atipicidade sentida na manutenção e/ou nas operações. Enquanto na manutenção existe uma volatilidade grande de carga de trabalho; nas operações é uma atividade altamente imprevisível; já no serviço de secretariado é caracterizado por ser uma atividade mais “constante” ou com uma carga “previsível”, porém é um trabalho com um ritmo elevado. Por exemplo, a participante 3 refere as particularidades do serviço na área de apoio da seguinte forma:

O nosso serviço tem a característica de constante mudança organizacional e tecnológica, uma vez que, desde os finais de 2018, foi uma área que foi sujeita a muitas transformações quer no âmbito legislativo quer tecnológico, procedimental, relacional. Implica também uma gestão de mudança permanente [...], é muito agitado a nível de interações, é sempre muito procurado todos os dias a nível de telefonemas, de pessoas, é um serviço em que estamos constantemente a ser solicitados para os vários fins e

então as urgências são todos os dias — de facto, não temos mãos a medir, nunca nos sentimos suficientes para satisfazer as solicitações de serviço. (P3)

Em «solo nacional», o estudo de Pedrosa (2008) descobriu que os fatores mais recorrentes para a justificação de saída de pilotos da FA são: a “estabilidade familiar” – apontado por 41.4% dos inquiridos –; o “excesso de dias fora de casa em serviços, missões, alertas, destacamentos” – referido por 31.0% dos inquiridos –; e, em terceiro lugar, a “sobrecarga de trabalho, provocada pela falta generalizada de pessoal”³⁴ – referido por 27.6% dos inquiridos –; note-se que a justificação *vencimentos baixos* surgiu na quarta posição, ou seja, os três aspetos mais recorrentes de intenção de saída estão relacionados com a conciliação trabalho-vida (p. 18).

Em «solo internacional», Huffman e colaboradores (2000) encontraram resultados semelhantes ao verificarem uma relação entre o ritmo operacional (OPTEMPO) e as taxas de retenção do exército norte-americano. Nesse estudo, os autores verificaram uma tendência superior de intenção de saída em militares que desempenham funções de alta intensidade e ritmo de trabalho.

Assim, pode-se concluir que a atipicidade do serviço experienciada pelos/as militares tem um papel importante na conciliação trabalho-vida e que por sua vez poderá afetar a organização ao nível da intenção de saída.

Permanente disponibilidade para o serviço: Este subtema compreende as visões e opiniões dos/as participantes, no que concerne o dever de disponibilidade dos/as militares e de que forma se relaciona com a conciliação trabalho-vida. Naturalmente, o Estatuto de Condição Militar previsto por Lei própria não prevê determinados direitos aplicados na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014, de 20 de junho), como por exemplo, o direito a gozar horário flexível, jornada contínua e meia jornada. Assim, uma das primeiras questões que os/as participantes mencionaram foi o conceito de horário de serviço, porque:

Tudo que tenha que ver com limites máximos e efeitos desses limites máximos relativos aos horários de trabalho não é aplicável aos militares — nem o conceito de horário de trabalho nem os limites máximos dos períodos normais de trabalho, por exemplo as sete horas diárias ou as 35 horas de trabalho por semana. (P2)

³⁴ A sobrecarga de serviços a que os/as militares estão sujeitos por força da redução do número de efetivos foi também uma das causas mencionadas no estudo de Rijo e colaboradores (2018) que justificou a saída de militares da FA.

Ainda assim, o participante 2 defendeu a fixação de um horário, não meramente indicativo, mas real e que garante o dever de tutela para que se evite a constituição de abusos por parte de quem tem o poder de decisão:

Se eu for chamada, tenho de vir. É claro que o chefe deve respeitar esta situação de estar a fazer aquele horário de serviço, mas, se houver uma urgência, vai ter de me chamar. [...] Nós estamos adstritos ao horário de serviço, é um facto. Portanto, os horários não são indicativos, nós temos um horário de serviço que deve ser cumprido, sem prejuízo depois de termos disponibilidade de ter que fazer serviço de escala ou ter que ser chamado fora das horas se for necessário. (P2)

Embora a condição militar tenha sido mencionada com frequência como um fator que restringe a conciliação trabalho-vida dos/as participantes, era de esperar que fosse um fator mais influente. Porém, de uma forma geral, todas as pessoas demonstraram uma atitude otimista. Uma possível explicação para esta perceção positiva pode estar associada a uma dimensão do contrato psicológico da relação entre o indivíduo e a FA (*i.e.*, à partida as pessoas que se alistam na FA têm conhecimento prévio das exigências da carreira militar, sendo uma delas o dever de disponibilidade). A literatura corrobora esta afirmação – no relatório elaborado por Carreiras e colaboradores (2019), a “atração pelos valores característicos da vida militar” (p.6) surgiu na segunda posição do motivo justificativo do ingresso na FA³⁵.

Destacamentos: Este tópico está negativamente associado à conciliação trabalho-vida, pois é uma atividade «egoísta» e que «consome» por completo o tempo livre dos/as militares para a atividade profissional. Por exemplo, o participante 6 descreve-nos o efeito dos destacamentos na gestão familiar e cuidado dos filhos:

Nunca poderei conseguir compensar, posso atenuar, mas eu posso nunca conseguir compensar estes dois meses que estive fora, perdi muita coisa no crescimento deles, aconteceu muita coisa em que eu não estive presente. E aí acho que saio prejudicado, mas foi uma opção que tomamos em conjunto do destacamento. (P6)

Em adição, os/as militares com responsabilidades familiares e dependentes sentem duplamente o conflito trabalho-vida por colocarem o/a cônjuge numa situação de sobrecarga.

³⁵ Motivo este superado pela vontade de “servir Portugal”; na terceira posição surge a “atração pelas atividades e missões da FA” (Carreiras, 2019, p. 6).

Nós temos longos períodos fora de casa em que vamos destacados 15 dias para os Açores ou Porto Santo e que não estamos presentes [...]. Da parte do cônjuge tem de haver muita disponibilidade, e torna-se mais difícil para ela depois de ter horários fora do comum ou daqueles diferentes da escola... Porque, quando estou fora, acaba por ser [a cônjuge] quem faz tudo. (P7)

A perceção dos/as participantes alinham-se com as conclusões do estudo realizado por Burrell (2006) aos/às militares norte-americanos, tendo verificado uma relação entre os destacamentos/exercícios militares e o conflito trabalho-vida.

Também já referido anteriormente, Pedrosa (2008) menciona que o serviço por turnos, nomeadamente serviços com horário atípico, por exemplo, serviço de alerta e destacamento, foi um dos principais fatores que levaram à intenção de saída dos pilotos da FA.

Turnos³⁶: Os turnos surgem, na generalidade, associados a uma narrativa que destaca os efeitos negativos na conciliação trabalho-vida e na saúde mental e física das pessoas. As características dos turnos referidas pelos/as participantes foram (cf. Tabela 7): o tempo de descanso permite recuperar do desgaste; a previsibilidade e capacidade de planear e gerir a vida; o desgaste físico e mental. Sobre os turnos foi também referido a transição para o novo regime de horário por turnos³⁷, tendo sido referido os tópicos: incerteza e perda de previsibilidade; custos acrescidos nas deslocações; quebra do contrato psicológico e horário extraturnos é mais saudável.

Tabela 7 - Características - Características associadas ao regime por turnos

	N.º	Ref.
<i>Vantagens</i>		
Tempo de descanso permite recuperar do desgaste	2	4
Previsibilidade e capacidade de planear e gerir a vida	1	3
<i>Desvantagens</i>		
Desgaste físico e mental	2	6
Novo horário por turnos		
Quebra do contrato psicológico	1	2
Incerteza e perda de previsibilidade	1	7
Custos acrescidos nas deslocações	1	5

³⁶ É importante mencionar que neste estudo os/as participantes com experiência em serviços por turnos foram os participantes 8 e 9. Porém, na FA o regime por turnos é comum a muitas outras especialidades. A diferença que distingue estes dois participantes dos restantes, é que a sua missão principal é desempenhada exclusivamente por turnos, porque é que a atividade que está associada ao sistema de defesa aérea (e.g. efetuar vigilância do espaço aéreo nacional, identificar e seguir o curso de aeronaves, apoiar nas tarefas de policiamento aéreo).

³⁷ O novo regime de horário por turnos estava agendado para entrar em vigor a partir de 17 de janeiro de 2022. A entrevista ocorreu dia 22 de dezembro de 2021. Esta alteração ao regime de horário dos turnos está organizada de forma a que haja uma rotatividade semestral dentro das equipas por turnos. Neste caso, cada turno passa a ser ocupado pelo número mínimo de elementos necessários para operar enquanto que os elementos remanescentes ficam a exercer funções noutras secções num horário convencional “das nove às cinco” (P8).

O tópico mais mencionado foi o desgaste físico e mental (n=2, Ref.=6). Alguns sintomas de desgaste referidos estão associados ao cansaço acumulado por exposição prolongada às condições de trabalho, por exemplo: dores de cabeça, visão “cansada”, perda de rendimento no serviço e na vida pessoal e familiar (e.g., P8). Veja-se o caso do participante 9:

O regime de turnos «faz estragos». Depois de muitos anos seguidos a trabalhar nesse registo, começamos a perceber que afeta o nosso sono e o nosso bem-estar. A nível profissional, o nosso desempenho é afetado, porque demoramos mais tempo a recuperar do desgaste. (P9)

Os efeitos prejudiciais para a saúde física e mental e para a conciliação trabalho-vida estão extensamente documentados na literatura. O trabalho por turnos e, em particular, os turnos noturnos estão associados a um conjunto de disrupções fisiológicas (e.g., ritmo circadiano, privação do sono) (Kecklund & Axelsson, 2016).

Apesar do desgaste físico e mental sentido pelo serviço por turnos, o participante 8 realçou outros aspetos que afetam positivamente a conciliação trabalho-vida: a capacidade de compensar “os estragos” com período de descanso de três dias e a previsibilidade:

É lógico que sabemos que, naquele dia em que estamos de serviço, não vamos jantar e dormir em casa, é chato, mas faz parte da vida, é o nosso trabalho. Mas sabemos que é só uma noite, porque nos dias seguintes vamos conseguir dar apoio à família e estar em casa, jantar, dormir e dá para conciliar isso na perfeição. (P8)

Em adição, a previsibilidade que o serviço por turnos oferece às pessoas capacita-as de planear os dias de folga e moldar a vida pessoal e familiar para o resto do ano. Quando questionado sobre a sua perspetiva para o novo regime de horário por turnos, o participante 8 expressou preferência pelo regime por turnos atual, preferindo garantir esta estabilidade e evitar o aumento dos custos associados às deslocações pendulares.

Contudo, a opinião do participante 9 contraria a visão do participante 8. Na sua entrevista, o participante 9 caracterizou a mudança de serviço por turnos para um horário convencional como “mais saudável” (P9):

Sobretudo senti que é um horário que me deixa mais saudável. Apesar de ser um horário mais contínuo, isto é, que me obriga a vir mais vezes ao serviço, visto que tenho de estar cá todos os dias das 9h às 17h, enquanto que durante os turnos poderia estar dois dias em casa, sinto que compensa mais estar a trabalhar neste regime. Porque os dois dias que passamos em casa são desperdiçados a recuperar e acabamos por não ser

produtivos. Sinto também que esta alteração trouxe vantagens a nível familiar, consegui conciliar melhor a minha vida e as minhas responsabilidades em casa. (P9)

Perante as duas visões contraditórias, é relevante interpretar o contexto de ambos os participantes (cf. Anexo B). O participante 8 é solteiro, tem 26 anos, não tem filhos, faz turnos desde que ingressou em 2015 e vive a uma hora de distância do serviço. Já o participante 9 é casado, de 39 anos, dois filhos, fez turnos durante 15 anos até 2015 e desde então tem desempenhado funções de extraturno em horários convencionais, vive a 25 minutos do serviço. Os dois participantes, embora executem funções semelhantes do ponto de vista técnico, a fase do ciclo de vida de ambos é completamente distinta. Assim, é esperado que o conflito trabalho-vida seja percebido de forma diferente (Higgins et al., 1994).

4.1.3 Características de contexto familiar

No que diz respeito a este metatema, constatou-se que há aspetos da esfera familiar que poderão gerar interferência positiva ou negativa na esfera profissional (*e.g.*, composição familiar, número de filhos, idade dos filhos). Alguns subtemas referidos neste metatema foram: gestão das responsabilidades familiares (*e.g.*, ter de ir buscar/levar filhos à escola); ser pai/mãe torna-me numa pessoa diferente no serviço (*e.g.*, melhor capacidade de gerir o *stress* no serviço); ter filhos menores (*i.e.*, filhos menores requerem mais atenção do que filhos mais velhos); a deslocalização familiar (*i.e.*, deslocar-se para longe da zona de origem e para longe dos familiares de linha reta); sentimentos de culpa por estar ausente (*e.g.*, em destacamentos prolongados); tipo de profissão do/a cônjuge e a passagem de valores da organização para a família. Os tópicos mais relevantes foram: a gestão das responsabilidades familiares (n=7, Ref.=11); ser pai/mãe torna-me numa pessoa diferente no serviço (n=4, Ref.=5) e ter filhos menores (n=4, Ref.=7) (cf. Tabela 8).

Tabela 8 - Características do contexto familiar

	N.º	Ref.
Gestão das responsabilidades familiares	7	11
Ser pai/mãe torna-me numa pessoa diferente no serviço	4	8
Ter filhos menores	4	7
Deslocalização familiar	3	4
Sentimento de culpa por estar ausente	2	4
Passagem dos valores da organização para a família	2	2
Tipo de profissão do/a cônjuge	2	1

Gestão das responsabilidades familiares: Este subtema diz respeito ao tempo e energia dedicado às tarefas e responsabilidades que surgem do domínio familiar (*e.g.*, trabalho de cuidado e tarefas domésticas). Surgiu como um fator influente na conciliação trabalho-vida adicional para os pais e mães militares, porque têm de se coordenar para conseguir “pôr os

filhos muito mais cedo à escola” (P4) ou porque a profissão do/a cônjuge não permite ter a disponibilidade necessária para ajudar no cuidado das crianças, sobrecarregando o/a militar nas responsabilidades familiares (e.g., relato de P9 da sua experiência a servir em regime por turnos): “Era uma situação que acabava por afetar a minha família, a minha mulher também trabalha por turnos [...] e por isso era bastante complicado gerir a responsabilidade das crianças. Felizmente, correu bem e sempre conseguimos conciliar as duas coisas, mas afetava” (P9).

A existência de crianças e a idade das crianças foi uma forma indireta de medir a quantidade de responsabilidades familiares. Com base no retrato dos/as participantes, a presença de dependentes ou crianças menores acrescenta maior conflito trabalho-vida.

Associado ao tópico da gestão das responsabilidades familiares está o subtema atipicidade do serviço (com uma conexão de $n=2$, Ref.=4). Neste caso, foram os participantes 1 e 5, que desempenham funções na área de apoio, ambos casados, com filhos menores e com 41 e 39 anos, respetivamente. A relação entre a atipicidade do serviço e a gestão familiar sugere uma vez mais que existe uma tendência superior facilitada de *spillover* entre a profissão e a vida familiar, sobretudo em militares que sejam pais/mães com crianças menores.

Surgem também correlacionados com a gestão das responsabilidades familiares os seguintes tópicos: permanente disponibilidade para o serviço e a responsabilidade acrescida da chefia. Por exemplo, o participante 3 capta a essência da relação entre os três tópicos em simultâneo, referindo o desafio permanente e diário de gerir o papel de mãe de uma criança que requer muita atenção diária e o papel de chefe de uma sub-repartição que requer um envolvimento e dedicação profissional elevado:

Quanto mais tarde somos mães ou pais, mais conflitualidade traz, porque na carreira já estamos num cargo de chefia mais desenvolvido, com cada vez mais responsabilidade... se fosse mãe mais cedo, quando já tivéssemos esse nível de responsabilidade bastante elevado, já as crianças eram mais velhas e autónomas e não precisavam de tanta intervenção. (P3)

Estes resultados são consistentes com as conclusões de alguns autores que demonstraram haver uma correlação positiva entre a presença dos filhos/crianças menores e o conflito trabalho-vida (T. Allen et al., 2000; Bedeian et al., 1988; Kinnunen & Mauno, 1998).

Ser pai/mãe torna-me numa pessoa diferente no serviço: Foi também um aspeto referido no momento em que os/as participantes se questionaram sobre a influência dos filhos na profissão. O participante 4 referiu que “influencia positivamente. Porque dá mais sensibilidade

para os problemas dos outros que possam ser também pais” (P4). No mesmo sentido, mas sendo referido pelo participante 6 como um aspeto que ajuda no *stress* no trabalho: “penso que ser pai, neste momento, é positivo. Ser pai acaba por ser uma terapia, porque encaro os problemas do dia a dia com mais naturalidade e com menos *stress*.” (P6). Ou como refere o participante 9: “pessoalmente torna-me uma pessoa mais ponderada e sensível a determinadas situações do dia a dia” (P9).

De referir também que, de modo inverso, surgiram opiniões de pessoas que confessaram que os filhos não são um motivo válido que justifique uma influência positiva/negativa no serviço. Por exemplo, o participante 7 justifica que é uma questão de organização pessoal e de saber utilizar o tempo livre para se dedicar às tarefas familiares: “não vejo razão para os filhos serem — e eu não digo isto de uma forma egoísta para com elas —, vejo que é possível manter, mas obriga as pessoas a ter uma organização — as pessoas não podem ser desleixadas” (P7).

A influência positiva dos filhos na interface família-trabalho não é uma observação inovadora. Aliás, o estudo sobre a parentalidade na FA desenvolvido por Jamal e colaboradores (2019) observou que “os filhos poderão funcionar como uma espécie de *buffer*, que atenua o *stress* e os problemas sentidos no contexto laboral”, concluindo que a parentalidade “parece ter uma ação positiva na forma como é percecionado o conflito trabalho-família” (Jamal & Fachada, 2019, p. 94).

Deslocalização familiar: A conciliação trabalho-vida está também relacionada com a deslocalização familiar, no sentido em que obriga os pais e mães a assumir mais responsabilidades no cuidado dos filhos, por ausência de apoio de familiares de linha reta. Por exemplo, o participante 3 refere:

No meu caso, não posso dispor de muito apoio familiar. Sinto que isso é uma característica que gostaria de salientar, nós, militares, muitas vezes vimos de qualquer zona do país, continente ou território insular, e a nossa família fica na sua zona de origem e nós é que nos deslocalizamos da nossa zona de origem e isso faz com que nós estejamos muito mais desapoitados familiarmente para nos dar suporte à família. Eu sinto um bocado esse desapoio. (P3)

A deslocalização é um dos desafios para as famílias militares e para os filhos de militares que obriga a um reajuste dos hábitos. Quando as famílias são confrontadas com a deslocalização, a literatura menciona alguns fatores que são influenciados negativamente —

bem-estar mental, social e financeiro do/a militar, do/a cônjuge e do resto do agregado familiar (Burrel, 2006).

4.1.4 Síntese conclusiva e resposta à QD1

Perante o disposto nas secções anteriores e em resposta à QD1 — *quais os fatores que influenciam a conciliação trabalho-vida dos/as militares da Força Aérea?* —, baseado nos resultados obtidos, é possível apresentar os fatores predominantes em torno de três temas gerais: as características associadas ao ambiente relacional das equipas no serviço, as características associadas ao contexto organizacional e as características do contexto familiar. Cada metatema é composto por subtemas, alguns mais prevalentes do que outros, por exemplo: a permanente disponibilidade para o serviço; a sobrecarga do trabalho provocado pela escassez de recursos humanos; a cultura de apoio à assistência familiar e a gestão das responsabilidades familiares foram temas mencionados com frequência, de forma isolada e em discussão conjunta com outros temas. Por outro lado, os subtemas: sobrecarga do/a cônjuge com tarefas domésticas; mudança organizacional e tecnológica frequente e passagem dos valores da organização para a família foram subtemas mencionados poucas vezes e em situações pontuais e específicas.

Com base nas respostas dos/as participantes, percebeu-se que a conciliação trabalho-vida é um aspeto importante. A primeira conclusão mais geral que é possível fazer é que, no serviço militar — assim como na vida civil —, a conciliação trabalho-vida é influenciada por tensões existentes no serviço — a nível relacional da equipa entre pares e chefia no gabinete e a nível organizacional como um todo — e no domínio familiar. Em adição, verificou-se que as características únicas da condição militar (*e.g.*, destacamentos, dever de disponibilidade, serviços de alerta) são fatores que potenciam e elevam a perceção de conflito trabalho-vida nos/as militares.

A segunda conclusão que se retirou é que, embora os/as participantes tenham reportado algum nível de conflitualidade entre as esferas sociais, é um conflito que conseguem equilibrar, porque é uma condição inerente à profissão militar. Uma possível explicação para este fenómeno tem que ver com o contrato psicológico, isto é, embora haja conflitualidade entre os papéis sociais, é uma condição que os/as participantes já esperam que aconteça e, portanto, acabam por aceitar com mais «naturalidade» (Rousseau, 1995). Em adição, a interferência do trabalho na vida pessoal e familiar parece ter uma influência mais forte do que a interferência da vida pessoal e familiar no trabalho. Novamente, as evidências identificadas neste estudo são suportadas pela literatura que sugere que há uma maior facilidade de *spillover* do trabalho para

a família do que vice-versa dada a maior permeabilidade do espaço pessoal e familiar (Frone, 2003; Kossek & Lee, 2017; Kossek & Ozeki, 1998).

A terceira conclusão possível de extrair é que a conciliação trabalho-vida é uma preocupação presente na chefia. A literatura corrobora a perspectiva de que um clima de apoio positivo por parte das chefias à assistência familiar é um indicador fidedigno da intenção ao recurso de PCTV (Baltes et al., 1999; Hayman, 2009). O apoio social da chefia e dos pares foi uma percepção transversal a todos/as os/as participantes, que, por sua vez, teceram elogios à forma como a chefia lidou em determinadas situações passadas imprevistas. Em suma, apesar de o conflito trabalho-vida ser uma realidade do serviço militar que não consegue ser eliminado, consegue, porém, ser mitigado e gerido. Essa percepção foi visivelmente identificada em todas as pessoas.

4.2 Experiências dos/as militares em telesserviço

Pretende-se neste subcapítulo responder à QD2. Foram identificados oito metatemas que moldaram a experiência dos/as participantes no período em que exerceram funções remotamente a partir do domicílio (cf. Tabela 9): (1) produtividade; (2) barreiras tecnológicas; (3) intensificação do trabalho; (4) diluição das fronteiras da vida profissional, pessoal, familiar; (5) comunicação e passagem de informação; (6) isolamento profissional e social; (7) dificuldade de supervisionar o trabalho e (8) outros temas notáveis. Referente à categoria *outros temas notáveis*, foi feita uma compilação de tópicos mencionados pelos/as participantes por serem relevantes para a análise da experiência dos/as militares em telesserviço, mas que não tiveram uma dimensão grande suficiente para se refletir num metatema ou por não se alinharem como subtema de uma categoria de dimensão superior.

É relevante mencionar que os participantes 6, 8 e 9 não experienciaram telesserviço, devido à incompatibilidade das suas funções com esse regime. Assim, procurou-se entender a experiência destas pessoas durante o período em que estiveram a exercer funções presencialmente com redução presencial dos/as militares nas unidades da Força Aérea, de março até outubro de 2020.

Tabela 9 - Metatemáticas associadas às experiências dos/as participantes em telesserviço

	N.º	Ref.
<i>Vantagens</i>		
Produtividade	6	24
<i>Desvantagens</i>		
Barreiras tecnológicas;	7	19
Intensificação do serviço	7	15
Diluição das fronteiras da vida profissional, pessoal, familiar	6	20
Comunicação e passagem de informação	6	17
Isolamento profissional e social	5	10
Dificuldade de supervisionar o trabalho	3	7
Outros temas notáveis	3	8

4.2.1 Vantagens

4.2.1.1 Produtividade

Este metatema constata predominantemente experiências de cariz positivo. Entenda-se por experiência de cariz positivo uma experiência que provoca sensações agradáveis ao sujeito e estão associadas a fatores facilitadores no cumprimento das tarefas e objetivos. Por outro lado, a experiência sentida poderá ter também cariz negativo no sentido em que há fatores complicadores no cumprimento das tarefas e objetivos (cf. Tabela 10).

Tabela 10 - Subtemas associados ao metatema produtividade

	N.º	Ref.
Poupança nas deslocações pendulares	4	8
Absorção do tempo ganho das deslocações pendulares	1	1
Flexibilidade para distribuir o trabalho ao longo do dia	4	7
Mais concentração e menos interrupções	3	5
Mais disponibilidade para o serviço	2	2

Um subtema predominante neste metatema foi a poupança nas deslocações pendulares (n=4, Ref.=8). O tempo poupado nas deslocações pendulares diárias é um benefício transversal às pessoas que experienciaram o telesserviço, na medida em que permite disporem de mais tempo para serem mais produtivas e trabalharem mais horas (e.g., P1 e P4): “faz com que trabalhando à distância a partir de casa comece mais cedo, acabe mais tarde e ainda aproveite os pequenos intervalos para ir fazendo alguma coisa que seja útil em termos de gestão familiar” (P1).

A poupança não se restringe ao recurso tempo; é evidente também que associado à deslocação estão também os custos:

E claro que tenho muitos menos custos associados ao teletrabalho. Porque moro para os lados de (localização). E o custo associado ao valor do passe é poupado. [...] Meço mais a minha qualidade de vida em termos de tempo disponível do que em termos de dinheiro. Mas ainda assim é claro que, em termos de custos, é mais benéfico, sem dúvida nenhuma. (P1)

O benefício associado à poupança nas deslocações é um benefício documentado na literatura e está de acordo com os relatos dos/as participantes (Eurofound, 2020b). Não obstante à redução das deslocações pendulares, diversos autores documentaram os efeitos adversos da autonomia denominado de *paradoxo da autonomia* (S. Allen & Wolkowitz, 1986; Casaca, 2002; Eurofound & ILO, 2017; Huws et al., 1996). Por exemplo, apesar de uma das participantes ter reforçado que embora tenha poupado três horas em deslocações pendulares de carro durante o teletrabalho, apercebeu-se de que a sobrecarga de tarefas associadas ao trabalho pago e não-pago acabaram por absorver todo o tempo livre.³⁸

Ainda vivo bastante longe do trabalho e perco cerca de três horas em deslocações diárias, portanto, senti que este tempo não era gasto fora de casa, era consumido em casa. Mas era tão absorvido por tanta obrigação e solicitação que acho que esse tempo acabou por rapidamente se consumir. (P3)

Mais concentração e menos interrupções: As distrações típicas no local de trabalho (e.g., intervalos para tomar café, pausa para almoço, interrupções de colegas de trabalho) deixam de se verificar. Para exemplificar esta situação, o Participante 5 referiu:

Para mim foi uma experiência ótima, consegui sempre cumprir os meus planos definidos para o dia. Tanto que, por sua vez, até aumentei o meu desempenho, há menos distrações, porque às vezes aqui há sempre alguém que entra na sala, há sempre algum telefone a tocar. Ou seja, são pequenas coisas que todas juntas ao longo do dia faz com que se perca muito tempo. (P5)

A minha mulher também é militar. É informática, [...] o trabalho rende-lhe mais do dobro, estando em casa, garantidamente. Porque, no gabinete, onde ela está é constantemente interrompida, as pessoas entram, saem, falam — às vezes banalidades que podem saber bem, mas que atrapalham o serviço — e a constatação no caso dela em concreto não tenho dúvidas nenhuma. (P4)

Este benefício é um aspeto esperado e muito referido pela literatura que ajuda a aumentar a produtividade do trabalho (Kurland & Bailey, 1999).

³⁸ Por exemplo, um estudo desenvolvido pela Eurofound e ILO (2017) verificou que as mulheres teletrabalhadoras reportaram valores ligeiramente superiores de conflito trabalho-vida do que os pares masculinos, embora tenham concluído que o efeito absoluto depende de fatores que variam consoante o contexto (e.g., qualidade do trabalho, cultura organizacional, políticas e medidas de apoio ao trabalhador).

Flexibilidade para distribuir o trabalho ao longo do dia: A flexibilidade de ajustar o horário do serviço em função das responsabilidades e necessidades pessoais e familiares foi um dos aspetos mais referidos pelos/as participantes, por exemplo, para pais e mães permite focarem-se na profissão em horários menos convencionais para dedicarem tempo à família, levar e buscar os filhos à escola, etc. No caso do participante 1, esta refere que a flexibilidade permitia-lhe aproveitar melhor o tempo de descanso e dedicado à família, pela facilidade com que altera de papéis sociais estando em casa:

O tempo disponível em família é maior. Faz muita diferença agora que regressei ao trabalho presencial exclusivo por exemplo, não conseguir aproveitar a qualidade do fim de semana face às tarefas domésticas. (P1)

Neste contexto, a literatura sobre as perspetivas de género oferece dois cenários: por um lado, a flexibilidade do trabalho remoto é uma oportunidade para as mulheres com responsabilidades familiares acrescidas se aproximarem da carreira profissional, convergindo as desigualdades de género (Eurofound, 2020b; Eurofound & ILO, 2017). Porém, a flexibilidade poderá também reforçar os papéis tradicionais de género na divisão do trabalho não-pago, aumentando a carga de trabalho nas mulheres e diminuindo a sua exposição profissional (Eurofound, 2020a; Lodovici, 2021; Sullivan & Lewis, 2001).

Por outro lado, do ponto de vista profissional, dois elementos (P4 e P5) sentiram que a equipa estava mais disponível para o serviço. Percebeu-se que as pessoas estavam mais disponíveis, porque perdeu-se certas preocupações associadas às outras esferas da vida e que, no serviço presencial, interferem com a vida profissional (e.g., preocupação com as horas para evitar o trânsito, preocupação em sair a tempo de ir buscar os filhos à escola). Por exemplo, o participante 4 refere:

Não estás preocupado com os horários do trânsito, com os filhos a saírem da escola e essas coisas todas. Essa é uma das vantagens. E enquanto chefe, foi isso que notei. Que a minha malta não estava tão preocupada em sair a horas, à pressa ou preocupada com a cabeça já no trânsito para atravessar a ponte ou para apanhar o transporte da tropa. Estavam muito mais disponíveis. Não é que fosse fora de horas, mas estavam mais disponíveis ao longo do dia. (P4)

4.2.2 Desvantagens

4.2.2.1 Intensificação do serviço

Muitos/as participantes mencionaram o efeito de intensificação do serviço em diferentes formas, quer seja pelo aumento da carga e/ou do ritmo de trabalho. Associada à intensificação do serviço estão fatores de saúde como o *stress*, a fadiga e perda de desempenho. Um exemplo desta situação pode ser lido na seguinte resposta do participante 3:

Era um dia a dia agitado em que só tínhamos horas para acordar - que era muito cedo - e nunca tínhamos horas para dormir, porque aproveitávamos as horas de sono das crianças para fazermos tarefas que não podíamos fazer durante o dia. Os períodos de descanso ficaram muito prejudicados. O dia era uma avalanche de tarefas, umas atrás das outras. Foi desafiante; ao início, foi complicado perceber tudo isto, pois parecia que desabava tudo ao mesmo tempo em cima de nós. O trabalho não parava, começava a ter outra estrutura de trabalho, exigia outro tipo de adaptação, mas fomos adaptando e ao final de algum tempo estávamos com um pouco mais de estabilidade, algum planeamento, mas foram meses bastante desafiantes. (P3)

Tabela 11 - Subtemas associados ao metatema intensificação do serviço

	N.º	Ref.
<i>Workaholism</i>	4	5
Dilatação do horário de serviço	4	5

Em adição, foi frequente as pessoas referirem a tendência a trabalharem mais horas e terem dificuldade de se desligarem do serviço durante o telesserviço. Assim, subjacente ao metatema, estão os subtemas *workaholism* e dilatação do horário de serviço (cf. Tabela 11). Por exemplo, o participante 4 refere:

Por volta das cinco da tarde, acabavam as tarefas e tentávamos desligar. Que foi um dos problemas que tive no início que foi conseguir interiorizar [...] em casa a determinada altura como nós estávamos confinados, não tínhamos sítio para ir, por isso as outras coisas acabavam por ficar relegadas para segundo plano. E então obrigou-me a uma autodisciplina para que só pegasse no trabalho às oito e meia e largasse às cinco, foi uma luta interna. (P4)

Se nós não impuséssemos a nós próprios parar o trabalho, ele dominava-nos completamente, e isso é um sentimento que perdurou durante o teletrabalho. (P3)

Eu tinha dificuldade em pôr termo ao momento em que cessava o trabalho, em gerir o término do serviço. (P2)

A tendência para trabalhar mais horas em telesserviço é um padrão identificado pela literatura, nomeadamente a dificuldade dos indivíduos em separarem o trabalho da vida pessoal e familiar, que por sua vez prejudica a conciliação trabalho-vida (ILO, 2020).

Por outro lado, a análise da conexão entre códigos permitiu perceber que a intensificação do serviço está muito interligada com a diluição das fronteiras da vida profissional, pessoal e familiar. Nesse contexto, foram os/as participantes com filhos que mais vezes se queixaram da intensificação do trabalho, porque sofreram níveis mais elevados de interferência familiar no serviço — e vice-versa —, durante o período de telesserviço/confinamento.

4.2.2.2 Diluição das fronteiras da vida profissional, pessoal e familiar

Este metatema refere-se aos efeitos que advêm da permeabilidade das esferas da vida profissional, pessoal e familiar. Incluiu-se os subtemas: interferência dos filhos no serviço (*e.g.*, filhos com pouca autonomia precisavam de atenção redobrada) e conjugação dos horários de almoço (*i.e.*, o desafio acrescido durante o período de almoço e a confeção das refeições) (cf. Tabela 12).

Tabela 12 - Subtemas associados à diluição das fronteiras da vida profissional, pessoal e familiar

	N.º	Ref.
Interferência dos filhos no serviço	5	11
Conjugar os horários de almoço	3	4

Um relato que exemplifica este metatema pode ser lido na opinião do participante 5. Embora se tenha sentido mais produtivo, o esbatimento das fronteiras da profissão e da vida familiar trouxe-lhe um desafio adicional:

O teletrabalho, por vezes, é difícil mudar o chip para off, [...] como estávamos a pensar no problema, de repente, às vezes, uma pessoa estava sentada no sofá, vinha uma possibilidade de fazer a correção do problema ou de descobrir a origem e o computador estava ali mesmo. Ou seja, a pessoa acabava sempre por ter a tendência de estar e perde-se um bocado o que é o local de trabalho e o que é casa, seria essa separação. Acho que a parte mais difícil é capaz de ser essa — fazer a divisão. (P5)

Um aspeto transversal em todos/as os/as participantes com crianças foi o desafio acrescido em conciliar o serviço com o cuidado das crianças que, na altura, se encontravam em casa, em telescola. Por exemplo, no relato do participante 3:

Tínhamos o desafio diário de gerir os nossos diversos papéis sociais desde o de profissional, mãe, dona de casa, educadora, explicadora, professora. Isto porque as crianças, dada a idade que têm, não entendem que estávamos em casa devido a uma situação muito particular, mas que todos nós continuávamos a ter responsabilidades no trabalho e elas nas suas tarefas escolares, mas entendiam que a nossa presença em casa era sinal de não estarmos a trabalhar e isso era também sinal de estarmos disponíveis para elas todo o dia. (P3)

As distrações geradas pela presença das crianças é um fenómeno referido por outros estudos que se relacionam com a insatisfação com o teletrabalho e com a perda de desempenho (OCDE, 2020).

Por esse motivo, um aspeto que era esperado encontrar nesta análise, mas que não foi observado está relacionado com as mães teletrabalhadoras com crianças menores reportarem níveis de conciliação trabalho-vida mais baixos do que os homens. Nesse sentido, a *Eurofound* (2020a) percebeu que no período de confinamento, as mães profissionais foram mais interrompidas do que os pais e tiveram mais carga de trabalho não-pago. No entanto, neste estudo, essa observação não foi aparente. Apenas o participante 3 reportou ter sentido um desgaste físico e mental – por causa das longas horas de trabalho e pela presença dos filhos em casa –, no entanto acredita-se que possa estar mais relacionado com a responsabilidade de chefia e a natureza do trabalho que o participante 3 e o seu cônjuge executam e menos com o papel tradicional de género e a dinâmica conjugal de divisão de tarefas em casa. Exceto o participante 3, os restantes participantes de género feminino e masculino reportaram aspetos semelhantes. Por sua vez, foi também transversal a opinião de que o regresso das crianças às aulas presenciais veio melhorar bastante a qualidade do serviço remoto, dado que o número de interrupções familiares diminuiu consideravelmente. Por exemplo, o relato do participante 5 demonstra este aspeto: “a única coisa que eu digo ao teletrabalho é sim. Mas, com telescola, é mais complicado, mas faço” (P5). Ou no caso do participante 3: “quando iniciei a fase do serviço de espelho, foi numa fase em que as crianças retomaram a ida à escola e isso já nos libertou muito das nossas responsabilidades parentais, não só no apoio às tarefas escolares e explicações...” (P3).

4.2.2.3 Barreiras tecnológicas

Este metatema envolve-se com relatos que enfatizaram a forma como a tecnologia influenciou a experiência durante o telesserviço. Determinou-se o uso do termo “barreira”, visto que, na generalidade, a opinião das pessoas foi de cariz negativo – atualmente, a tecnologia da FA, embora capaz de operar à distância, o seu acesso é limitado e insuficiente para desempenhar

as tarefas e cumprir os objetivos de forma eficiente (O'Connor et al., 2016). Por esses constrangimentos, surgem obstáculos que dificultam o serviço remoto, mas que, por outro lado, não o inviabilizaram por completo.

Neste metatema, incluem-se os subtemas: escassez de recursos TIC portáteis; informação confidencial incompatível com serviços remoto e transição digital insuficiente. O tópico mais referido nas entrevistas foi a escassez de recursos TIC portáteis (n= 6, Ref.=10). Por exemplo, o participante 4 relatou a seguinte situação: “nós na altura da pandemia, fomos todos para casa — a malta levou os equipamentos, os *desktops* —; ninguém tem portátil atribuído, têm sempre um *desktop*, portanto, há portáteis distribuídos à repartição, mas a ferramenta de trabalho é o *desktop* — levaram o monitor e *desktop* para casa.” Ou seja, mesmo tendo sido uma medida contingencial e temporária, a Força Aérea conseguiu capacitar as pessoas com a tecnologia necessária para continuarem as suas funções remotamente a partir do seu domicílio.

Tabela 13 - Temas associados às barreiras tecnológicas

	N.º	Ref.
Escassez de recursos TIC portáteis	6	10
Informação confidencial incompatível com serviço remoto	3	3
Transição digital insuficiente	2	6

Não obstante a exequibilidade do telesserviço, o constrangimento de ter que transportar os equipamentos fixos do gabinete para casa coloca grandes dúvidas na mente das chefias sobre a sustentabilidade da implementação deste regime no futuro num contexto mais convencional (e.g., P2 e P4). Em adição, foi também referido o constrangimento de falta de acesso à rede interna de comunicação, pelo que os/as participantes tiveram que recorrer ao telemóvel pessoal para entrar em contacto com as outras pessoas.

Em termos profissionais, trouxe desafios acrescidos [...], por exemplo, gerir o trabalho com reuniões e com recurso aos nossos telemóveis pessoais e chamadas de vídeo em que os elementos da equipa se viam uns aos outros, a partir de casa. [...] Nós tínhamos os contactos dos camaradas com quem trabalhamos no nosso dia a dia, etc. No teletrabalho, socorremo-nos muito dos nossos telefones. [...] Por vezes, podíamos ter o telefone desligado, o que pode dificultar mais a ligação com a pessoa, então tínhamos o e-mail como outro meio de comunicação. (P3)

Trabalhar com informação classificada que não circula nos sistemas de informação por motivos de segurança é também uma característica da atividade militar. Por exemplo, o participante 2 refere:

Aqui há realmente algumas vantagens, quer em termos de poder aceder a um processo físico, [...] quer reuniões sobre assuntos confidenciais que não são compatíveis com a utilização de meios telemáticos, como por exemplo o concelho superior de disciplina.
(P2)

4.2.2.4 Comunicação e passagem de informação

Muitas pessoas salientaram a comunicação e a passagem de informação como um fator complicador do telesserviço. Na generalidade, os/as participantes assumiram que o distanciamento físico do local de trabalho prejudica a fluidez de passagem de comunicação não-verbal entre a equipa e com a chefia. Por exemplo, do ponto de vista do participante 4, a integração de novos elementos é um fator que distingue a instituição militar das demais organizações civis. O telesserviço surge como uma grande barreira à integração do talento:

Eu acho que o trabalho presencial ainda é mais vantajoso do que o teletrabalho, [...] pelo acolhimento. [...]. Acho que faz parte e isso é impossível de fazer na nossa tropa em teletrabalho. É isso que eu acho. Eu prezo muito esta vertente do contacto, enquanto instituição militar. E é isso que nos distingue e diferencia das demais instituições. (P4)

Também o pessoal com funções de execução criticou a dificuldade acrescida dos novos membros em integrarem-se na dinâmica da equipa. Por exemplo, o participante 5 disse:

Essa é a desvantagem do teletrabalho, de forma geral. [...] A séria desvantagem quando uma equipa está a começar de fazer este tipo de - de integrar na equipa, na tecnologia e na metodologia é mais difícil - mas estando a equipa consolidada esse problema já não se prende. (P5)

Em paralelo, os/as participantes queixaram-se sobretudo do obstáculo à comunicação devido à substituição da linguagem oral (e.g., presencial ou por via telefónica) pela linguagem escrita (e.g., e-mails, mensagens, whatsapp). Por exemplo, relacionado à transição da forma de comunicação, o participante 3 refere:

O trabalho é o mesmo, mas em casa o facto de estarmos distantes e de não termos os mesmos recursos que temos aqui obriga-nos a adaptarmo-nos às dificuldades acrescidas de estarmos em casa. E isso passou por exigir muita da comunicação escrita em detrimento da comunicação verbal. A comunicação verbal poupa-nos muito tempo e a comunicação escrita consome-nos esse recurso de tempo não só porque nos obriga a escrever, mas também a ter cuidado na forma como escrevemos. (P3)

Relativamente ao desafio acrescido na comunicação e passagem de informação em regimes remotos, a literatura reconhece que a interação pessoal e presencial é a forma mais eficiente de comunicação (OCDE, 2020).

4.2.2.5 Dificuldade em supervisionar o trabalho

Uma consequência do telesserviço foi o desafio acrescido de supervisão e controlo do trabalho pelas chefias. Neste metatema, surgem duas perspetivas: da chefia e dos elementos de execução. Do ponto de vista da chefia, este metatema pronuncia-se sob a forma de desafios acrescidos na avaliação e controlo do trabalho, na delegação de tarefas e planeamento da atividade, enquanto para os elementos de execução foi a sensação de desamparo e desapoio resultante do isolamento e da perda da interação direta entre os elementos da equipa de trabalho.

Do ponto de vista das chefias, surge a preocupação em controlar o trabalho, gerir e motivar as pessoas e em avaliar quem efetivamente produz e quem pode estar a aproveitar-se da sua condição excecional para outros fins. Por exemplo, no caso do participante 3, o telesserviço foi um problema porque permitiu o “aproveitamento por parte de muitas pessoas” que pela “natureza das suas funções e do seu trabalho” se imiscuíram das suas “responsabilidades laborais” (P3).

Em paralelo, surge do lado dos elementos a desempenhar funções de execução o efeito adverso de não sentir a presença da chefia ou dos colegas de trabalho. Um exemplo deste sentimento é retratado na entrevista com o participante 5:

Nesse caso eventual, fazer um debriefing no local de trabalho e até para as pessoas não perderem a ligação. Que é uma coisa que não existe no teletrabalho. Uma pessoa perde muito a ligação aos camaradas. Isto até foi um mau geral do confinamento. (P5)

Este subtema está correlacionado com a perda de qualidade de comunicação e passagem de informação, no sentido em que se perde o contacto presencial, cara a cara. Neste sentido, a literatura sustenta que a dificuldade em controlar poderá instigar as chefias a aumentarem as ferramentas de controlo e avaliação do trabalho (podendo repercutir-se negativamente na produtividade) (Fana, 2020).

Embora tenham existido ferramentas de gestão e controlo (*e.g.*, reuniões diárias e *debriefings*), não se verificou um clima *orwelliano* ao estilo de *Big Brother*. Na generalidade, o clima funcionou à base da confiança e de autodisciplina pessoal e individual. Na literatura, esta confiança é descrita como a “cola” que mantém o sistema íntegro. Para o sucesso do telesserviço, a confiança é um aspeto crítico e vital (ILO, 2020).

4.2.2.6 Isolamento profissional e social

Uma opinião negativa transversal do telesserviço foi o isolamento profissional e social. Por exemplo, o participante 3 referiu:

Senti muito a falta do convívio social, da interação da equipa, da relação entre a equipa, as chefias, as formas como distribuámos o trabalho entre todos, como colaboramos, etc. Porque na nossa equipa todos sabemos um pouco sobre todas as tarefas, a chefia também faz tarefas de execução, os elementos da execução quando têm de tomar algum tipo de decisão também já estão habilitados para o fazer, portanto, esta multiplicidade de tarefas faz com que a equipa se complemente, mas seria muito mais fácil de fazê-lo quando estamos juntos. (P3)

O isolamento profissional dificulta a comunicação e a supervisão do trabalho à distância. Por outro lado, a transição digital insuficiente da organização não permite que todos os elementos tivessem acesso a TIC portáteis, agravando ainda mais o isolamento profissional. Por exemplo, como disse o participante 4, o aspeto do isolamento profissional é especialmente marcante no serviço militar por causa da dinâmica de interação entre pares – que funciona na base da “camaradagem” e que “distingue e diferencia das demais instituições” (P4); que privilegia a colaboração e coordenação de esforços, de modo a otimizar a eficiência no cumprimento da missão³⁹.

Por outro lado, o isolamento social e a solidão podem gerar efeitos adversos no bem-estar e na saúde mental e física das pessoas⁴⁰ (Eurofound, 2020b; Eurofound & ILO, 2017). Os efeitos adversos do isolamento social estão também muito associados à diluição das fronteiras entre o serviço e a vida pessoal e familiar e à dificuldade de manter as esferas separadas.

Num estudo sobre o impacto do isolamento profissional no desempenho profissional dos/as teletrabalhador/as, Golden e Dino (2008) revelaram que os/as teletrabalhadores/as com mais interações cara a cara e com acesso a «tecnologia de comunicação melhorada» fez diminuir o seu impacto.

³⁹ Cf. o disposto no Regulamento de Disciplina Militar (Lei Orgânica n.º 2/2009, de 22 de julho), no artigo 18.º a referência “Dever de camaradagem”.

⁴⁰ No estudo desenvolvido pela Eurofound-ILO (2017), 41% dos/as teletrabalhadores/as relataram níveis de *stress* altos, comparados com apenas 25% dos pares que trabalharam presencialmente. Outro estudo desenvolvido pela Eurofound (2020b) assinalou que 44% dos/as teletrabalhadores/as frequentes reportaram dores de cabeça, comparados com 32% dos pares que nunca realizaram trabalho remoto.

4.2.2.7 Outros temas notáveis

Surgiram também pequenos temas, que, embora não estejam associados a um metatema, não perdem a sua relevância na interpretação da experiência dos/as participantes em telesserviço (cf. Tabela 14). Nesta categoria, incluiu-se a adaptação com o tempo (*i.e.*, no sentido em que o passar do tempo atenuou ou realçou sensações referentes ao telesserviço). O tempo surge como um potencial fator moderador da relação entre o telesserviço e a conciliação trabalho-vida. Esta interpretação é baseada na opinião de dois participantes (*e.g.*, P3 e P4), que mencionaram a atenuação do tempo nos efeitos negativos do telesserviço. Por exemplo, o participante 3 refere que o tempo ajudou a atenuar o sentimento de isolamento e de desamparo por estar separado fisicamente da equipa:

Obviamente que esse sentimento com o passar do tempo e com a maturidade de lidar diariamente com as mesmas circunstâncias, fomos aprendendo e adaptando, pelo que esse sentimento deixou de estar tão presente ou de ser tão pesado. (P3)

Tabela 14 - Outros temas notáveis da experiência dos/as militares em telesserviço

	N.º	Ref.
Adaptação com o tempo	2	3
Regime de esforço na esquadra de voo	1	2
Qualificações não foram afetadas pelo serviço em espelho	1	2

Curiosamente, o regime de esforço⁴¹ na esquadra de voo foi uma variável que se manteve constante, durante o período de diminuição do número de efetivos. Isto aconteceu porque a esquadra adotou um horário em “blocos de quatro dias de alerta, em que os tripulantes ficavam cá quatro dias na esquadra e depois vinha outra tripulação mais quatro dias para ficar de alerta” (P7). Durante esse período de quatro dias, as tripulações renovavam as qualificações e o regime de esforço acabava por ser cumprido. O único aspeto mencionado pelo participante 7, que relacione o telesserviço com a produtividade da esquadra, focou-se nas novas qualificações (*e.g.*, integração dos tripulantes para efetuar novas qualificações), embora a influência tivesse sido marginal:

Não alterou significativamente. Foi um impacto ligeiro. e onde se refletiu mais foi na realização de novas qualificações — que se reduziu e atrasou um pouco os cursos —,

⁴¹ Conforme a Diretiva n.º 4/94 do CEMFA, referente ao Planeamento do Regime de Esforço Anual da Atividade Aérea, o regime de esforço é definido como a totalidade de horas de voo anuais a efetuar por determinada Unidade Aérea.

mas depois retomamos; e posso dizer que não tenha sido significativo o suficiente para haver um desvio. (P7)

4.2.3 Síntese conclusiva e resposta à QD2

Perante o disposto nas secções anteriores e em resposta à QD2, *como os/as militares classificam a experiência em que estiveram a prestar serviço remoto*, concluiu-se que, na generalidade, a opinião dos/as participantes é positiva, embora o grau de satisfação varie consoante determinados fatores (*e.g.*, idade, n.º de filhos, idade dos filhos, função que ocupa).

Para os elementos com funções de execução, foi notório que o telesserviço aumentou a produtividade (*e.g.*, menos distrações, menos deslocações pendulares), melhorou a conciliação trabalho-vida (*e.g.*, mais autonomia e flexibilidade) e melhorou o bem-estar e saúde mental (*e.g.*, redução de *stress*, mais proximidade da família). Porém, a exposição prolongada ao telesserviço realçou os seus efeitos adversos, ao nível da intensificação da carga de trabalho (*e.g.*, mais horas de trabalho, maior dificuldade de comunicação e aumento do *stress*), da conciliação trabalho-vida (*e.g.*, pais e mães tiveram maior dificuldade a gerir a diluição das fronteiras trabalho-vida) e da qualidade do serviço (*e.g.*, barreiras tecnológicas, dificuldade de aceder a documentos confidenciais). Embora não tenha sido evidente uma influência direta, é possível que a exposição a longo prazo ao telesserviço comprometa o bem-estar, a saúde mental e física e, por sua vez, afete a produtividade do serviço. Porém, na generalidade, os aspetos positivos aparentaram superar os aspetos negativos do telesserviço.

Ao nível da chefia, embora tenha havido concordância do aumento da produtividade e da disponibilidade para o serviço; o telesserviço, foi descrito como um período intenso (ao nível da carga de trabalho) e extenso (ao nível do tempo que as pessoas estiveram expostas nesta situação). Nesse sentido, as chefias, caracterizaram o telesserviço como um período “muito desafiante e muito trabalhoso” (P3). Em particular, realçaram a maior dificuldade em gerir os elementos das equipas, isto é, a capacidade de as chefias motivarem e estimularem a cultura e clima organizacional, através do convívio e socialização informal, dificulta o envolvimento e vínculo das pessoas na organização — sobretudo nos novos elementos nas equipas. Por exemplo, os/as militares a servir presencialmente poderão achar que os elementos em telesserviço não estão efetivamente a trabalhar porque não são vistos com regularidade no gabinete – tal foi o exemplo dado pelo participante 3 em que teve a sensação de pessoas que se imiscuíram das suas responsabilidades durante esse período. Claramente, se estes desafios culturais não forem bem abordados, o telesserviço poderá colocar a organização numa situação de tremenda debilidade (Kurland & Bailey, 1999). Para evitar riscos morais e sentimentos de

injustiça, os autores Kurland e colaborador (1999) aconselham a normalização do serviço remoto através da formação e investimento em TIC remotas com as mesmas capacidades que as TIC do gabinete.

A segunda conclusão que foi possível retirar relaciona-se com a existência de filhos menores em casa. A presença de crianças revelou-se um fator preponderante no aumento do conflito trabalho-vida em telesserviço, independentemente do género e da função que ocupa. Porém, a perceção das pessoas foi muito inflacionada por terem de partilhar o espaço profissional e familiar. Já na fase final do confinamento em que os filhos regressaram às aulas presenciais, os relatos dos/as participantes quanto à interferência familiar no trabalho diminuiu. Na ausência de filhos, o conflito trabalho-vida deixa de ser tão evidente e, por sua vez, os/as participantes tiveram tendência a valorizar os aspetos positivos do telesserviço acima dos aspetos negativos.

Em terceiro lugar, no que concerne à perspectiva de género. Não foi observável uma diferença significativa entre participantes masculinos e femininos. Nesse sentido, ambos os géneros mencionaram como aspetos positivos a oportunidade de serem mais produtivos e de estarem mais próximos da família (*i.e.*, conciliação trabalho-vida). Contudo, concluir que não foram observados padrões distintos para cada género não significa o mesmo que concluir que existe igualdade de género. Por exemplo, o facto de a amostra ser composta maioritariamente por militares pais/mães com crianças menores pode ter eclipsado a análise mais minuciosa das diferenças existentes entre os géneros.

4.3 Perceção dos militares sobre a flexibilização do serviço militar

Pretende-se neste subcapítulo responder à QD3. A análise da opinião dos/as participantes sobre a viabilização de medidas de flexibilização do serviço militar permitiu identificar seis metatemas: (1) aspetos positivos — flexibilização como uma oportunidade; (2) aspetos negativos — flexibilização como uma ameaça; (3) telesserviço; (4) horário flexível; (5) semana condensada e (6) outros temas notáveis. Foram assinalados subtemas pertencentes a dois metatemas, (*i.e.*, integram no metatema das oportunidades e no metatema das ameaças), por exemplo, o subtema compatibilidade com a atividade aérea. Os subtemas retratados nos metatemas (1) e (2), que dizem respeito a oportunidades e ameaças das medidas de flexibilização na sua generalidade, estão diretamente associados aos metatemas (3), (4) e (5) (ver Figura 3). Por sua vez, os subtemas assinalados nos metatemas (3), (4) e (5) caracterizam estritamente a condição específica do metatema em que estão inseridos (*e.g.*, o subtema *integração de novos talentos* foi mencionado pelos/as participantes somente quando se

referiram ao telesserviço, não se verificando nos outros contextos de flexibilização do serviço). Em adição e à semelhança do mapa temático no capítulo, foram identificados um conjunto de temas mais pequenos, que, apesar de não se encaixarem num metatema, são ainda assim relevantes e contribuem para o entendimento da resposta à QD3.

Tabela 15 - Subtemas associados à opinião dos/as participantes quanto à viabilização de medidas de flexibilização do serviço

	N.º	Ref.
Aspetos positivos - flexibilização como uma oportunidade	6	43
Facilidade de implementação na área de apoio	5	6
Compatibilidade com a condição militar	4	8
Habilitação legal da chefia	4	8
Satisfação e motivação no trabalho	3	4
Compatibilidade na área das operações	1	17
Aspetos negativos - flexibilização como uma ameaça	7	65
Limitações de recursos humanos	4	12
Resistência à mudança	4	5
Compatibilidade na área das operações	3	35
Sentimentos de injustiça e desigualdade	3	5
Compatibilidade com a condição militar	2	5
Incompatibilidade nos turnos	2	3
Telesserviço	8	73
Horário flexível	8	28
Semana condensada	8	25
Outros temas notáveis	5	11

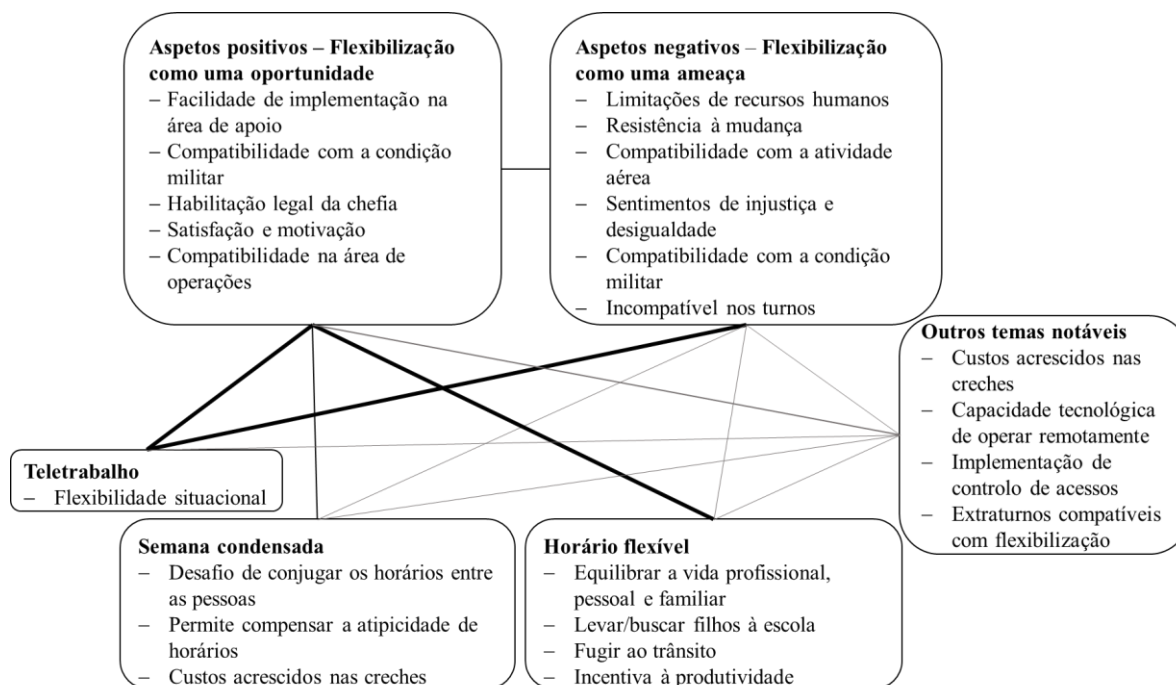


Figura 3 - Mapa temático da viabilização da flexibilização do serviço militar⁴²

⁴² Linhas mais grossas representam ligações mais expressivas entre categorias. Por sua vez, linhas mais finas representam ligações menos prevalentes entre categorias.

4.3.1 Aspectos positivos – Flexibilização como uma oportunidade

Este metatema é composto por aspectos da organização que permitem explorar a flexibilização do serviço para o benefício da mesma. Um subtema proeminente, neste metatema, foi a facilidade de implementação na área de apoio (n= 5, Ref.=6), que reúne a percepção geral das pessoas de que a flexibilização do serviço se alinha com mais facilidade nas funções da área de apoio comparativamente às funções das operações ou manutenção.

Este subtema surge da percepção dos/as participantes que referiram que a flexibilização é um regime que se coaduna mais facilmente em funções com um trabalho de natureza “previsível” (P7) e “constante” (P3), nomeadamente na área de apoio (e.g., pessoal de administração, processos executivos). Por exemplo, o participante 1 descreveu este aspeto da seguinte forma:

Para quem está aqui, neste edifício, e que faz trabalhos, não vou dizer meramente administrativos, mas mais burocráticos [...]. Que passa o dia inteiro agarrada ao computador, isso tanto faço aqui como faço lá. Salvaguardando que, nos dias de serviço, estou cá, pronta para o serviço [...] e se mantenho na minha cabeça como algo que tem que acontecer e sem qualquer espécie de dúvida, acho que podemos estar abertos a um caminho diferente e é isso que eu acho que falta na instituição. (P1)

Embora em termos de conciliação trabalho-vida, as medidas de flexibilização possam ser uma solução para desbloquear os problemas de sobrecarga nos serviços por escassez de recursos humanos – prevenindo assim a insatisfação e a intensão de saída dos/as militares mais experientes e qualificados – a facilidade de implementação na área de apoio não garante a sua sustentabilidade no tempo, dada a constante referência à escassez de recursos humanos que se faz sentir também nos serviços administrativos. Ou seja, mesmo sendo exequível, os recursos humanos limitam a extensão com que se pratica a flexibilização: mais recursos significa maior facilidade de implementação, menos recursos significa menos facilidade.

Compatibilidade na área de operações: Importa desde já referir um aspeto vincado pelos/as militares da área operacional e de manutenção: “não é possível com o teletrabalho” (P7). A presença física das pessoas é uma característica incontornável da função que os/as militares ocupam. Porém, além da componente presencial da atividade aérea, existem as tarefas administrativas, que não requerem presença física e são compatíveis com a flexibilização. Por exemplo, o participante 7 confessou que, durante o período em que esteve em telesserviço, conseguiu desenvolver projetos que até à data estavam numa fase embrionária. Dada a

suspensão quase total da atividade aérea neste período, os pilotos conseguiram focar-se no desenvolvimento do «trabalho de chão»:

No chão, todos nós temos uma responsabilidade, estamos atribuídos a uma secção que é responsável por desenvolver trabalho e realizar tarefas. Essas tarefas são indispensáveis e fundamentais para o funcionamento da esquadra. Sem qualquer uma delas nós não conseguiríamos ter uma operação segura, contínua e com uma qualidade progressiva. [...] A esquadra desenvolveu e conseguiu durante essa altura fazer muita coisa. O facto de termos pessoas em casa permitiu dar-nos tempo para desenvolver muito trabalho de projetos em desenvolvimento mais lento. (P7)

Assim, a compatibilidade do serviço operacional e de manutenção surge sobretudo no trabalho de chão, quando não existe atividade aérea planeada. O participante 7 acrescenta que a imprevisibilidade da atividade aérea limita a exequibilidade de um regime flexível no contexto operacional: “Na esquadra, torna-se muito difícil haver uma flexibilidade de horário. Agora, dá é quando uma pessoa não tem nada programado aqui, ficar em casa a desenvolver trabalho: isso sim, acho que é possível” (P7).

Compatibilidade com a condição militar: Outro subtema que surgiu com frequência foi a compatibilidade da flexibilização com a condição militar (n=4, Ref.=8), aparecendo como o tópico cujas opiniões foram as mais contraditórias entre os/as participantes — uns concordaram que a flexibilização é compatível com a condição militar, os seus deveres e obrigações, enquanto outros participantes demonstraram relutância e preocupação quanto ao cumprimento da missão, ao dever de disponibilidade e, por sua vez, à condição militar.

No que diz respeito às opiniões favoráveis, foi mencionado o horário de serviço como sendo um importante regulador e indicador da profissão militar, não colocando em causa o dever de disponibilidade no período extralaboral, quer seja a partir do domicílio ou qualquer outra parte. Por exemplo, o participante 1 referiu:

Se o argumento for que um militar está disponível 24 horas por dia e há pessoas que acreditam que esta situação não se aplica por causa desse pressuposto, porque as pessoas não dormem cá. Se não dormem cá também podem estar disponíveis em casa, assegurando sempre que o trabalho está cumprido. Nesse sentido, eu diria que qualquer uma dessas modalidades se aplica à nossa condição militar. (P1)

Em adição, do ponto de vista do participante 2, a compatibilidade é também uma questão legal, visto que na FA, embora seja “verdade que no EMFAR artigo 102.º se diz que aos

militares das Forças Armadas são aplicadas as matérias da proteção da parentalidade, os direitos previstos na legislação aplicada, mas com as necessárias adaptações” (P2) – o participante 2 mencionou um caso de um militar com responsabilidades parentais que beneficiou do direito a servir em horário flexível no formato de serviço a tempo parcial – é portanto um caso de princípio de igualdade. No entendimento do participante 2, a flexibilização do horário de serviço não incompatibiliza a condição militar, visto que “tal como eu estou disponível à noite quando estou em casa. Ou seja, se eu for chamada eu tenho de vir” (P2).

Habilitação legal da chefia: É um subtema muito associado aos subtemas anteriores, surgindo, com maior frequência, nos pressupostos legais que limita a chefia de recorrer a um regime flexível (e.g., P2) e na facilidade da implementação da mesma (e.g., P6 e P7):

No Direito Administrativo [...], só posso fazer aquilo que a Lei me deixa fazer e que prevê especificamente que eu posso fazer aquilo. Preciso de ter habilitação legal. Um comandante de uma unidade, um diretor de um Departamento ou um chefe de serviço não tem habilitação legal para permitir que os seus subordinados vão para um regime de serviço desse estilo. Na FA, só há uma pessoa que tem a possibilidade de fazer isso e é o General CEMFA. (P2)

Neste momento, temos os cinco dias; eu não posso justificar — também tenho essa facilidade, mas estou a falar no grosso — nem se pode justificar que não está cá ninguém, porque não há trabalho. Daí a questão de os quatro dias ser algo que seria bastante vantajoso a meu ver. (P6)

Não havendo atividade aérea, existe flexibilidade para a chefia gerir os horários de serviço de forma pontual e individual. Por exemplo, o relato do participante 7 demonstra como a habilitação legal no serviço poderia ser usado de forma situacional:

Entrevistador: *Há pessoas que, se houvesse habilitação legal para o fazer, poderiam ir para casa, mas que não vão?*

P7: *Sim, mas seria sempre uma coisa revista a cada semana. Nesta semana, tu não precisas de estar aqui e podes ir para casa desempenhar as tuas funções, mais ou menos uma coisa deste género. Porque é a cada semana que nós conseguimos ter a certeza do planeamento operacional e conseguimos dizer quem é que poderia estar em casa ou não. Mas isso deveria estar e poderia estar implementado. E a FA só teria benefícios. (P7)*

Satisfação e motivação no serviço: O aspeto da satisfação e motivação foi mencionado como uma possível consequência da implementação de medidas de flexibilização do serviço. O participante 4 apresenta um exemplo do disposto deste subtema:

Se nós não lhes podemos pagar mais ou dar mais ou oferecer mais condições, pelo menos que lhes possamos dar liberdade para gerirem o dia a dia. E faz parte de nós, enquanto chefes, garantir que as pessoas estão motivadas dentro da nossa esfera de competência. E, se isso for uma medida que traga mais-valias, mais felicidade e mais motivação, há de haver de certeza uma maneira de tornar isso exequível. (P4)

4.3.2 Aspetos negativos – Flexibilização como uma ameaça

Nas secções anteriores foram referidos aspetos que designam a flexibilização como uma oportunidade para a organização. Contudo, existem também aspetos que se constituem como uma ameaça e que levantam preocupações relativamente à viabilização da flexibilização do serviço. Ao longo das entrevistas, encontraram-se certos tópicos que desencadearam opiniões contraditórias sobre o mesmo assunto (*e.g.*, compatibilidade na área das operações, compatibilidade com a condição militar). Seguidamente, neste parágrafo, serão apresentados os argumentos que sustentam a relutância dos/as participantes quanto à implementação de flexibilização no serviço militar. Este metatema é composto por cinco subtemas: limitações de recursos humanos; resistência à mudança; compatibilidade na área das operações; sentimentos de injustiça e desigualdade; compatibilidade com a condição militar e incompatibilidade nos turnos.

Limitações de recursos humanos: Neste subtema, incluiu-se a informação que classifica a escassez de recursos humanos nas fileiras como um complicador da flexibilização do serviço. A escassez de recursos humanos foi um fator mencionado, frequentemente, durante as entrevistas e de forma transversal a todas as áreas entrevistadas: nos turnos (*e.g.*, P8), na manutenção (*e.g.*, P6), nas operações (*e.g.*, P7) ou na área de serviços de apoio e administração (*e.g.*, P3):

Nós já somos poucos, e cada vez menos; cada vez mais somos nomeados para outras funções em acumulação. Nós somos chamados para tanta coisa que, se reduzir o tempo aqui, será possível mantendo a qualidade do serviço? Tenho alguma dificuldade sinceramente em conseguir visualizar. (P3)

A limitação dos recursos humanos correlaciona-se com a incompatibilidade na área de operações e manutenção. Por exemplo, o participante 6 refere que na manutenção seria

inconcebível equacionar um modelo em espelho, dada a falta de pessoas na equipa: “Na minha opinião pessoal penso que não seja praticável atualmente. Tenho-me apercebido que, quer na manutenção quer na parte operacional, que não temos as pessoas necessárias para funcionarem em espelho” (P6).

Compatibilidade na área das operações: Uma das características referidas anteriormente no capítulo 4.3.1 uma das mais apontadas foi a inevitabilidade da componente presencial das pessoas na operação e manutenção das aeronaves. Essa característica, intrínseca e incontornável da atividade aérea, está diretamente associada à viabilização de medidas de flexibilização do serviço (e.g., telesserviço, horário flexível e semana condensada). Por exemplo, o participante 7 respondeu:

Todo o nosso trabalho a fazer voos como na manutenção não é possível com o teletrabalho. [...] Sem pessoas aqui não conseguimos voar, nem fazer manutenção aos helicópteros. O nosso trabalho que tem espaço para ser feito à distância é este trabalho de gestão e de atualização de procedimentos e renovação de conhecimento que temos na esquadra. Agora, em termos de trabalho físico: voar, manter aeronaves ... tem de ser feito fisicamente, não é possível e não há outra forma. (P7)

Concretamente, este subtema subdivide-se em temas de categoria inferior: a inevitabilidade da componente presencial; a imprevisibilidade da atividade aérea e a atividade aérea diária sobrepõe-se às tarefas de chão (cf. Tabela 16).

Tabela 16 - Tópicos associados ao subtema compatibilidade na área das operações

	N.º	Ref.
Inevitabilidade da componente presencial	3	9
Imprevisibilidade da atividade aérea	3	1
Atividade aérea diária sobrepõe-se às tarefas de chão	1	4

Além da componente física, uma característica referida pelos/as participantes foi a imprevisibilidade da atividade aérea (i.e., situações inopinadas que alteram o planeamento) que está diretamente relacionada com a compatibilidade da flexibilização do serviço. Por exemplo, o participante 7 refere:

Falando da operação em si, eventualmente numa esquadra em que tenha maior previsibilidade e isso será nas esquadras de instrução. Numa esquadra de instrução não vejo porque não se possa implementar com alguma flexibilidade. Numa esquadra que vive muito num âmbito muito imprevisível em que nós temos neste momento é difícil prever tudo o que possa acontecer, torna-se difícil implementar essa flexibilidade de

horário. Numa esquadra - e voltando e usando um como termo de comparação a Academia e a Esquadra 802 - não vejo porque não se implementaria qualquer coisa do género. (P7)

A compatibilidade da flexibilização na atividade aérea surge também limitada pela sobreposição da atividade aérea em relação às “tarefas de chão” que, embora possam ser desempenhadas remotamente (*e.g.*, gestão de pessoal, planeamento de missões, atualização de procedimentos e avaliações), a existência de atividade aérea vai ditar a exequibilidade da flexibilização (*i.e.*, voar e fazer a manutenção das aeronaves constitui-se como a função primordial, o trabalho de chão é uma função secundária).

Incompatibilidade nos turnos: Surgiu este tópico relativamente à incompatibilidade dos serviços por turnos associados à vertente da defesa aérea nacional e a flexibilização do serviço. A gestão dos sistemas, a operação e uso das tecnologias requer contacto presencial. Desse modo, não existe forma de desempenhar estas funções em conjugação com um regime flexível. Pelas palavras do participante 8, constata-se o seguinte: “O trabalho é todo executado presencialmente; por norma, não podemos fazer nada fora daqui, porque a defesa aérea funciona através de radares e por isso a informação está toda aqui” (P8).

A flexibilização nos turnos está também limitada pelos recursos humanos disponíveis. Por exemplo, o participante 8 refere:

Isso só seria possível se houvessem mais turnos. Porque nos dias em que estaria em casa tinha de cá estar gente. Por exemplo se fizer serviço domingo para segunda, segunda-feira tinha de entrar outro turno, terça-feira outro, quarta-feira outro. Para isso seriam precisos oito turnos, mas não temos pessoas suficientes para esse formato. Pouco impacto tem. (P8)

Compatibilidade com a condição militar: A compatibilidade com a condição militar surge novamente como um subtema, mas que desta vez assume contornos negativos em que os aspetos da flexibilização adotam um carácter de risco e ameaçam a organização e o cumprimento da missão. Os argumentos que incompatibilizam a flexibilização com a condição militar referem que a flexibilização do serviço poderá comprometer o dever de disponibilidade e, por sua vez, a condição militar. Por exemplo, o participante 4 apresenta-nos a seguinte perspetiva:

De que forma é que nós, podendo dar isto aos militares por um lado, a flexibilidade de horário, a capacidade de poder escolher entre jornada contínua ou meia jornada, de que forma é que isto interfere com a missão? [...] Como é que se cria o equilíbrio? Não sei. Honestamente, não sei. Porque há uma coisa que não se consegue legislar que é o bom senso. (P4)

Na nossa condição militar, nós [...], enquanto militares, podemos também a qualquer momento sermos nomeados [...]. Ou seja, a nossa condição militar implica que nós estejamos permanentemente disponíveis para o que for necessário, e isso implica estarmos simultaneamente no nosso local de trabalho, mas por vezes irmos à AFA, ao IUM, etc. [...] Existe sempre alguma dificuldade quando a gente se compara com o meio empresarial civil, por causa da nossa condição militar. Se houver uma solicitação dois minutos antes de sairmos, mesmo que não estivesse planeado, temos que ficar ou levar o trabalho para casa e fazê-lo assim que possível, porque podemos por exemplo ter compromissos com a nossa família que não podem ser adiados. (P3)

Resistência à mudança: Quando questionados relativamente ao motivo que justifique, na opinião dos/as participantes, que a Força Aérea não tenha disponível um programa de flexibilização do serviço (*i.e.*, questão 12), a resistência à mudança (n=4, Ref.=5) foi o aspeto mais referido. Por exemplo, o participante 3 referiu:

Tudo o que são grandes mudanças ou que exigem mudanças de mentalidades são muito morosas no tempo, mas digamos que ainda perdura um quadro mental que é muito avesso a este tipo de evolução. Digamos que a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas e outros normativos que cada vez vão aproximando mais a realidade militar à realidade civil em termos de direitos sociais, dos pais, mas ainda há aqui uma grande resistência em aceitar esta passagem para essas modalidades de trabalho. (P3)

Sentimentos de injustiça e desigualdade: Foi um tópico referido como um potencial desafio para as chefias. A implementação de medidas de flexibilização diferenciadas poderá implicar um risco ao nível moral e ético. Naturalmente, as medidas de flexibilização não são exequíveis de forma igual a todas as especialidades da FA, devido à sua diversidade de funções e especialidades. Os regimes flexíveis não são medidas *plug and play*, requerem uma análise atenta e adaptada ao contexto específico de cada unidade, estabelecimento ou órgão (U/E/O) da FA. Assim, a atribuição de benefícios diferentes para militares de diferentes serviços poderá espoletar um sentimento de desigualdade e sentimentos de insatisfação e injustiça. Por exemplo,

o participante 6 resumiu este dilema da seguinte forma: “Talvez por não ser algo que seja transversal a todas as áreas. Como deve compreender, as chefias têm que ser justas para todas as partes e eu penso que será uma questão dessas” (P6).

Também o participante 7 expressou preocupação do ponto de vista das chefias quanto aos efeitos adversos da implementação de uma solução flexível que não seja implementável a todas as pessoas e formas de serviço: “Torna-se muito difícil de gerir de forma equitativa por forma a não ser perversa e não haja um risco moral” (P7).

4.3.3 Aspetos diferenciadoras do telesserviço vs horário flexível vs semana condensada

Telesserviço: Um aspeto que comprometeu a sustentabilidade do telesserviço tem que ver com a dificuldade na integração de novos elementos (*i.e.*, orientação dos novos elementos nas equipas de trabalho). As chefias revelaram que é possível implementar o telesserviço, embora tenham receio de se exporem aos riscos deste método. Por exemplo, o participante 4 sentiu que “havia ganhos em momentos de haver a parte presencial”, embora não se constituíssem como “obstáculos” absolutos. Apesar de ser um regime que pode até render “mais do dobro”, constatou-se que o problema está na “colocação de novos elementos e a passagem de conhecimento”. Nesses casos, a melhor orientação e integração “faz-se cara a cara. Há muitas coisas que são mais fáceis cara a cara, mas podemos implementar um modelo misto” (P4).

Na generalidade, percebeu-se a exposição extensa ao telesserviço poderá gerar isolamento social, dificuldade em comunicar, intensificação do serviço e diluição das esferas trabalho-vida.

Por causa do défice de recursos humanos, o regime de teletrabalho a tempo inteiro é uma solução pouco exequível. Nesse aspeto, as pessoas demonstraram preferência num regime híbrido entre o regime presencial e remoto. Por exemplo, o participante 7 vê o regime flexível e situacional como um equilíbrio que não compromete o cumprimento da missão:

É difícil pôr, neste momento, uma flexibilidade rígida, porque nós temos falta de pessoas. Para eu ter uma rigidez e bloquear horários e voos, implicaria ter muito mais pessoas do que tenho agora. [...] Portanto, se tivéssemos mais pessoas, se calhar era mais fácil implementar esse tipo de medidas. A ser, o teletrabalho seria algo pontual. [...] Nesta semana, tu não precisas de estar aqui e podes ir para casa desempenhar as tuas funções, mais ou menos uma coisa deste género. Porque é a cada semana que nós conseguimos ter a certeza do planeamento operacional e conseguimos dizer quem é que poderia estar em casa ou não. Mas isso deveria estar e poderia estar implementado. E a FA só teria benefícios. (P7)

Horário flexível: Este metatema refere-se aos aspetos que foram mencionados e se aplicam à viabilidade do horário flexível no serviço militar. Na Tabela 17, apresentam-se os tópicos mais referidos pelas pessoas que justificam o interesse do horário flexível: fugir ao trânsito (*i.e.*, escolher entrar mais tarde e/ou sair mais cedo para evitar a “hora de ponta”); levar/buscar filhos à escola (*i.e.*, maior flexibilidade para escolher os horários), equilibrar a vida profissional, pessoal e familiar (*i.e.*, melhor conciliação trabalho-vida) e incentivo à produtividade (*i.e.*, ferramenta que a chefia pode usar para premiar as pessoas mais produtivas).

Tabela 17 - Subtemas associados ao metatema horário flexível

	N.º	Ref.
Equilibrar a vida profissional, pessoal e familiar	2	2
Levar/buscar os filhos à escola	1	3
Fugir do trânsito	1	1
Incentivo à produtividade	1	2

Por exemplo, o participante 6 menciona a oportunidade que o horário flexível lhe daria em termos de gestão do tempo pessoal e familiar:

Acho que pode ser bastante praticável e que não ia alterar praticamente nada ou seria algo muito residual a nível de desempenho. [...] Seria bastante positivo para as pessoas tentarem conciliar a sua vida pessoal. Porque? Porque, atualmente, [...] as nossas esposas e maridos dos nossos militares, muitas vezes, trabalham durante a noite e penso que a flexibilidade poderia ajudar e muito as nossas famílias. Também no meu caso, que sou estudante já há alguns anos — acumulo essa função —, a flexibilidade de horários iria ajudar bastante um estudante para continuar o seu percurso académico.
(P6)

Neste excerto, o participante 6 venceu um aspeto relevante do horário flexível que tem que ver com a oportunidade de as chefias poderem recompensar os subordinados pela produtividade do serviço. No caso do participante 6, que integra uma equipa de manutenção de aeronaves, a sua atividade é inerentemente presencial e não-linear — a carga de trabalho oscila frequentemente. Assim, o horário flexível justifica-se nos casos em que não existe atividade de manutenção prevista: “Por exemplo, no dia a seguir, a aeronave descola, vai para S. Tomé — esteve lá este fim de semana — e estão lá três dias, porque é que temos que cá estar, por exemplo, no dia a seguir? Porque é que temos que cá estar todos?” (P6).

Semana condensada: Este metatema consistiu nos aspetos que relacionam o regime de semana condensada (*e.g.*, semana de quatro dias) e a perceção da exequibilidade nas funções que os/as participantes desempenham. A semana condensada consiste num horário de trabalho

com menos dias de trabalho semanais. É denominada de “condensada”, pois o número de horas diárias de serviço é condensado, resultando num dia de trabalho mais extenso em troca de um dia adicional de folga. O horário pode estender-se além das oito horas diárias, por exemplo, dez ou doze horas diárias.

Tabela 18 - Subtemas associados ao metatema semana condensada

	N.º	Ref.
Desafio de conjugar os horários entre as pessoas	4	4
Permite compensar a atipicidade de horários	2	5
Custos acrescidos nas creches	1	3

Os subtemas associados a este metatema foram: o desafio de conjugar os horários entre as pessoas (*i.e.*, garantir a disponibilidade do serviço); permite compensar a atipicidade de horário (*i.e.*, ferramenta que as chefias podem usar para compensar as pessoas da equipa de trabalho) e custos acrescidos nas creches (*i.e.*, a dilatação do horário diário de trabalho resulta num aumento dos custos contratualização de serviços de cuidado dos filhos) (cf. Tabela 18).

A reação dos participantes relativamente à semana de trabalho foi mista. Por um lado, as perspetivas mais positivas realçam o potencial da semana condensada na melhoria da conciliação trabalho-vida, no aumento da “satisfação nas fileiras” (P6) e na compensação da elevada atipicidade de horário do serviço (*e.g.*, P9) (principalmente na área operacional e manutenção). Por exemplo, o participante 6 partilha a sua experiência como mecânico numa esquadra de manutenção da FA:

Nós trabalhamos muitas vezes fora de horas aqui no (designação da aeronave). Principalmente agora que temos apenas uma aeronave. [...] Temos que trabalhar fora de horas, trabalhar à noite, [...] acaba por ser uma honra estar a fazer isso. Mas, perdoe-me a expressão, sai-nos do pelo. E penso que essa semana de quatro dias o trabalho iria continuar a ser feito na mesma, não tenho a mínima dúvida disso e iria aumentar a satisfação. [...] Em primeiro lugar [...], tenho uma equipa de trabalho, que posso-me orgulhar nesse aspeto, porque sempre que preciso de alguma coisa ninguém me disse que não, [...] logo, quando muitas vezes uma aeronave está fora, não há necessidade de estarmos cá todos. Uma vez que nós contribuímos por outro lado, com as horas extras. Não temos que ter um regime rígido em que sabemos que não vai haver nada hoje, mas temos que estar cá todos. Funciona assim. Nesse aspeto, sou totalmente a favor dos quatro dias, porque daria uma margem de um dia legal com a qual eu consigo trabalhar para justificar perante as minhas chefias que o rapaz não está cá hoje, por causa dessa questão dos quatro dias e não tenho cá a aeronave. (P6)

Contrariamente a esta visão, surgem também relatos de cariz negativo que caracterizam a semana condensada como uma medida que não oferece benefícios a nível pessoal e familiar (conciliação trabalho-vida) (e.g., P5) ou a nível de desempenho e produtividade no serviço (e.g., P2).

No meu caso em particular, é muito complicado de fazer nem que seja mais uma hora de manhã e outra hora à tarde todos os dias, pelo facto de ter de ir buscar as minhas filhas. Ou seja, ia-me aumentar a despesa semanal a nível do centro de estudos das minhas filhas. (P5)

Nem este consigo cumprir, por isso para mim não me traria benefícios. Nem este horário de saída consigo cumprir, quanto mais um outro. Mas isso é pessoal. Nada contra as outras pessoas, porque nós aqui temos trabalho infundável. Que nunca cessa. (P2)

Ou seja, na esfera pessoal e familiar, destacam-se os/as militares pais/mães e os custos acrescidos nos serviços de cuidado de menores — usualmente, as instituições de cuidado cobram mais por “chegar mais cedo e sair mais tarde” (P1), ou seja, aumentaria a despesa mensal para o/a militar e poria as crianças numa situação de institucionalização ainda mais extensa.

Do ponto de vista organizacional, os elementos da área operacional referiram que a semana condensada é uma opção impraticável (e.g., P7, P8 e P9), sobretudo devido a três fatores: a falta de recursos humanos, a imprevisibilidade da atividade operacional e a necessidade de exercício presencial das funções. Por exemplo, no serviço de defesa do espaço aéreo, os participantes 8 e 9 referem:

Só seria possível se houvessem mais turnos. Porque nos dias em que estaria em casa tinha de cá estar gente. [...] Para isso seriam precisos oito turnos, mas não temos pessoas suficientes para esse formato. Pouco impacto tem, [...] e não dá, porque não temos pessoal para fazer essa rotatividade. (P8)

Para os turnos, não seria possível, é um facto. No entanto, para o serviço das nove às cinco, não tenho dúvidas que sim. (P9)

Já na atividade aérea, o participante 7 refere a incompatibilidade da semana condensada com a imprevisibilidade da atividade aérea:

Se tivéssemos mais pessoas era possível, mas ter só uma pessoa a comprimir o horário semanal seria muito difícil conjugar isso com a restante operação da esquadra. [...] e como na esquadra é tão imprevisível, seria muito difícil encaixar com antecedência essa folga. [...] Numa esquadra que vive muito num âmbito muito imprevisível em que nós temos neste momento, é difícil prever tudo o que possa acontecer, torna-se difícil implementar essa flexibilidade de horário. (P7)

Além da componente operacional, as chefias da área de apoio relacionaram a exequibilidade da semana de quatro dias com a sobrecarga de acumulação de funções que cada vez se faz mais sentir, estando também associado à escassez de recursos humanos e ao comprometimento da condição militar. Por exemplo, o participante 3 refere:

Na nossa condição militar, nós não estamos só acometidos à função que desempenhamos no nosso local estrito de trabalho. [...] A nossa condição militar implica que nós estejamos permanentemente disponíveis para o que for necessário, e isso implica estarmos simultaneamente no nosso local de trabalho, mas por vezes irmos à AFA, ao IUM, etc., atendendo a que cada vez mais nós somos nomeados para cada vez mais funções em acumulação, isto é, temos a nossa função principal, mas temos depois uma série de outras que nos são nomeadas. Não é linear, o nosso serviço nunca é estável [...], ou seja, o sistema de quatro dias entre um mundo empresarial e o contexto militar, nem sempre é possível fazer o paralelismo. (P3)

4.3.4 Implementação de um modelo híbrido

Um aspeto que foi mencionado com frequência foi a flexibilidade situacional (*i.e.*, um regime híbrido que complemente a componente presencial convencional com uma componente flexível, implementado de acordo com as necessidades do momento de forma pontual ou continuada). De forma quase transversal (n=5), os/as participantes expressaram interesse num horário híbrido que conjugasse o serviço presencial e o telesserviço. Na opinião do participante 1:

O ideal seria uma modalidade mista. Por exemplo, três dias em casa e dois dias presenciais ou quatro em casa e um dia presencial. Ou seja, flexível de forma a poder gerir o trabalho. [...] A nossa dinâmica normal aqui é que eu consigo gerir o trabalho a partir de casa sem problema nenhum, mas há alturas em que isso não é possível dependendo daquilo que vamos desempenhar na altura. Portanto, diria que o ideal seria uma modalidade mista e não de teletrabalho exclusivo. [...] Um dia em casa de

teletrabalho por semana já era bom. Já fazia alguma diferença. Não era ideal, mas... como estamos tão longe do ideal que já era bom. (P1)

A literatura que estuda os efeitos do teletrabalho na qualidade de prestação de serviços tem vindo a sustentar a mesma visão dos/as participantes, no sentido em que aconselha uma organização do trabalho híbrida, definindo o equilíbrio ideal entre dois a três dias de teletrabalho por semana, que é a quantidade de dias que permite maximizar os benefícios do teletrabalho (*e.g.*, redução de deslocações pendulares, menos interrupções), sem expor demasiado os/as profissionais às ameaças do teletrabalho (Eurofound, 2020a; Eurofound & ILO, 2017).

4.3.5 Outros temas notáveis

À semelhança da secção acima 4.2, surgiram também pequenos temas, relevantes para a análise, mas que não se inseriram num metatema por terem sido mencionados pontualmente ou porque o seu contexto não se adequa à categorização dos temas. Incluiu-se a compatibilidade entre o serviço extraturno e a flexibilização (*i.e.*, a exequibilidade da implementação de regimes de horário flexíveis no serviço extraturno), implementação de controlo de acessos (*i.e.*, a necessidade de existir um sistema que permita controlar as horas de serviço e definir um banco de horas) e a capacidade tecnológica de operar remotamente (*i.e.*, a capacidade atual tecnológica da FA permite realizar trabalho remoto sem comprometer a segurança).

4.3.6 Síntese conclusiva e resposta à QD3

Perante o disposto nas secções anteriores e em resposta à QD3, *como é que os/as militares percebem a implementação de regimes flexíveis de serviço na Força Aérea*, concluiu-se que os/as militares encaram a implementação de regimes flexíveis de forma positiva. Primeiramente, será dada a resposta à QD3 e, a partir dessa, é deduzida a resposta aos subtópicos da QD3a, QD3b e QD3c que inferem a exequibilidade do telesserviço, do horário flexível e da semana condensada, respetivamente.

De um modo geral, os/as participantes destacaram que as características das funções na área de apoio e de trabalho administrativo favorecem a implementação de regimes flexíveis por serem atividades tipicamente mais previsíveis, lineares e compatíveis de serem feitas remotamente. Por sua vez, os principais desafios nas outras áreas (*i.e.*, operacional e de manutenção) prendem-se essencialmente com a natureza atípica e imprevisível da atividade que dificulta a articulação de um regime flexível e a necessidade de presença física para desempenhar as funções principais.

Para exemplificar a diversidade de funções na FA, no caso particular do participante 6, a semana condensada e o horário flexível são regimes que se adequam às características do seu serviço, porque permitir-lhe-ia gozar uma folga semanal ou entrar/sair mais cedo/tarde sem afetar o serviço na esquadra de manutenção. Por sua vez, o telesserviço já não seria uma alternativa adequada, porque as atividades que desempenha requerem a presença física. Por outro lado, para o participante 5, a semana condensada já não seria uma solução ótima, porque não teria benefícios (*e.g.*, teria custos acrescidos na creche). Ainda no contexto operacional, para o participante 7, a escassez de recursos humanos e a necessidade presencial são dois aspetos incontornáveis que não lhe permite – como chefe – distribuir horários flexíveis ou um dia de folga semanal aos seus subordinados, porém consegue distribuir serviço remoto para os/as subordinados/as que não estejam escalados para atividade aérea, visto que as tripulações desempenham tarefas administrativas.

Voltando à área de apoio e ainda sobre o tópico da escassez de recursos humanos, para o participante 3, a acumulação de funções significa que o regime presencial continua a ser a modalidade mais vantajosa em termos de produtividade.

Assim, de um modo geral, pode-se concluir que a implementação de regimes flexíveis está limitada pelos recursos humanos disponíveis. Tendo-se verificado uma tendência geral de escassez de recursos humanos em todos os serviços, a opinião dos/as participantes é que a implementação de medidas de flexibilização são soluções realistas e sustentáveis se forem aplicadas numa filosofia situacional, avaliando a situação pontualmente, isto é, cada chefia determina o regime que é mais favorável para a produtividade do seu departamento/secção/esquadra, tendo a opção de reverter essa situação caso ache necessário.

No que se refere à QD3a, *como é que os/as militares percecionam a implementação do telesserviço na Força Aérea*, os/as participantes destacaram a boa adaptação da instituição durante o período de confinamento obrigatório e a prova de que existem recursos materiais e TIC disponíveis atualmente para implementar um regime de telesserviço eficazmente (*e.g.*, P5). Porém, os dois grandes obstáculos do telesserviço prendem-se com três aspetos, já mencionados anteriormente: a dificuldade de integração de novos elementos nas equipas de trabalho, a necessidade de presença física no serviço e a escassez de recursos humanos. Por esses três motivos, as opiniões dos/as participantes gravitaram em torno de um regime flexível situacional que conjugue o regime presencial com o regime remoto, de forma que se estabeleça um equilíbrio entre os benefícios do telesserviço (maior produtividade e conciliação trabalho-vida), sem se exporem aos seus riscos (intensificação do trabalho e isolamento social e profissional).

De uma forma geral, as funções que exigem a presença física não se coadunaram com um regime remoto, por exemplo, nos regimes por turnos e na atividade aérea. No entanto, à exceção do serviço por turnos e da manutenção, todos os participantes mencionaram ter tarefas compatíveis de serem realizadas remotamente, mesmo que parcialmente (*e.g.*, planeamento da atividade aérea, uniformização e atualização de procedimentos).

No que se refere à QD3b, *como é que os/as militares percebem a implementação do horário flexível na Força Aérea*, em termos de legitimidade, o horário flexível foi percebido como um regime bastante compatível com o serviço militar sobretudo por causa da jurisprudência legal que existe nos outros ramos das FFAA que prevê certos direitos aos/as militares com responsabilidades familiares, nomeadamente a possibilidade de requerem o regime de jornada contínua ou meia jornada: “realmente, o trabalho a tempo parcial, como as outras formas que estão previstas em termos de parentalidade de flexibilização de trabalho, são aplicáveis aos militares” (P2). Porém, as razões que levaram os/as participantes a desconsiderar o regime de horário flexível na FA relaciona-se – uma vez mais – com a natureza das funções que desempenham. Ao nível das áreas funcionais, constatou-se que o horário flexível seria incompatível na área das operações, devido à natureza presencial das atividades que se sobrepõe à capacidade de entrar mais tarde/sair mais tarde (*e.g.*, regimes por turnos, atividade aérea): “Imaginemos que tenho uma pessoa que está disponível mais cedo, [...] mas o (designação da aeronave) já está pronto desde as nove da manhã para efetuar os voos de manutenção. Se só chega às dez porque estou a fazer jornada contínua, por exemplo, estiveram aqui outras pessoas desde as nove à espera que alguém chegasse às dez” (P7).

Por sua vez, foi na área de apoio que os/as participantes revelaram ser a área que conseguiria adaptar-se melhor (*e.g.*, P3 e P7). Por exemplo, o participante 7 refere:

É difícil implementá-las na operação, é verdade, mas existem outras áreas na FA que é possível implementar e se calhar até traz mais benefícios. [...] Ter essa flexibilidade vai permitir ter, por exemplo, uma esquadra de pessoal aberta desde as oito da manhã até às sete da noite. (P7)

Para quem está numa área de apoio talvez seja mais fácil, para quem está numa área operacional é muito mais desafiante. (P3)

Do ponto de vista das chefias, o horário flexível rígido é um cenário pouco realista tendo em conta a cultura organizacional e a escassez de recursos humanos. Um cenário alternativo mencionado em matéria de flexibilização seria a «normalização de uma mentalidade mais

flexível» de cumprimento de horários, para que as pessoas possam “estar disponíveis para a família quando preciso e estar disponível para o serviço quando é necessário” (P3). Foram dadas sugestões para aumentar a flexibilidade dos horários: através da criação de mecanismos de controlo mais efetivos (e.g., a criação de um regime de banco de horas através de um sistema de controlo de acessos que registe a hora de entrada e saída) e da criação de legislação com critérios adequados e bem definidos.

No que se refere à QD3c, *como é que os/as militares percecionam a implementação da semana condensada na Força Aérea*, a perceção das pessoas é predominantemente pessimista. A nível organizacional, é incompatível com a área operacional e, embora seja compatível com a área de apoio, surge como uma solução que concretiza apenas parcialmente as necessidades das pessoas.

No entanto, a semana condensada foi mencionada como uma medida válida em determinadas situações pontuais e individuais, por exemplo, na área da manutenção — atividade com um horário atípico e não-linear —, em que se poderia enquadrar melhor com a semana condensada. Por outro lado, é uma medida que pode ser usada como ferramenta de incentivo à produtividade e de compensação da atipicidade do serviço, independentemente da função que esse militar desempenhe. Por exemplo, o participante 9 refere o último ponto:

Termos um dia de folga a meio da semana permite-nos gerir a nossa vida para que possamos tratar dos nossos compromissos sem comprometer o serviço. Permite por outro lado recarregar as energias, a carga de trabalho é muito intensa e sinto que, quando se trabalha de segunda a sexta-feira, a fadiga começa a notar-se já perto do final da semana. Noto esse cansaço e dispenso com alguma frequência elementos da equipa — dou-lhes uma tarde livre ou algo do género —, porque noto que as pessoas ficam mais envolvidas e que, quando regressam, voltam mais comprometidas com o trabalho. (P9)

4.4 Viabilidade de implementação de um regime flexível na FA

4.4.1 Exequibilidade do telesserviço

Foi questionado aos entrevistados a exequibilidade de trabalhar em regime remoto ou híbrido tendo em conta as funções que desempenha. De modo geral, os/as militares com funções administrativas ou da área de apoio revelaram uma compatibilidade elevada, mesmo que parcialmente, dependendo de certas atividades que motivem a presença física. Já nas funções operacionais e de manutenção, a exequibilidade limitou-se às tarefas administrativas, visto que

as restantes atividades exigem a presença física desses militares, como é resumido na Tabela 19.

Tabela 19 - Compatibilidade entre as funções dos/as participantes e o telesserviço

Área	Serviços	Atividades compatíveis com o telesserviço?	Atividades incompatíveis com o telesserviço
Apoio	Serviço de Ação Social (SAS)	Sim, é compatível	Há alturas que tem que visitar o gabinete (e.g., reuniões presenciais)
	Departamento Jurídico	Sim, é compatível	Aceder a processos em papel, reuniões sobre assuntos confidenciais e conselho superior de disciplina
	Direção de Pessoal (DP)	Sim, desde que não seja de forma prolongada e desde que se continue a investir na desmaterialização dos processos de avaliação	Reuniões de trabalho com a equipa e com outros departamentos
	Direção de Comunicação e Sistemas de Informação (DCSI)	Sim, é compatível	Reuniões de trabalho, <i>briefings</i> e <i>debriefings</i> com a equipa
Manutenção	Esquadra de manutenção	Apenas trabalho administrativo	Manutenção das aeronaves (e.g., remoção do motor)
Operações	Esquadra de voo	Apenas trabalho administrativo	Atividade aérea (e.g., voar, efetuar qualificações, destacamentos e alertas)
	Centro Rádio Controlo (CRC)	Apenas trabalho administrativo (i.e., extraturnos)	Trabalho por turnos

4.4.2 Exequibilidade do horário flexível

A perceção dos/as participantes quanto à exequibilidade do horário flexível foi referida anteriormente no capítulo 4.3. Sentiu-se uma divergência de opiniões entre chefia/subordinados. Ao nível das chefias, a tendência foi para recusar a exequibilidade do horário flexível por ameaçar o cumprimento da missão da organização — facto justificado pela escassez de recursos humanos (e.g., P3, P4, P7). Por outro lado, os/as subordinados/as (e.g., P1, P5, P6) demonstraram-se mais otimistas, mencionando os benefícios que poderiam alcançar em termos de conciliação trabalho-vida (e.g., mais facilidade em ir buscar/levar os filhos à escola).

Em concordância com o que já foi referido para o telesserviço, o horário flexível não se compadece com as atividades de foro presencial. Assim, a exequibilidade está limitada ao trabalho administrativo nas funções que desempenham tarefas administrativas. Tal como pode ser observado na Tabela 20.

Tabela 20 - Análise da exequibilidade do regime de horário flexível

Área	Serviços	Horário flexível é exequível?
Apoio	Serviço de Ação Social (SAS)	Sim
	Departamento Jurídico	Sim, principalmente para os pais/mães que é um direito consagrado na Constituição da República
	Direção de Pessoal (DP)	É praticável, mas tendo em conta a acumulação de funções, seria insustentável.
	Direção de Comunicação e Sistemas de Informação (DCSI)	Sim, é compatível e é conjugável com o telesserviço
Manutenção	Esquadra de manutenção	Sim
Operações	Esquadra de voo	Não
	Centro Rádio Controlo (CRC)	Não

De notar que surge uma opinião contraditória na esquadra de manutenção. Isto é, seria de esperar que a natureza presencial da atividade aérea e de manutenção deveria incompatibilizar este regime, porém, o participante 6 argumentou que, no contexto em que está inserido, um regime flexível de horário (*e.g.*, jornada contínua) é “bastante praticável e que não ia alterar praticamente nada ou seria algo muito residual a nível de desempenho” (P6). Ou seja, o horário flexível surge como uma solução aparentemente viável em funções com elevada atipicidade de horário e flutuação de carga de trabalho, mas que não sejam funções com uma imprevisibilidade elevada ao ponto de ameaçar o cumprimento da missão.

4.4.3 Exequibilidade da semana condensada

Em concordância com as opiniões acima referidas na secção anterior, surgiram opiniões diversificadas consoante o cargo de chefia/subordinado e a função que a pessoa ocupa. Destacando alguns aspetos já mencionados anteriormente, a perceção da chefia é que a semana condensada poderá ser utilizada para premiar os/as subordinados/as mais produtivos e compensar uma atipicidade elevada no serviço (*e.g.*, P9). Exceto situações pontuais, a semana condensada ofereceu poucas soluções viáveis do ponto de vista da conciliação trabalho-vida para os/as militares. Do ponto de vista funcional, existe exequibilidade nas funções de secretariado, de administração ou apoio, estando limitada, porém, pelos recursos humanos disponíveis. Por sua vez, e em consonância com as perceções das medidas anteriores, a semana condensada é um regime que não se adequa à realidade operacional e de manutenção da FA.

Tabela 21 -Análise da exequibilidade da semana condensada nos serviços dos/as participantes

Área	Serviços	Semana condensada é exequível?
Apoio	Serviço de Ação Social (SAS)	Sim
	Departamento Jurídico	Sim
	Direção de Pessoal (DP)	É praticável, mas tendo em conta a acumulação de funções, seria insustentável.
	Direção de Comunicação e Sistemas de Informação (DCSI)	Sim, mas só se for legislada adequadamente
Manutenção	Esquadra de manutenção	Sim, na medida em que serve para compensar os dias de elevada atipicidade
Operações	Esquadra de voo	Não
	Centro Rádio Controlo (CRC)	Não

4.4.4 Síntese conclusiva e resposta à QC

Surge agora o momento para responder à questão central (QC), *é viável implementar medidas de flexibilização da organização do serviço na Força Aérea para melhorar a conciliação trabalho-vida dos/as militares*, concluindo-se que a resposta é condicionalmente positiva, visto que está restrito a que determinadas condições se verifiquem.

Em primeiro lugar, referindo os resultados apresentados anteriormente, a viabilidade do regime de flexibilização dependerá de diversos fatores que já foram referidos, desde a função que a pessoa ocupa às características específicas do serviço (*e.g.*, há recursos humanos suficientes para flexibilizar o serviço sem comprometer o cumprimento da missão?). Assim, a resposta à QC é condicionada. Porém, a resposta é condicionalmente positiva, porque, à exceção do participante 8 que serve num regime por turnos, todos/as os/as participantes deram um parecer positivo a pelo menos um regime flexível.

Ao nível funcional, os serviços de apoio e as funções que desempenham tarefas administrativas têm uma viabilidade elevada de implementação das medidas de flexibilização. Por sua vez, as funções relacionadas com a manutenção não têm viabilidade total para desempenhar determinados regimes flexíveis devido à natureza presencial do trabalho. Poderão porventura estar elegíveis, caso desempenhem tarefas administrativas ou caso seja uma medida para compensar de forma pontual a intensidade e atipicidade do serviço, no entanto, seria uma condição avaliada caso-a-caso. Por último, as funções associadas à componente operacional também não têm viabilidade total para desempenhar qualquer tipo de regime flexível, sobretudo por causa da atividade aérea. Caso contrário, esses militares poderão desempenhar as tarefas de chão em telesserviço, embora seja uma situação que carece da avaliação situacional. Já o horário flexível e a semana condensada não são viáveis, porque a imprevisibilidade da atividade aérea e a escassez de recursos humanos não garantem que seja um regime exequível de forma sustentável ao longo do tempo.

(Página intencionalmente em branco)

5 Conclusão

O presente estudo teve como objetivo explorar a viabilidade de implementação de medidas de flexibilização da organização do serviço militar na Força Aérea. Numa perspetiva metodológica qualitativa, recolheu-se dados através de entrevistas a militares da instituição, nas quais abordou-se a relação trabalho-vida, as suas experiências durante o período de serviço remoto a partir do domicílio e a perceção dessas pessoas relativamente à implementação de um regime flexível de serviço. Baseando-se numa análise temática dos dados, foi possível retirar algumas conclusões.

Nomeadamente, a análise dos fatores que influenciam a conciliação trabalho-vida nos/as militares da Força Aérea (OE1) permitiu perceber que existem fatores influenciadores na esfera profissional, na vida pessoal e familiar. A maioria das pessoas revelou ser a escassez de recursos humanos e a atipicidade do serviço os maiores complicadores da conciliação trabalho-vida. Por outro lado, as pessoas manifestaram-se satisfeitas quanto ao clima de apoio da chefia e dos pares no serviço. A informalidade das relações chefia/execução e a confiança da liderança foram apontados como os principais facilitadores da conciliação trabalho-vida. No que diz respeito às assimetrias, verificou-se uma maior influência de antecedentes de origem profissional na conciliação trabalho-vida comparativamente aos fatores pessoais e familiares. Por outro lado, verificou-se que as chefias têm tendência a ter mais dificuldade a gerir a relação trabalho-vida. Acredita-se que esteja relacionado com a responsabilidade acrescida e do grau de envolvimento organizacional que a função exige da pessoa. No que se refere a assimetrias de género, de um modo geral, os indivíduos de género masculino e feminino reportaram fatores influenciadores da conciliação trabalho-vida semelhantes. Demais, ser pai/mãe de crianças muito novas foi manifestamente o principal complicador de origem familiar ao nível da conciliação trabalho-vida.

Relativamente à experiência dos/as militares da Força Aérea durante o período em que estiveram a prestar serviço remoto (OE2), foi possível concluir que estes militares classificam a experiência de uma forma geral positiva. Os aspetos destacados que contribuíram para uma experiência positiva foi a melhor capacidade de concentração, a diminuição de distrações, a poupança nas deslocações pendulares e a maior facilidade em conciliar o trabalho com a vida pessoal e familiar. Por outro lado, as desvantagens demarcadas pelos/as participantes relacionam-se com a intensificação do trabalho, a diluição das fronteiras trabalho-vida e o isolamento social. No entanto, na generalidade, a experiência global do telesserviço foi positiva.

Por último, no que diz respeito à análise da percepção dos/as militares quanto à viabilidade das medidas de flexibilização do serviço na FA (OE3), foram abordadas três medidas: o telesserviço (OE3a), o horário flexível (OE3b) e a semana condensada (OE3c).

De um modo geral, a percepção da viabilidade dos/as participantes dependeu das características funcionais que desempenham. A percepção geral é que os regimes flexíveis se adaptam facilmente às funções que executam tarefas administrativas ou que desempenham funções relacionadas com a área de apoio por serem atividades mais previsíveis, lineares e serem compatíveis com TIC remotas. Por sua vez, a percepção das pessoas relativamente à viabilidade das medidas flexíveis nas outras áreas organizacionais vai depender de determinados pressupostos, por exemplo, se existe trabalho que não exija a presença física e se a dinâmica do serviço se coaduna com um regime flexível (*e.g.*, qual é o grau de atipicidade e imprevisibilidade do serviço?). Não havendo atividades presenciais, os regimes de flexibilidade foram percebidos de forma positiva como ferramentas de motivação e compensação que podem ser usados pelas chefias sempre que acharem necessário.

Considerando o OG proposto de *avaliar a viabilidade de implementação de um regime flexível do serviço na Força Aérea*, concluiu-se que os regimes flexíveis são viáveis, porém são condicionados pelas características específicas de cada função e contexto. Sendo a FA uma organização multidiversificada, a implementação de medidas flexíveis generalizadas é um cenário irrealista. As medidas que parecem ser viáveis são aquelas que se adaptam melhor à circunstância do serviço. Porém, a implementação de medidas diferenciadas poderá gerar sentimentos de desigualdade e insatisfação entre as fileiras, comprometendo o funcionamento normal da instituição militar.

5.1 Limitações e sugestões para investigações futuras

Uma fragilidade assinalável deste estudo teve que ver com a amostra deste estudo ter tido uma representatividade de 89% de militares casados/as e com filhos. Assim, é natural que haja um peso mais assinalável dos fatores familiares a interferirem no trabalho. Para atenuar esta situação, uma sugestão de um estudo futuro seria a inclusão de participantes pertencentes a outros contextos (*e.g.*, pais/mães solteiros/as, jovens e indivíduos de classes sociais minoritárias). Outro aspeto não abordado foi a classe de praças na FA; seria interessante investigar este grupo de indivíduos, por ser a classe com mais *turnover* na instituição (A. Martins, 2012, 2014; Rijo et al., 2018). Adicionalmente, a especialidade de Polícia Aérea seria relevante investigar, por ser uma especialidade com representatividade em todas as U/E/O.

Demais, é uma especialidade responsável pela segurança interna e de defesa dos recursos da FA contra ameaças externas.

Dada a natureza exploratória qualitativa deste estudo, um aspeto limitativo está relacionado com a impossibilidade de generalizar as conclusões para as restantes realidades da FA. Embora os resultados sejam relevantes do ponto de vista científico e prático, um aspeto que enriquecerá as conclusões deste estudo será o desenvolvimento de um projeto com uma amostra de dimensão superior e representativa da população da FA.

É expectável que, no futuro, a FA continue a ser desafiada de diferentes formas. A vaga pandémica da COVID-19 foi um exemplo de um cenário improvável, mas altamente desafiante para a FA. Neste sentido, este estudo propõe estimular o investimento em mais projetos que procurem aprofundar nos temas relacionados com o serviço militar e em formas como a FA poderá aproveitar as oportunidades deixadas pelos desafios do futuro.

Atualmente (2022), a sociedade está a regressar à normalidade e aos poucos vão surgindo novos estudos com conclusões que permitem que a instituição adquira mais conhecimento e fique mais robusta para combater cenários semelhantes. Deste modo, recomenda-se o desenvolvimento de um documento legislativo interno que defina os conceitos de telesserviço e de outros regimes alternativos, que esclareça os critérios de elegibilidade e que estabeleça os limites da sua aplicação, tal como já foi feito pela USAF e por outros ramos das FFAA.

(Página intencionalmente em branco)

6 Referências Bibliográficas

- Adams, G., Jex, S., & Cunningham, C. (2006). Work-Family Conflict Among Military Personnel. In W. T. Britt, C. Castro, & A. Adler (Eds.), *Military life: The psychology of serving in peace and combat: The military family* (pp. 169–192). Praeger Security International.
- Allen, S., & Wolkowitz, C. (1986). The Control of Women's Labour: The Case of Homeworking. *Feminist Review*, 22. <https://doi.org/10.2307/1394935>
- Allen, T. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behaviour*, 58(3), 414–435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Allen, T., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences Associated with Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037/1076-899B.5.2.278>
- Almirante Silva Ribeiro. (2019, July). “Insustentável.” Chefe das Forças Armadas denuncia falta de recursos humanos. Em *TSF Rádio Notícias*. TSF Rádio Renascença. <https://www.tsf.pt/portugal/politica/insustentavel-chefe-das-forcas-armadas-denuncia-falta-de-recursos-humanos-11124285.html>
- Ashforth, B. E., Kroner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. © *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>
- Bae, K. bin, & Goodman, D. (2014). The influence of family-friendly policies on turnover and performance in South Korea. *Public Personnel Management*, 43(4), 520–542. <https://doi.org/10.1177/0091026014536055>
- Bae, K. bin, & Yang, G. (2017). The Effects of Family-Friendly Policies on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Panel Study Conducted on South Korea. *Public Personnel Management*, 46(1), 25–40. <https://doi.org/10.1177/0091026016689669>
- Bailey, D., & Kurland, N. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>

- Baltes, B., Briggs, T., Huff, J., Wright, J., & Neuman, G. (1999). Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria. *Journal of Applied Psychology, 84*(4), 496–513. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment, 15*(1), 34–49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Bedeian, A., Burke, B., & Moffett, R. (1988). Outcomes of Work-Family Conflict Among Married Male and Female Professionals. *Journal of Management, 14*(3), 475–491. <https://doi.org/10.1177/014920638801400310>
- Biron, M., & van Veldhoven, M. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior, 37*(8), 1317–1337. <https://doi.org/10.1002/job.2106>
- Boogaard, J., & Moller, S. (2020). *Exploring the post-COVID-19 Workplace*. <https://www.colliers.com/en-hr/research/exploring-the-post-covid19-workplace>
- Bourg, C., & Segal, M. (1999). The Impact of Family Supportive Policies and Practices on Organizational Commitment to the Army. *Armed Forces & Society, 25*(4). <https://doi.org/10.1177/0095327X9902500406>
- Brandão, C., Ribeiro, J., & Costa, A. (2021). Análise de dados. Em Pactor (Ed.), *Manual de Investigação Qualitativa* (Vol. 1).
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brennan, R. L., & Prediger, D. J. (1981). Coefficient Kappa: Some uses, misuses, and alternatives. *Educational and Psychological Measurement, 41*(3), 687–699. <https://doi.org/10.1177/001316448104100307>
- Bronfenbrenner, U. (1977). Toward an Experimental Ecology of Human Development. *American Psychologist, 32*(7), 513–531. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.32.7.513>
- Burrell, L. (2006). Moving Military Families: The Impact of Relocation on Family Well-Being, Employment, and Commitment to the Military. Em W. Britt, C. Castro, & A. Adler (Eds.),

- Military life: The psychology of serving in peace and combat: The military family* (pp. 39–63). Praeger Security International.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169–198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>
- Caillier, J. (2016). Do Teleworkers Possess Higher Levels of Public Service Motivation? *Public Organization Review*, 16(4), 461–476. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0318-y>
- Carlson, D., Kacmar, K., Wayne, J., & Grzywacz, J. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131–164. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002>
- Carreiras, H. (2019). As Forças Armadas não conseguem atrair e reter os profissionais de que necessitam. Em *O Estado da Nação e As Políticas Públicas 2019: Menos Reformas, Melhores Políticas* (1st ed., Vol. 1, pp. 79–83). IPPS-ISCTE. <https://observatorio-lisboa.eapn.pt/ficheiro/Menos-Reformas-Melhores-Pol%C3%ADticas.pdf>
- Casaca, S. F. (2002). Questions and controversies revolving around telework – a gender perspective. *Socius*.
- Champoux, J. (1978). Perceptions of Work and Nonwork: A reexamination of the compensatory and spillover models. *Work and Occupations*, 5(4), 402–422. <https://doi.org/10.1177/073088847800500402>
- Despacho n.º 22/2020, de 16 de março de 2020, Medidas de Contingência para a Situação Epidemiológica do Novo Coronavírus - COVID-19 - Pessoal Militar, (2020).
- Clark, S. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161–175. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12065>
- Comissão Europeia. (2001). *eWorks 2001, Status Report on New Ways to Work in the Knowledge Economy*.

- Comissão Europeia, & Eurofound. (2020). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/teleworkability-and-covid-19-crisis-new-digital-divide>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (SAGE, Ed.). Sage.
- de Menezes, L., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452–474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>
- Decreto-Lei n.º 19/2022, de 24 de janeiro, Diário da República, 1.ª Série,16, 3-97. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, Estatuto dos Militares das Forças Armadas, Diário da República, 1.ª Série, 104, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 187/2014, de 29 de dezembro, Diário da República, 1.ª Série, 250, 6413-6420, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional. Retrieved January 3, 2022, from <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/187-2014-65983264>
- Department of the Air Force (DAF). (2021). *Telework And Remote Work Guide*. <https://www.dcpas.osd.mil/Content/documents/OD/TeleworkDoDi2013.pdf>
- DGPRM. (2012). *Estudo das Razões de Saída do RV/RC nas Forças Armadas*. <https://docplayer.com.br/48675940-Estudo-das-razoes-de-saida-do-rv-rc-nas-forcas-armadas.html>
- DGRDN. (2017). *Estudo de caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três ramos das Forças Armadas Com a colaboração de: Adenda: Militares em formação*.
- Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (1991). Gender Differences in Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 60–74. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.1.60>
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124–197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003>

- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *The Academy of Management Review*, 25(1), 178–199. <https://doi.org/10.2307/259269>
- Eurofound. (2020a). *Living, working and COVID-19*. <http://eurofound.link/ef20059>
- Eurofound. (2020b). Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age. *Em Publications Office of the European Union*. <https://doi.org/10.2806/70118>
- Eurofound, & ILO. (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. In *Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>
- Fana, M. (2020). *Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: a qualitative study*. <https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2020-11/jrc122591.pdf>
- Fein, E. C., Skinner, N., & Machin, M. A. (2017). Work Intensification, Work–Life Interference, Stress, and Well-Being in Australian Workers. *International Studies of Management and Organization*, 47(4), 360–371. <https://doi.org/10.1080/00208825.2017.1382271>
- Felstead, A., & Jewson, N. (2000). *In work, at home: towards an understanding of homeworking*. Routledge.
- Força Aérea Portuguesa. (2018). *Relatório de Gestão do Ano de 2018*. https://www.emfa.pt/paginas/institucional_fap/ficheiros/Relat%C3%B3rio_gest%C3%A3o_2018_assinado.pdf
- Força Aérea Portuguesa. (2019). *Relatório Gestão do ano 2019*. https://www.emfa.pt/paginas/institucional_fap/ficheiros/2019/Relat%C3%B3rio%20Gest%C3%A3o%202019.pdf
- Força Aérea Portuguesa. (2021). *Maior número de doentes transportados nos últimos anos*. <https://www.emfa.pt/noticia-3564-maior-numero-de-doentes-transportados-nos-ultimos-anos>
- Força Aérea Portuguesa. (2022). *A Força Aérea: estrutura*. https://www.emfa.pt/p-181-missao_visao

- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, *92*(1), 57–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.57>
- Frone, M. R. (2003). Work-Family Balance. Em J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (Vol. 1, pp. 143–162).
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology*, *77*(1), 65–78. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.77.1.65>
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *70*(4), 325–335. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00652.x>
- Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and Testing an Integrative Model of the Work-Family Interface. *Journal of Vocational Behavior*, *50*(2), 145–167. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1577>
- General Fonseca e Sousa. (2019). Falta de efetivos põe ramos militares em “alerta” com “sobrecarga de esforço.” *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/lusa/falta-de-efetivos-poe-ramos-militares-em-alerta-com-sobrecarga-de-esforco-10791242.html>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Gonçalves, S. P., Gonçalves, J. P., & Marques, C. G. (2021). *Manual de Investigação Qualitativa* (Pactor, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Lidel.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, *10*(1), 76. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work and Family are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *The Academy of Management Review*, *31*(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.19379625>

- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing Work—Family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455–471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover Between Work and Family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111–126. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.111>
- Guerreiro, M. das D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar. Manual para as Empresas (CITE)*. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/3130>
- Gutek, B. A., Searle, S., Claremont, L. K., & School, G. (1991). Rational Versus Gender Role Explanations for Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 560–568. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.4.560>
- Hamid, F. A. (2012). *Práticas de Conciliação Trabalho/Família em Organizações de Excelência* [Dissertação de mestrado em Gestão]. Universidade de Coimbra.
- Hayman, J. R. (2009). Flexible work arrangements: Exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. *Community, Work and Family*, 12(3), 327–338. <https://doi.org/10.1080/13668800902966331>
- Herpen, D. van. (2017). Work intensification: a clarification and exploration into causes, consequences and conditions A literary review [Tese de Bacharelato em *Human Resource Studies*]. Universidade de Tilburg. Em *International Studies of Management & Organization* (Vol. 47, Issue 4). <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=144405>
- Higgins, C., Duxbury, L., & Lee, C. (1994). Impact of Life-Cycle Stage and Gender on the Ability to Balance Work and Family Responsibilities. *Source: Family Relations*, 43(2), 144–150. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/585316>
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2013). Remixing work, family and leisure: teleworkers' experiences of everyday life. *New Technology, Work and Employment*, 28(2), 130–144. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12010>

- Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K., & Ferris, M. (2010). Workplace Flexibility, Work Hours, and Work-Life Conflict: Finding an Extra Day or Two. *Journal of Family Psychology, 24*(3), 349–358. <https://doi.org/10.1037/a0019282>
- Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior, 63*(2), 220–241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family, 11*(2), 149–163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Huffman, A. H., Adler, A., Castro, C., & Dolan, C. (2000). *Retention and the US Army Officer in Europe*. https://www.academia.edu/21933334/Retention_and_the_US_Army_Officer_in_Europe
- Huffman, A. H., Culbertson, S. S., & Castro, C. A. (2008). Family-friendly environments and U.S. army soldier performance and work outcomes. *Military Psychology, 20*(4), 253–270. <https://doi.org/10.1080/08995600802345162>
- Huws, U., Podro, S., Gunnarsson, E., Weijers, T., Arvanitaki, K., & Trova, V. (1996). *Teleworking and Gender*. IES. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/317.pdf>
- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1999). Exploring Differences in Employee Turnover Intentions and Its Determinants among Telecommuters and Non-Telecommuters. *Journal of Management Information Systems, 16*(1), 147–164. <https://doi.org/10.1080/07421222.1999.11518237>
- ILO. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond a Practical Guide*. www.ilo.org/publns.
- Jamal, S., & Fachada, C. (2019, November). A Parentalidade em Contexto Militar: Um Estudo na Força Aérea Portuguesa. *Revista de Ciências Militares, VII*(2), 67–99. <https://cidium.iium.pt/site/index.php/pt/>
- Kecklund, G., & Axelsson, J. (2016). Health consequences of shift work and insufficient sleep. *BMJ*. <https://doi.org/10.1136/bmj.i5210>

- Kinnunen, U., & Mauno, S. (1998). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict Among Employed Women and Men in Finland. *Human Relations*, 51(2), 157–177. <https://doi.org/10.1177/001872679805100203>
- Kojo, I. V. I., & Nenonen, S. (2015). Places for multi - locational work–opportunities for facilities management. *Facilities*, 33, 20–37. <https://doi.org/10.1108/F-05-2013-0043>
- Kossek, E. E. (2016a). Implementing organizational work–life interventions: toward a triple bottom line. *Community, Work and Family*, 19(2), 242–256. <https://doi.org/10.1080/13668803.2016.1135540>
- Kossek, E. E. (2016b). Managing work–life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*, 45(3), 258–270. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.010>
- Kossek, E. E., & Lee, K.-H. (2017). Work-Family Conflict and Work-Life Conflict. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.52>
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–149. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). *The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime*. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)
- Landivar, L. C., Ruppner, L., Scarborough, W. J., & Collins, C. (2020). Early Signs Indicate That COVID-19 Is Exacerbating Gender Inequality in the Labor Force. *Socius*, 6. <https://doi.org/10.1177/2378023120947997>
- Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, Diário da República, 1.ª Série, 30, 926 - 1029. Assembleia da República: Lisboa.
- Lei n.º 11/89, de 1 de junho, Diário da República, 1.ª Série, 125, 2096-2097. Assembleia da República: Lisboa.
- Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, Diário da República, 1.ª Série, 117, 3220-3304. Assembleia da República: Lisboa.

- Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro, Diário da República, 1.ª Série, 235, 2-9. Assembleia da República: Lisboa.
- Lei Orgânica n.º 2/2009, de 22 de julho, Diário da República, 1.ª Série, 140, 4667-4684. Assembleia da República: Lisboa.
- Lodovici, M. S. (2021). *The impact of teleworking and digital work on workers and society*.
- Marks, S. R. (1977). Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment. *American Sociological Review*, 42(6), 921–936. <https://doi.org/10.2307/2094577>
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602–616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Martins, A. (2012). *Serviço Militar em Regime de Contrato: Cessação Antecipada de Contrato*.
- Martins, A. (2014). *Turnover e Retenção dos Militares do Regime de Contrato da Força Aérea* [Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos]. Instituto Superior de Economia e Gestão [ISEG]. repository.utl.pt/bitstream/10400.5/7714/1/DM-AMBSQM-2014.pdf
- Martins, T. (2013). *Mudanças Familiares e Rede Social dos Cônjuges de Militares em Missão: Um Estudo Exploratório* [Dissertação de Mestrado em Psicologia]. Universidade de Lisboa]. https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/9852/1/ulfpie044759_tm.pdf
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689–725. <https://doi.org/10.1002/job.695>
- Ministério da Defesa Nacional. (2019). *Plano Setorial da Defesa Nacional para a Igualdade*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Newport, C. (2020, May 26). Why Remote Work Is So Hard—and How It Can Be Fixed. *The New Yorker*. <https://www.newyorker.com/culture/annals-of-inquiry/can-remote-work-be-fixed>

- OCDE. (2020). *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?* <http://www.oecd.org/global-forum-productivity/Human-side-of-productivity-flyer.pdf>.
- O'Connor, Y., O'Connor, S., Heavin, C., Gallagher, J., & O'Donoghue, J. (2016). Sociocultural and Technological Barriers Across all Phases of Implementation for Mobile Health in Developing Countries. In *Applied Computing in Medicine and Health* (Vol. 1). Elsevier.
- Ozbilgin, M. F., Beauregard, T. A., Tatli, A., & Bell, M. P. (2011). Work-Life, Diversity and Intersectionality: A Critical Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 177–198. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00291.x>
- Pedrosa, P. (2008). *A Retenção de Pilotos na Força Aérea Portuguesa* [Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA]. Instituto de Estudos Superiores Militares. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/12589/1/TII_CAP_PEDRO%20PEDROSA.pdf
- Pimenta, S., Ribeiro, M. T., & Pinto, J. C. (2014). *Trabalho-família: uma questão de equilíbrio?* 12–40.
- Pleck, J. H. (1977). The Work-Family Role System. *Social Problems*, 24(4), 417–427. <https://doi.org/10.1525/sp.1977.24.4.03a00040>
- Rau, B. L., & Hyland, M. M. (2002). Role Conflict and Flexible Work Arrangements: The Effects on Attraction Applicant. *Personnel Psychology*, 55(1), 55. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00105.x>
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018, de 21 de maio, Diário da República, 1.ª Série, 97, 2220- 2245. Assembleia da República: Lisboa.
- Rijo, F., Paulo Marreiros, J., Mairós, J., & Paquete, O. (2018, April). A Retenção dos Militares nas Forças Armadas. *Revista de Ciências Militares*, 1, 333–356. <http://hdl.handle.net/10400.26/36285>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. D. P. B. (2013). *Metodologia De Pesquisa* (McGraw-Hill, Ed.; 5th ed.).

- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). *Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction*. 18, 377–391.
- Schneider, B. (1975). Organizational Climates: An Essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447–479. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- Schneider, B., & Barbera, K. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Sieber, S. D. (1974). Toward a Theory of Role Accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), 567–578. <https://doi.org/10.2307/2094422>
- Siegel, P. A., Brockner, J., Fishman, A. Y., Post, C., & Garden, C. (2005). The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 13–24. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.13>
- Silva, I. S., Gonçalves, E., & Costa, D. (2020). Conflito trabalho-família: Contributos para a sua caracterização e gestão. *Revista E-Psi*, 2020(3), 56–78. <http://www.revistaepsi.com>
- Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based Telework, Gender, and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and their Co-residents. *Gender, Work & Organization*. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00125>
- Sutton, K. L., & Noe, R. A. (2005). Family-friendly programs and work-life integration: More myth than magic? Em *Work and life integration: Organizational, cultural and individual perspectives* (pp. 151–169). Lawrence Erlbaum Associates.
- Teixeira, C. (2018). *A vivência do processo de tomada de decisão: Um estudo exploratório com líderes de Recursos Humanos* [Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho]. Universidade do Porto.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392–415. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. Bantam.

- Vilhena, C. (2005). *Resiliência em Contexto Militar* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. <http://hdl.handle.net/10451/40015>
- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes: An integrative model. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138–164. <https://doi.org/10.1177/0192513X02023001007>
- Voydanoff, P. (2004). The Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398–412. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2004.00028.x>
- Whittemore, R., Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 11(4), 522–537. <https://doi.org/10.1177/104973201129119299>
- Wilson, K. S., & Baumann, H. M. (2015). Capturing a More Complete View of Employees' Lives Outside of Work: The Introduction and Development of New Interrole Conflict Constructs. *Personnel Psychology*, 68(2), 235–282. <https://doi.org/10.1111/peps.12080>
- Yang, J., Zhang, Y., Shen, C., Liu, S., & Zhang, S. (2019). Work-family segmentation preferences and work-family conflict: Mediating effect of work-related ICT use at home and the multilevel moderating effect of group segmentation norms. *Frontiers in Psychology*, 10(MAR). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00834>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: design and methods* (6th ed.). SAGE.
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51–68. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007>

(Página intencionalmente em branco)

Anexo A – População de efetivos na estrutura orgânica da Força Aérea em 2022

Tabela A-22 - Número de efetivos militares e civis na Força Aérea

Fonte: Direção de Pessoal – Repartição de Dados e Proteção Social (dados referentes a abril de 2022).

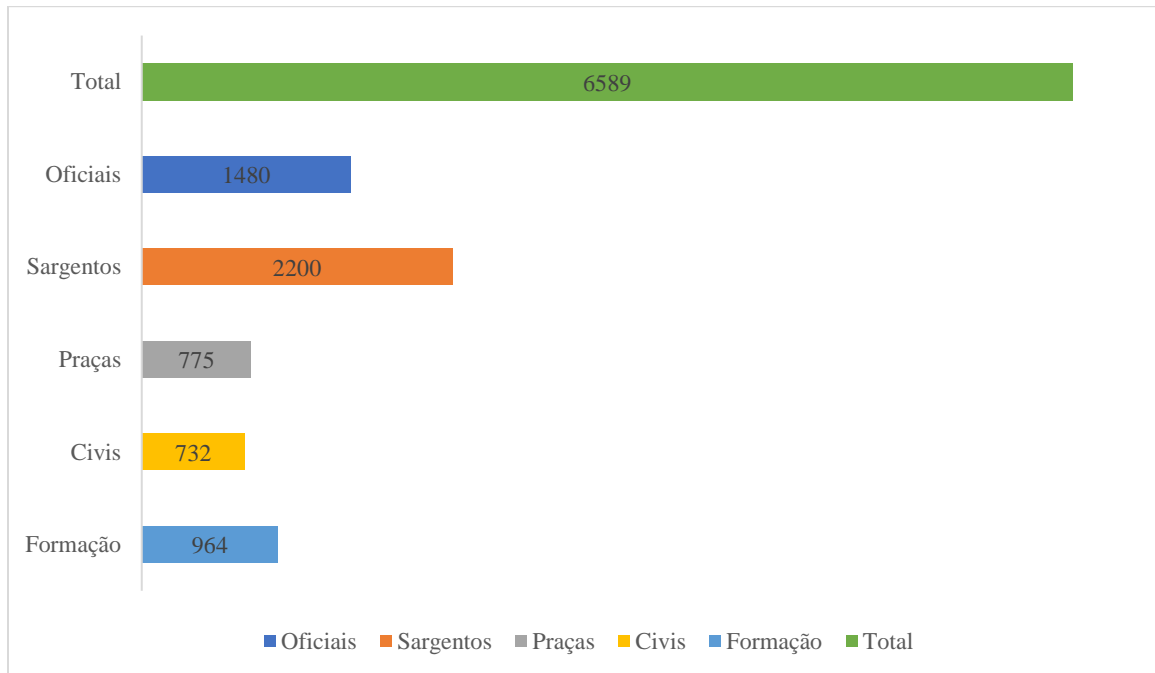


Tabela A-23 – Distribuição dos militares por género

Fonte: Direção de Pessoal - Repartição de Dados e Proteção Social (dados referentes a abril de 2022).

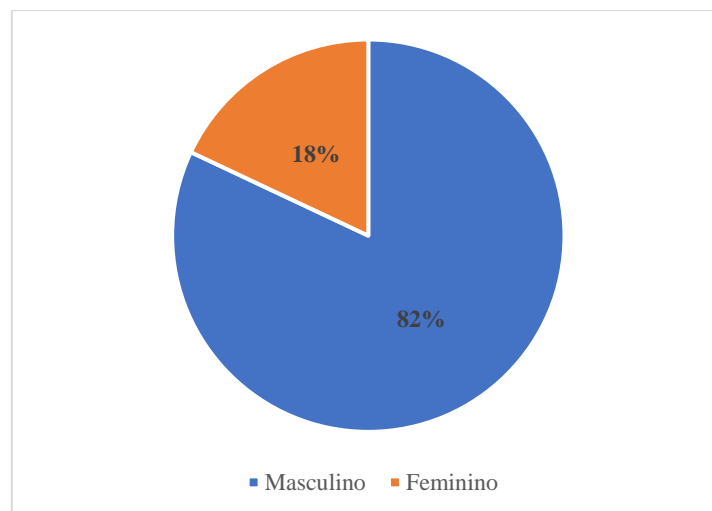
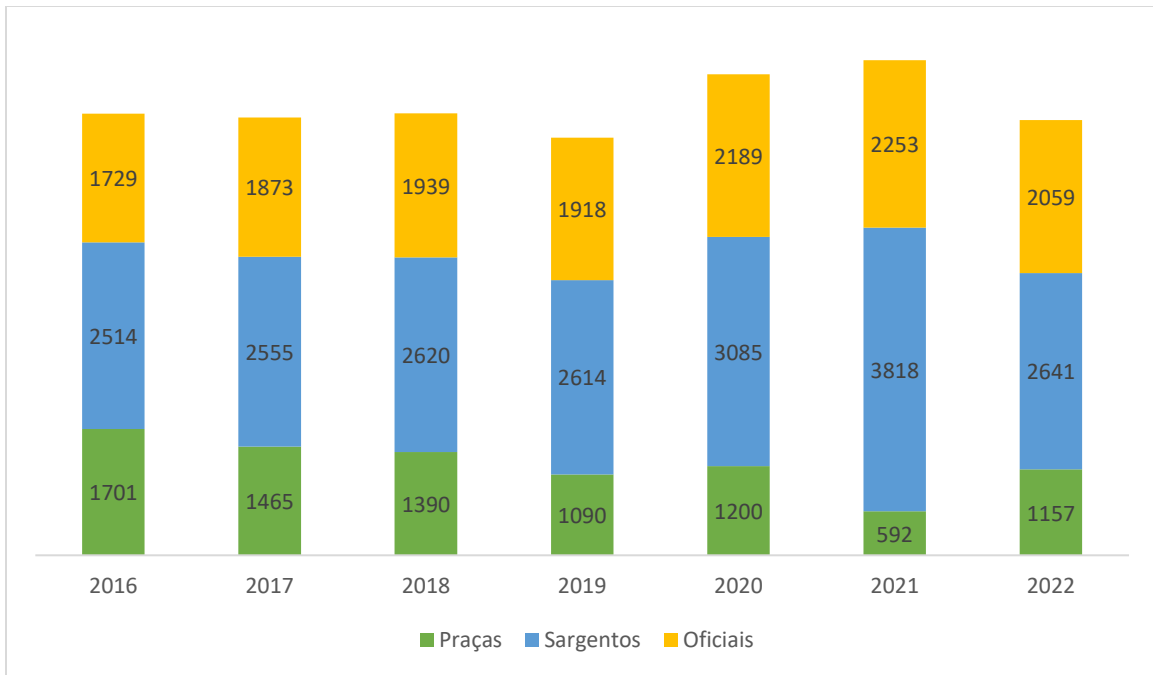


Tabela A-24 – Evolução do quantitativo de militares efetivos na FA (2016-2022)

Fonte: Direção de Pessoal - Repartição de Dados e Proteção Social. (2022) e Força Aérea Portuguesa (2018, 2019).



Anexo B – Caracterização dos/as participantes

Tabela B-25 - Caracterização dos/as participantes

Participante	Segmentos codificados	Área organizacional	Especialidade	Função	Idade (anos)	Gênero	Antiguidade (anos)	Situação conjugal	Filhos (n)	Que idade têm? (anos)	Deslocações pendulares diárias (minutos)	Serve na unidade de preferência?
P1	40	Apoio	PSI	Execução	41	Feminino	17	Casado	1	6	120	Não
P2	48	Apoio	JUR	Chefia	45	Feminino	18	Casado	2	14, 14	120	Não
P3	118	Apoio	TPAA	Chefia	46	Feminino	27	Casado	2	5, 9	180	Sim
P4	33	Apoio	TINF	Chefia	44	Masculino	26	Casado	2	16, 17	70	Sim
P5	41	Apoio	TINF	Execução	39	Masculino	10	Casado	2	7, 12	25	Sim
P6	54	Manutenção	MMA	Execução	40	Masculino	23	Casado	2	6, 18	10	Sim
P7	86	Operações	PILAV	Chefia	36	Masculino	19	Casado	2	3, 6	70	Sim
P8	47	Operações	OPRDET	Execução	26	Masculino	7	Solteiro	0	-	120	Sim
P9	21	Operações	TODCI	Chefia	39	Masculino	22	Casado	2	3, 8	50	Não

Anexo C – Guião das entrevistas de investigação

Apresentação

Bom dia/ boa tarde. Sou o Luís Ramos, sou aluno da AFA. Atualmente estou a realizar um estudo para compreender a aplicabilidade e as vantagens da flexibilização do trabalho na Força Aérea para a conciliação trabalho-vida dos militares. Esta entrevista surge no âmbito da minha dissertação de mestrado que pretende estudar a opinião dos militares da Força Aérea Portuguesa.

É importante referir que:

1. Este estudo está a realizar-se a vários militares da Força Aérea atualmente no ativo, por isso a sua participação permitirá conhecer um conjunto mais diversificado de opiniões.
2. As respostas às questões são de carácter facultativo.
3. Todas as respostas são confidenciais e servirão exclusivamente para retirar conclusões para o meu estudo.

Para finalizar, gostaria de pedir a sua autorização para gravar esta entrevista para desse modo ficar registado para mais tarde conseguir analisar.

Desde já grato pela participação.

Tabela C-26 - Guião de entrevistas de investigação

Data:	Local:
Identificação:	
Questões	
1. Pode descrever sucintamente o seu percurso pela FA?	
2. Ao longo do seu percurso profissional já trabalhou a partir de casa? [nota do autor: se a resposta for “sim” passar para a questão n.º 3, se a resposta for “não”, saltar para a questão n.º 6].	
3. Pode contar-nos como foi a sua experiência de teletrabalho?	
4. Que benefícios encontrou ao trabalhar a partir de casa?	
5. Que desafios encontrou ao trabalhar a partir de casa?	
6. Para além do teletrabalho, já trabalhou/trabalha “em espelho”? O trabalho em espelho consiste numa escala de rotatividade de equipas entre trabalho remoto (<i>i.e.</i> , teletrabalho) e trabalho presencial, podendo ou não conjugar desfasamento de horário. [nota do autor: se a resposta for “sim” passar para a questão n.º 7, se a resposta for “não” passar para a pergunta n.º 8]	
7. Como é que se sentiu enquanto trabalhou neste formato?	
8. Neste momento, acha que seria exequível trabalhar a partir de casa ou em regime misto tendo em conta as funções que executa diariamente?	
9. Queria questionar a sua opinião relativamente ao sistema de semanas de quatro dias de trabalho: é um regime de trabalho em que os profissionais trabalham durante quatro dias invés de cinco dias de trabalho. Acha que a implementação da semana de quatro dias de trabalho seria exequível na sua atual função?	
10. Existem também outras medidas de apoio aos profissionais com responsabilidades adicionais extratrabalho, mas que atualmente não estão disponíveis aos militares. Refiro-me, a título de exemplo à modalidade de horário flexível, ao regime de jornada contínua e de meia jornada previsto na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. Na sua opinião, seria exequível a implementação destas medidas na sua atual função?	
11. Que razões a levaria a optar por um sistema de trabalho de quatro dias ou por uma das modalidades mencionadas anteriormente (<i>e.g.</i> , horário flexível, jornada contínua, meia jornada)?	
12. Atualmente, não está nos planos da FA a implementação destas medidas que falamos (<i>e.g.</i> , teletrabalho, horário flexível, semana de quatro dias), pelo menos em contextos normais. Na sua opinião, porque é que acha que isso acontece?	
13. Se pudesse implementar uma medida de flexibilização no seu local de trabalho, na sua opinião como faria essa implementação?	
14. Tem dependentes em casa (<i>e.g.</i> , filhos/netos/idosos/doentes)? [nota do autor: Se a resposta for “sim” questionar as idades e o número dos filhos e passar para a questão n.º 15, se a resposta for “não”, saltar para a questão n.º 18]	
15. Fale-nos um pouco da sua experiência como cuidador enquanto militar da FA.	
16. Como é que a sua chefia e os seus pares no serviço reagem quando necessita de recorrer a licenças parentais ou de cuidado? (<i>e.g.</i> , ir a uma reunião de encarregados de educação na escola ou ficar a cuidar de um familiar doente)	
17. Sente que o facto de ser pai/mãe ou de ter um papel de cuidador ativo interfere com o desenvolvimento da sua carreira?	
18. Para além do tempo que dedicamos ao trabalho, que usualmente denominamos de trabalho pago visto ser uma atividade remunerada, existe também o tempo que dedicamos ao trabalho não-pago que engloba as tarefas domésticas (<i>e.g.</i> , limpar, cozinhar, ir às compras) e o trabalho de cuidado (<i>e.g.</i> , levar os filhos à escola, ao hospital ou ficar a tomar conta deles em casa quando ficam doentes) Tendo em conta a sua experiência, como é que trabalhar a partir de casa alterou a gestão com os seus coabitantes em relação à divisão do trabalho não-pago?	
19. Atualmente, sente que consegue equilibrar as exigências do trabalho e da família?	
20. Questionar dados demográficos, <i>i.e.</i> , idade, n.º de filhos, idade dos filhos, situação conjugal, tempo de deslocação casa-trabalho. Questionar também se a unidade em que se encontra corresponde à unidade de preferência.	
21. Para finalizar pergunto se quer colocar alguma questão ou acrescentar um comentário que ache importante?	

Anexo D – Pedido de colaboração na entrevista

Bom dia/Boa tarde, Sr./Sra. (nome da pessoa).

Sou o Aspirante Luís Ramos, sou aluno da Academia da Força Aérea e estou atualmente a desenvolver uma investigação com o tema “Flexibilizar o serviço na Força Aérea: Um estudo exploratório da Conciliação Trabalho-vida dos/as militares da Força Aérea”, no âmbito da minha dissertação de mestrado. Escrevo este *e-mail* por via do Sr. Tenente-coronel Nuno Martins que me referenciou o seu contacto.

Gostaria de perguntar se está disponível para agendarmos uma entrevista sobre o assunto mencionado. O seu contributo seria uma mais valia para a minha investigação.

Poderá entrar em contacto comigo através do seguinte e-mail: lsramos@academiafa.edu.pt ou através do contacto telefónico 915983234.

Grato pela atenção dispensada.

Saudações aeronáuticas,

Luís Ramos

ASPAL/PILAV

Anexo E – Fases da análise temática

Tabela E-27 - Fases da análise temática

Fase	Descrição do processo
1. Familiarizar-se com os dados:	Transcrevem-se os dados (se necessário), lêem-se e releem-se os dados, registrando ideias iniciais.
2. Criar os códigos iniciais:	Codificam-se elementos interessantes dos dados de forma sistemática em todo o <i>corpus</i> , associando a códigos os dados considerados relevantes.
3. Identificar temas:	Agrupam-se os códigos criados em potenciais temas, juntando todos os dados relevantes num mesmo tema.
4. Rever os temas:	Verificar se os temas identificados funcionam em relação com os dados codificados (Nível 1) e o <i>corpus</i> de análise (Nível 2), criando-se um primeiro “mapa” temático de análise.
5. Redefinir e nomear os temas:	Realiza-se a análise, refinando as especificidades de cada tema e a história que a análise revela, criando definições e designações claras para cada tema. O mapa temático torna-se mais completo, no sentido em que melhor traduz a interpretação realizada dos dados recolhidos para dar resposta à questão de investigação.
6. Produzir o relatório:	Trata-se da oportunidade final para a análise. Selecionam-se os excertos que representam exemplos claros, vívidos e cativantes dos dados recolhidos. Nesta fase, estabelece-se a ponte entre a análise dos dados e as questões de investigação e a literatura, produzindo-se um documento académico da análise realizada.

Fonte: Braun e Clark (2006), adaptado de (Brandão et al., 2021).

Anexo F – Modelo de análise

Objetivo Geral	Avaliar a viabilidade de implementação de um regime flexível do serviço na Força Aérea		
Objetivo Específico	Questão Central	É viável implementar medidas de flexibilização da organização do serviço na Força Aérea?	
	Questões Derivadas	Dimensões	Técnicas de recolha de dados
OE1 – Conhecer os fatores que influenciam a conciliação trabalho-vida nos/as militares da Força Aérea.	QD1 - Quais os fatores que influenciam a conciliação trabalho-vida dos/as militares da Força Aérea?	Atipicidade do serviço Sobrecarga do serviço	Entrevistas semiestruturadas
OE2 - Aprofundar nas experiências dos/as militares da Força Aérea durante o período em que estiveram a prestar serviço remoto.	QD2 - Como é que os/as militares da Força Aérea classificam a experiência em que estiveram a prestar serviço remoto?	Escassez de Recursos Humanos Clima e cultura organizacional	Entrevistas semiestruturadas
OE3 - Perceber a perceção dos/as militares quanto à viabilidade das medidas de flexibilização do serviço na Força Aérea.	QD3 - Como é que os/as militares percecionam a implementação de regimes flexíveis de serviço na Força Aérea?	Responsabilidades familiares Qualidade do serviço	Entrevistas semiestruturadas
OE3a - Perceber a perceção dos/as militares quanto à viabilidade do telesserviço.	QD3a - Como é que os/as militares percecionam a implementação do telesserviço na Força Aérea?	Motivação Comunicação	Entrevistas semiestruturadas
OE3b - Perceber a perceção dos/as militares quanto à viabilidade do horário flexível.	QD3b - Como é que os/as militares percecionam a implementação do horário flexível na Força Aérea?	Flexibilidade e autonomia Disponibilidade de TIC portáteis	Entrevistas semiestruturadas
OE3c - Perceber a perceção dos/as militares quanto à viabilidade da semana condensada.	QD3c - Como é que os/as militares percecionam a implementação da semana condensada na Força Aérea?	Conciliação trabalho-vida Relações interpessoais com chefia/pares	Entrevistas semiestruturadas

Anexo G – Matriz de análise temática das entrevistas

Lista de Códigos	Definição operacional	Frequência
Categorias e subcategorias		583
I Identificação dos antecedentes de conciliação trabalho-vida	Categoria reúne os fatores antecedentes de conciliação trabalho-vida. Neste, estão subversidos as subcategorias mais abrangentes: permanente disponibilidade para o serviço, tipologias especiais de serviço militar, dinâmica da equipa no escritório, características da cultura de apoio à assistência familiar, características do contexto organizacional, crianças e uma última subcategoria com outros temas notáveis. A construção desta categoria segue uma lógica indutiva.	0
Características relacionais entre a equipa	Subcategoria reúne informação que relaciona a dinâmica de equipa no serviço com a conciliação trabalho-vida	47
Responsabilidade acrescida da chefia	Subcategoria reúne informação que descreve situações em que a posição de chefia coloca a pessoa numa posição de maior exposição acrescida de desafios resultantes da maior responsabilidade que detém a sua posição.	7
Colaboração e interajuda entre diferentes departamentos	Subcategoria reúne informação referente à característica do serviço depender da colaboração com outros departamentos para que, em conjunto, responderem às necessidades.	7
Clima de apoio à assistência familiar	Subcategoria reúne informação que descreve o clima da chefia e dos pares no que toca ao apoio ao cuidado familiar.	10
Relação informal baseada na confiança/reciprocidade	Subcategoria reúne informação que descreve a relação de reciprocidade baseada na confiança entre a chefia e subordinados.	7
Comunicação predominantemente realizada por via oral	Subcategoria reúne a informação referente à característica organizacional de passagem de informação predominantemente realizada por via oral, seja esta a cara-a-cara ou por rede telefónica.	4
Sobrecarga de trabalho provocada pela escassez de RH	Subcategoria reúne informação referente aos dados que relacionam a escassez de recursos humanos e a sobrecarga de trabalho.	12
Características do contexto organizacional	Subcategoria reúne informação que mencionam o efeito das características específicas do serviço na conciliação trabalho-vida.	64

Atipicidade do serviço	Subcategoria reúne informação relativa à atipicidade de horário do serviço militar. Uma característica da carreira militar é a sua atipicidade a nível de horários de serviço. Por vezes surgem situações imprevistas que exigem a disponibilidade do militar independentemente dos seus interesses pessoais. Esta atipicidade pode gerar conflito com a vida pessoal porque é uma condição prioritária a todas as outras, ao abrigo da Condição Militar.	5
Carga de trabalho oscila frequentemente	Subcategoria reúne informação que caracteriza a carga de trabalho como sendo oscilante. Em específico na área de manutenção e de operações acontecem situações imprevistas associadas à atividade aérea que exigem a dedicação total dos militares no aprontamento dos meios aéreos para a missão. Por vezes, esse esforço resulta em serviços que terminam muito para além das horas convencionais do serviço. Em contrapartida existem momentos em que a carga de trabalho é inexistente, visto que o trabalho depende inerentemente da presença de meios aéreos.	3
Imprevisibilidade da atividade aérea	Subcategoria reúne informação que caracteriza a atividade aérea como sendo uma operação imprevisível, onde surgem situações inopinadas impossíveis de prever, assim exige-se dos militares presentes a constante disponibilidade para o serviço.	6
Mudança organizacional e tecnológica frequente	Subcategoria reúne informação sobre a característica organizacional de mudança frequente.	3
Permanente disponibilidade para o serviço	Subcategoria reúne informação que menciona a Condição Militar e a permanente disponibilidade para o serviço. A permanente disponibilidade para o serviço implica que um/a militar esteja disponível para o serviço todos os dias, a qualquer hora.	14
Destacamentos	Subcategoria reúne informação que relaciona os destacamentos com a conciliação trabalho-vida. O termo destacamento é um termo que representa a deslocação de um conjunto de militares para uma determinada área para cumprir uma determinada missão. O destacamento pode acontecer de forma pontual ou continuada e é costume estar afastada da sede principal de origem da força de militares.	2
Ausência prolongada familiar	Subcategoria reúne informação que menciona os longos períodos de ausência familiar derivada dos destacamentos.	2
Sobrecarrega cônjuge com tarefas domésticas	Subcategoria reúne informação que destaca o papel do/a cônjuge durante os períodos longos de ausência do domicílio.	2
Turnos	Subcategoria inclui informação referente aos fatores associados ao regime de turnos que prejudicam a conciliação trabalho-vida.	27

Vantagens		Subcategoria reúne informação que condiciona positivamente a relação entre os turnos e a conciliação trabalho-vida.	0
	Tempo de descanso permite recuperar do desgaste	Subcategoria reúne informação que menciona a pertinência dos três dias de descanso para a completa reposição e descanso. Os dias de folga dos turnos são compostos por três dias seguidos de dispensa. Nesse período os militares não executam outras funções oficiais, podendo assim concentrar-se na vida pessoal e familiar.	4
	Previsibilidade e capacidade de planejar e gerir a vida	Subcategoria reúne informação que menciona a característica do regime de turnos ser previsível e fácil de planejar com antecedência.	3
Desvantagens		Subcategoria reúne informação que condiciona negativamente a relação entre os turnos e a conciliação trabalho-vida.	0
	Desgaste físico e mental	Subcategoria reúne a informação que menciona as consequências dos turnos para a saúde física e mental da pessoa (<i>e.g.</i> , sintomas associados ao cansaço acumulado, como dores de cabeça, visão cansada, perda de rendimento).	6
Novo horário por turnos		Subcategoria reúne a informação relativamente aos aspetos positivos e negativos de transitar do regime de turnos para um horário extraturnos.	0
	Quebra do contrato psicológico	Subcategoria reúne informação sobre a quebra do contrato psicológico. O contrato psicológico é entendido como o conjunto de ideias detidas por um indivíduo relativamente às obrigações mútuas entre si e a outra parte, neste caso o empregador (Rousseau, 1995). A quebra do contrato psicológico acontece quando um indivíduo sente que a outra parte entrou em falta para com o acordo existente entre ambos.	2
	Incerteza e perda de previsibilidade	Subcategoria reúne informação que expressa preocupação dos/as participantes quanto à imprevisibilidade e incerteza que o futuro lhes espera com a transição para o novo modelo de horário.	7
	Custos acrescidos nas deslocações	Subcategoria reúne informação referente aos custos associados às deslocações, visto que a transição para o novo horário de turnos obriga a realizar deslocações pendulares diariamente. No caso do pessoal em turnos esse custo era reduzido porque era uma viagem que tinha de fazer com menos frequência.	5
Características do contexto familiar		Subcategoria inclui as diversas características que foram identificadas por mães e pais no que toca à gestão do conflito trabalho-vida.	40

Tipo de profissão do/a cônjuge	Subcategoria reúne informação que destaca a influência do tipo de profissão do/a cônjuge na conciliação trabalho-vida.	2
Ter filhos menores	Subcategoria reúne informação que menciona a idade dos filhos como um fator que se relaciona indiretamente com conciliação trabalho-vida.	7
Deslocalização familiar	Subcategoria reúne informação referente à deslocalização familiar. A deslocalização consiste no fenómeno que ocorre quando alguém se deslocaliza da zona de origem para outro local. Uma característica da deslocalização é o facto de as pessoas mudarem-se para um local novo em que estão longe da família ou amigos. Não havendo pessoas disponíveis para ajudar nas tarefas de cuidado.	4
Gestão das responsabilidades familiares	Subcategoria reúne informação referente ao relato dos pais e mães que dizem ter dificuldade em conseguir gerir as responsabilidades familiares.	11
Passagem dos valores da organização para a família	Subcategoria reúne descrições que relatam o papel que a FA teve na educação, no desenvolvimento profissional e pessoal dos/as militares.	2
Ser pai/mãe torna-me numa pessoa diferente no serviço	Subcategoria reúne informação que relaciona a perceção de a pessoa ser mais ponderada e sensível perante a resolução de determinadas situações se a mesma tiver filhos.	8
Sentimento de culpa por estar ausente	Subcategoria reúne informação que descreve o sentimento de culpa por parte do/a participante por não conseguir dedicar o tempo que gostaria de dedicar na função parental.	4
2 Experiências dos militares em telesserviço	Categoria reúne as duas grandes subcategorias das vantagens e desvantagens identificadas pelos militares na sua experiência durante o período em que estiveram a servir a partir de casa durante o confinamento pandémico. A construção desta categoria segue uma lógica dedutiva.	0
Isolamento profissional e social	Subcategoria reúne a informação de situações em que se verifica o distanciamento social e profissional da pessoa do local de trabalho, a perda de interação social e convívio e a degradação das relações interpessoais e sinergias que ajudam a produzir trabalho.	10
Intensificação do serviço	Subcategoria reúne a informação relativa à sensação de intensificação da carga de trabalho.	15
Workaholism	Subcategoria reúne a informação de situações em que uma pessoa relata ter um comportamento aditivo perante o trabalho, não se consegue desligar do trabalho, não consegue parar de trabalhar ou de pensar no trabalho.	5

Dilatação do horário de serviço	Subcategoria reúne a informação relativa a estratégias dos teletrabalhadores extenderem o horário de trabalho para horas atípicas, normalmente durante as horas de descanso (ou durante a manhã antes das pessoas acordarem ou durante a noite quando as pessoas já se deitaram) devido às exigências familiares e domésticas.	5
Dificuldade em supervisionar o trabalho	Subcategoria reúne a informação relativa à referenciação da dificuldade acrescida da chefia em supervisionar, controlar e validar o trabalho feito pela equipa durante o período de telesserviço.	7
Comunicação e passagem de informação	Subcategoria reúne informação relativa à comunicação e passagem de informação durante o período em telesserviço.	17
Integração de novos elementos na equipa	Subcategoria que reúne informação relativamente ao desafio associado à integração de novos elementos nas equipas em telesserviço.	4
Barreiras tecnológicas	Subcategoria reúne informação referente a barreiras tecnológicas vivenciadas pelas pessoas. Barreiras tecnológicas pode ser descrito como um acesso limitado a software e hardware de forma útil, relevante e apropriada, especialmente em ocasiões onde o uso da tecnologia é percebido como insuficiente para se poder desempenhar as tarefas e cumprir os objetivos (O'Connor, 2016)	20
Escassez de recursos TIC portáteis	Subcategoria reúne a informação que refere a escassez de recursos tecnológicos de informação e comunicação (TIC) portáteis e a necessidade de levar as TIC fixas do local de trabalho visto ser a única alternativa na altura para garantir que as pessoas conseguiam desempenhar as suas funções a partir do seu domicílio.	11
Transição digital insuficiente	Subcategoria reúne a informação referente a dificuldades de acesso limitado a documentos, processos e informação por via digital devido ao facto de não ter havido a transição desse processo para o domínio digital.	6
Informação confidencial incompatível com serviço remoto	Subcategoria reúne a informação que refere que a informação confidencial impossibilita a prática de serviço remoto por comprometer a segurança.	3
Diluição das fronteiras da vida profissional, pessoal, familiar	Subcategoria reúne a informação relativa à diluição das fronteiras das esferas da vida profissional, pessoal e familiar. A extinção do espaço estritamente para trabalhar rompe a segregação existente entre o domínio profissional, familiar e pessoal. Dessa forma, ambas as esferas se fundem e misturam-se muitas vezes podendo as exigências de cada uma interferir na outra.	20

Interferência dos filhos no serviço	Subcategoria reúne a informação relativamente à interferência dos filhos durante o horário de serviço remoto.	11
Conjugar os horários de almoço	Subcategoria reúne as informações que mencionam o desafio associado à confeção das refeições durante o horário de trabalho.	4
Produtividade	Subcategoria reúne informação relativamente à relatos da relação entre o serviço remoto e o seu efeito na produtividade.	25
Mais concentração e menos interrupções	Subcategoria reúne a informação referente à sensação de maior concentração em casa graças ao facto de ser interrompido com menos frequência durante o horário de trabalho.	5
Flexibilidade para distribuir o trabalho ao longo do dia	Subcategoria reúne a informação relativa à sensação de flexibilidade de horário durante o telesserviço, que permite que as pessoas consigam construir a sua vida profissional em torno da sua vida pessoal e familiar (<i>e.g.</i> , para pais e mães permite trabalharem em horários diferentes do normal para acomodarem o tempo dedicado à família, levar e buscar os filhos à escola, etc).	7
Mais disponibilidade para o serviço	Subcategoria reúne a informação que menciona a perceção da disponibilidade das pessoas durante o período em telesserviço.	2
Poupança nas deslocações pendulares	Subcategoria reúne informação relativamente ao benefício de poupar recursos financeiros e de tempo nas deslocações pendulares.	8
Absorção do tempo ganho das deslocações pendulares	Subcategoria reúne a informação que relata situações em que o tempo ganho das deslocações pelas pessoas em teletrabalho foi absorvido para a realização de outras tarefas profissionais, familiares ou pessoais.	1
Outros temas notáveis	Subcategoria inclui temas que foram mencionados pelos/as participantes e detêm valor relevante para a análise, porém, são tópicos que não se encaixam na particularidade das outras subcategorias.	6
Adaptação com o tempo	Subcategoria reúne informação que descreve situações que foram atenuadas ou realçadas com o passar do tempo.	3
Regime de esforço na esquadra de voo	Subcategoria reúne informação que relata que o regime de esforço da esquadra de voo durante o período em que o número efetivo de elementos na esquadra estava reduzido não sofreu alterações.	3
3 Viabilização da flexibilização do serviço militar	Categoria reúne as quatro grandes subcategorias de telesserviço, semana condensada e horário flexível. Inclui informação sobre as perspetivas e argumentos relativamente à viabilidade da flexibilização da organização do serviço na sua generalidade, as suas vantagens e limitações. A construção desta categoria segue uma lógica indutiva.	0

Aspetos positivos - flexibilização como uma oportunidade	Subcategoria reúne a informação que designa aspetos da flexibilização do serviço como uma oportunidade para a organização.	43
Facilidade de implementação na área de apoio	Subcategoria reúne a informação referente à perceção das pessoas de que a flexibilização do serviço é mais facilmente exequível na área de apoio da organização comparativamente às áreas operacionais e de manutenção (<i>e.g.</i> pessoal de administração, processos executivos).	6
Compatibilidade com a condição militar	Subcategoria que reúne informação relativamente à compatibilidade das medidas de flexibilização do serviço com a Condição Militar.	8
Habilitação legal da chefia	Subcategoria reúne a informação que menciona a falta de habilitação legal das chefias implementarem nas suas fileiras algum tipo de flexibilidade.	8
Satisfação e motivação	Subcategoria reúne informação que menciona a satisfação ou a motivação no serviço como consequência da implementação de medidas de flexibilização do serviço.	4
Compatibilidade na área de operações	Subcategoria reúne a informação referente a características da atividade aérea e limitações à flexibilização no âmbito da mesma. A atividade aérea tem como característica ser uma operação altamente imprevisível e presencial.	17
Permite focar mais nas tarefas de chão	Subcategoria reúne a informação que refere que as tarefas de chão desempenhadas pelos pilotos são compatíveis com a flexibilização do serviço. Isto é, para além da atividade aérea, as tarefas de chão estão relacionadas com as funções que a tripulação desempenha fora da aeronave, numa secretária (<i>e.g.</i> gestão de pessoal, planeamento de missões, atualização de procedimentos e avaliações).	10
Aspetos negativos - flexibilização como uma ameaça	Subcategoria reúne a informação que designa aspetos da flexibilização do serviço como uma ameaça para a organização.	65
Compatibilidade na área de operações	Subcategoria reúne a informação referente a características da área de operações e limitações à flexibilização no âmbito da mesma. As operações têm como característica ser uma atividade de índole presencial e altamente imprevisível.	13

Atividade aérea diária sobrepõe-se às tarefas de chão	Subcategoria reúne a informação que clarifica que a atividade primordial das esquadras é produzir horas de voo nas mais distintas missões e que as tarefas de chão, embora cruciais, são tarefas de segundo plano.	4
Imprevisibilidade da atividade aérea	Subcategoria reúne informação que caracteriza a atividade aérea como sendo uma operação imprevisível, onde surgem situações inopinadas impossíveis de prever, assim exige-se dos militares presentes a constante disponibilidade para o serviço. O planeamento de atividades é dinâmico e altera frequentemente.	9
Inevitabilidade da componente presencial	Subcategoria que reúne a informação referente à inevitabilidade da componente presencial no exercício das funções na área operacional (e.g., voar) e na área de manutenção.	9
Compatibilidade com a condição militar	Subcategoria que reúne informação relativamente à compatibilidade das medidas de flexibilização do serviço com a Condição Militar. A condição Militar é um estatuto que por lei distingue os militares por deterem direitos e deveres especiais, designadamente pela subordinação ao interesse nacional, mesmo com o sacrifício dos interesses pessoais.	5
Limitações de recursos humanos	Subcategoria reúne informação relativamente à fragilidade associada à falta de recursos humanos e de que forma poderá comprometer a implementação sustentável de um regime flexível de serviço.	12
Incompatibilidade nos turnos	Subcategoria reúne a informação relativa à incompatibilidade entre a defesa aérea e a flexibilização do serviço. A defesa aérea lida com tecnologias que requerem o contacto presencial da pessoa. Não existe forma de desempenhar estas funções à distância. É uma realidade incontornável.	3
Resistência à mudança	Subcategoria reúne a informação referente a situações em que se identifica uma resistência à adaptação de novas ideias, métodos e medidas por parte de quem pertence à organização.	5
Sentimentos de injustiça e desigualdade	Subcategoria reúne informação que refere o surgimento de sentimentos de injustiça e desigualdade perante a implementação de benefícios em determinados departamentos da organização. poderá ter um efeito reverso, em que as áreas que não foram incluídas se sintam injustiçadas, que a coesão e a solidariedade entre camaradas se desequilibrem.	5
Telesserviço	Subcategoria reúne informação relativamente ao potencial do telesserviço na Força Aérea, os seus benefícios e riscos.	73

Flexibilidade situacional	Sucategoria reúne a informação que menciona um regime de serviço que engloba as duas vertentes do serviço presencial e do serviço remoto, de natureza pontual e situacional, não permanente.	19
Semana condensada	Subcategoria reúne informação que menciona a semana condensada. A semana condensada envolve um horário de trabalho com menos dias de trabalho semanais. Um sistema de semana condensada poderá estender o horário diário de trabalho para além das oito horas, mas reduz o número de dias consecutivos de trabalho para menos de cinco (<i>e.g.</i> um horário de quatro dias de 10 horas ou três dias de 12 horas).	27
Custos acrescidos nas creches	Subcategoria reúne a informação referente aos custos acrescidos nas creches e escolas particulares para crianças. A condensação dos horários dos/as pais/mães obriga a entrada mais cedo ou saída mais tarde, tendo um custo direto acrescido na despesa da creche.	3
Desafio de conjugar os horários entre as pessoas	Subcategoria reúne a informação que refere os desafios de conciliar os horários dos serviços numa situação hipotética de regime de semana condensada.	4
Permite compensar a atipicidade de horários	Subcategoria reúne a informação referente à semana de quatro dias que permite compensar um dia de folga dos cinco dias convencionais de trabalho.	5
Horário flexível	Subcategoria reúne a informação referente ao horário flexível de serviço.	29
Fugir do trânsito	Subcategoria reúne a informação que refere a possibilidade de fugir às horas de ponta do trânsito graças à flexibilidade de horário. Isto significa que a pessoa pode entrar mais cedo/tarde ou escolher sair mais cedo/tarde e conjugar isso com o trânsito.	1
Levar/buscar os filhos à escola	Subcategoria reúne informação que menciona os aspetos relacionados com os horários das creches e da escola e com a flexibilização do trabalho. Os pais e mães beneficiam diretamente pois permite-lhes conjugar o horário de entrada e saída dos filhos das escolas sem prejudicar o serviço e sem aumentar custos nas escolas.	3
Equilibrar a vida profissional, pessoal e familiar	Subcategoria reúne a informação que menciona a capacidade de equilibrar a vida profissional com a vida pessoal e familiar graças à maior flexibilidade oferecida pelo horário flexível de trabalho.	2
Incentivo à produtividade	Subcategoria reúne informação que relaciona o uso da flexibilidade de horário e de que forma pode ser uma ferramenta utilizada pela chefia para premiar quem é mais produtivo.	3

Outros temas notáveis	Subcategoria inclui temas que foram mencionados pelos/as participantes e detêm valor relevante para a análise, porém, são tópicos que não se encaixam na particularidade das outras subcategorias.	11
Compatibilidade entre o extraturno e a flexibilização	Subcategoria reúne a informação relativamente à compatibilidade entre a flexibilização do serviço e os regimes de trabalho extraturnos por parte do pessoal que integra as especialidades de OPRDET e OPCARTIGO As tarefas extraturnos assemelham-se a atividades de cariz administrativo e gestão.	6
Implementação de controlo de acessos	Subcategoria reúne a informação relativa à menção de implementação de um sistema de controlo de acessos que permite determinar com fiabilidade a hora de entrada e saída dos trabalhadores. Este sistema integrado com um regime de horário semiflexível permite definir um horário <i>core</i> , definir um banco de horas e dar liberdade aos funcionários para sair mais cedo ou entrar mais tarde consoante necessidade.	2
Capacidade tecnológica de operar remotamente	Subcategoria reúne a informação que categoriza a tecnologia atual na organização como capaz de operar a partir do domicílio sem comprometer a qualidade do serviço.	3