

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO
2023/2024**



TII

**REGIMES DE TRABALHO FLEXÍVEL: OPORTUNIDADES E
LIMITAÇÕES NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Leo Simões Bastos
CAPITÃO DE FRAGATA (IM), MARINHA DO BRASIL**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

REGIMES DE TRABALHO FLEXÍVEL: ANÁLISE DE
OPORTUNIDADES E LIMITAÇÕES NAS FORÇAS
ARMADAS PORTUGUESAS

CAPITÃO DE FRAGATA (IM), Leo Simões Bastos

Trabalho de Investigação Individual (TII)

Pedrouços 2024



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

REGIMES DE TRABALHO FLEXÍVEL: ANÁLISE DE
OPORTUNIDADES E LIMITAÇÕES NAS FORÇAS
ARMADAS PORTUGUESAS

CAPITÃO DE FRAGATA (IM), Leo Simões Bastos

Trabalho de Investigação Individual (TII)

Orientadora: TCor AdmAer

Ana Carina da Costa e Silva Martins Esteves

Pedrouços 2024



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Leo Simões Bastos**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**Regimes de Trabalho Flexível: oportunidades e limitações nas forças armadas portuguesas**” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2023/2024** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **15 de fevereiro de 2024**

CF (IM) Leo Simões Bastos



Agradecimentos

Dedico meus sinceros agradecimentos a todos que contribuíram para a consecução deste trabalho. Em primeiro lugar agradeço à minha esposa Danielle por todo o apoio e dedicação à nossa família durante meus períodos de ausência. Agradeço às minhas filhas Lara e Ana pelos momentos imprescindíveis de leveza e alegria para manter o foco e a resiliência nos estudos. Agradeço aos meus pais, Celso e Sidnéa, pelos exemplos de vida e apoio incondicional, ainda que em momentos de dificuldades e à distância de além mar.

Agradeço aos tripulantes do Instituto Universitário Militar, em especial à minha orientadora TCor Ana Esteves pelos valorosos contributos ao trabalho, bem como a forma obstinada e profissional com que conduziu sua orientação. Agradeço aos meus companheiros de jornada Bruno Gonçalves, Fontes e Bombassaro que em muito contribuíram em nossas conversas diárias ao longo do curso.

Sou imensamente grato à Marinha do Brasil e ao Corpo de Intendentes da Marinha pelo apreço demonstrado ao me conceder a oportunidade de ser auditor ao presente Curso e reconheço a importância da missão que me foi confiada e agradeço a oportunidade de contribuir para o sucesso da mesma.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e conceitual	4
2.1 Regime de Trabalho Flexível.....	5
2.2 Enquadramento legal do RTF	6
2.3 RTF, Conflito Trabalho-Família e Desempenho Organizacional.....	10
2.4 RTF e a atração e retenção de recursos humanos	11
2.5 Liderança nos RTF	13
3. Metodologia e Método.....	15
3.1 Metodologia.....	15
3.2 Modelo de Análise	15
3.3 Método.....	15
3.3.1 Participantes e Procedimento.....	16
3.3.2 Instrumentos de recolha.....	16
3.3.3 Técnicas de análise	17
4. Análise e discussão dos resultados	18
4.1 Análise dos RTF no setor público e militar	18
4.1.1 RTF na Administração Pública.....	18
4.1.2 RTF nas FFAA	20
4.1.2.1 Reino Unido.....	20
4.1.2.2 Austrália	22
4.1.3 Resposta à QD1	23
4.2 Análise Adequabilidade Exequibilidade e Aceitabilidade dos RTF nas FFAA portuguesas	24
4.2.1 Adequabilidade dos RTF nas FFAA portuguesas	24
4.2.2 Exequibilidade dos RTF nas FFAA portuguesas	26
4.2.3 Aceitabilidade dos RTF nas FFAA portuguesas	27
4.2.3.1 Conflito Trabalho-Família.....	28
4.2.3.2 Desempenho Organizacional.....	28
4.2.3.3 Atração e Retenção de Recursos Humanos	28
4.2.3.4 Liderança	29
4.2.3.5 Análise da matriz de aceitabilidade e das entrevistas.....	30



4.2.4	Resposta à QD 2	32
4.2.5	Resposta à QC	33
5.	Conclusões	34
	Referências bibliográficas	36
	Anexo A – Modelo de Análise	1
	Anexo B – Questionário	1
	Anexo C – Entrevistas	1



Resumo

Este estudo examina a viabilidade e as implicações da implementação de Regimes de Trabalho Flexível nas Forças Armadas Portuguesas, analisando o seu potencial como forma de melhorar o desempenho organizacional e responder aos desafios de retenção de pessoal. Dado o dinamismo evolutivo do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e as necessidades estratégicas para práticas militares modernizadas, a pesquisa investiga tanto as oportunidades quanto as limitações associadas aos Regimes de Trabalho Flexíveis, aproveitando insights comparativos de entidades do setor público e organizações militares.

Utilizando uma metodologia qualitativa, a pesquisa integra marcos teóricos com dados empíricos, obtidos por meio de entrevistas com pessoal das Forças Armadas Portuguesas e estudos de caso de práticas similares nas forças armadas do Reino Unido e da Austrália. Os resultados revelam que os Regimes de Trabalho Flexíveis podem melhorar significativamente o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, potencialmente aumentando a satisfação no trabalho e a retenção de pessoal dentro das Forças Armadas. No entanto, a implementação desses arranjos apresenta desafios substanciais, principalmente devido aos requisitos operacionais rígidos e normas culturais inerentes às instituições militares.

Em conclusão o trabalho propõe a adoção das modalidades horário flexível, semanas de trabalho comprimidas e teletrabalho pelas Forças Armadas Portuguesas de forma a aproveitar o potencial de melhoria do desempenho organizacional e do incremento da atração e retenção de recursos humanos, tendo em conta a necessidade de superação do desafio de compatibilização dessas modalidades com a condição militar.

Palavras-chave: Regimes de Trabalho Flexíveis, Forças Armadas, Desempenho Organizacional



Abstract

This study examines the feasibility and implications of implementing Flexible Work Arrangements in the Portuguese Armed Forces, focusing on their potential to improve organizational performance and address personnel retention challenges. Given the evolving dynamism of work-life balance and the strategic needs for modernized military practices, the research investigates both the opportunities and limitations associated with Flexible Work Arrangements, leveraging comparative insights from public sector entities and military organizations.

Using a qualitative methodology, the research integrates theoretical frameworks with empirical data, obtained through interviews with personnel from the Portuguese Armed Forces and case studies of similar practices in the armed forces of the United Kingdom and Australia. The results reveal that Flexible Work Arrangements can significantly improve work-life balance, potentially increasing job satisfaction and personnel retention within the Armed Forces. However, implementing these arrangements presents substantial challenges, particularly due to the strict operational requirements and cultural norms inherent in military institutions.

In conclusion, the work proposes the adoption of flexible working hours, compressed working weeks and teleworking by the Portuguese Armed Forces in order to take advantage of the potential for improving organizational performance and increasing the attraction and retention of human resources, taking into account the need for overcoming the challenge of making these modalities compatible with the military condition.

Keywords: *Flexible Work Regimes, Armed Forces, Organizational Performance*



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

ADF	<i>Australian Defence Force</i>
APA	Adequabilidade, Praticabilidade e Aceitabilidade

C

CEMC	Curso de Estado Maior Conjunto
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
CT	Código do Trabalho

E

E	Entrevistas
---	-------------

F

FFAA	Forças Armadas
FSA	<i>Flexible Service Arrangements</i>
FWA	Flexible Working Arrangements

H

HF	Horário Flexível
----	------------------

I

ILO	<i>International Labor Organization</i>
IUM	Instituto Universitário Militar

J

JPA	<i>Joint Personnel Administration</i>
-----	---------------------------------------

L

LBGECM	Lei de Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar
LGTFP	Lei Geral de Trabalho em Funções Públicas

M

MBA	<i>Master of Business Administration</i>
-----	--

N

NPS	Naval Postgraduate School
-----	---------------------------

O

OE	Objetivo Específico
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
OG	Objetivo Geral



P

PII Projeto de Investigação Individual

Q

Q Questionários

QC Questão central

QD Questão derivada

R

RTF Regimes de Trabalho Flexíveis

RU Reino Unido

S

SP *Service personnel*

STC Semana de Trabalho Comprimida

T

TII Trabalho de Investigação Individual

TT Teletrabalho

U

UE União Européia



1. Introdução

O presente Trabalho de Investigação Individual (TII) insere-se no Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) 2023/24, do Instituto Universitário Militar (IUM) e está afeto ao tema “Regimes de Trabalho Flexível: Análise de oportunidades e limitações nas forças armadas portuguesa”.

Os Regimes de Trabalho Flexíveis (RTF) foram identificados há algum tempo como um meio importante para equilibrar as obrigações profissionais com outros compromissos, reduzindo as pressões no trabalho e o conflito trabalho-família (Evans, 2001; Russell, O’Connell & McGinnity, 2009). Conflitos entre trabalho e vida pessoal são percebidos como potencialmente prejudiciais para diversos aspetos, tais como produtividade, eficácia pessoal e relações interpessoais (Gornick & Meyers, 2003). Dessa forma, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal pode estar entre os principais fatores para melhorar o desempenho organizacional (Ezra & Deckman, 1996; Garg & Rani 2014).

Em busca desses resultados, observa-se uma ampla adoção de RTF no setor privado e um franco crescimento nos últimos anos no setor público, onde se verificou um processo tardio em relação ao setor privado. Ainda que não sejam novos, a pandemia da COVID-19¹ fez com que esses regimes fossem extensivamente empregues como forma de manter a prestação de serviços face aos confinamentos associados em vários países. Encerrada essa fase de testes forçada, as Administrações Públicas podem avaliar a adoção dos RTF de forma permanente, tendo em vista o potencial ganho de produtividade e satisfação dos servidores (OECD, 2023).

Entretanto, alguns estudos apontam riscos da implementação de determinados tipos de RTF em determinadas situações (Chung & Van Der Lippe, 2020; Gajendran & Harrison, 2007; Russell et al., 2009). São circunstâncias que podem gerar efeitos contrários ao que se espera, elevando o conflito trabalho-família e, conseqüentemente, a produtividade dos colaboradores (Chung & Van Der Lippe, 2020). Por isso é importante estudar, de forma detalhada, a influência das diferentes modalidades de RTF em distintos ambientes de trabalho.

No que se refere ao contexto militar, o avanço em direção ao RTF mostra-se ainda modesto. Nas Forças Armadas (FFAA) Portuguesas, assim como em outras FFAA, é comum observar alguma flexibilidade no estabelecimento de rotinas de trabalho, mas ainda de ordem

¹ A pandemia da COVID-19, causada pelo vírus SARS-CoV-2, emergiu em 2019, resultando em uma crise global de saúde. Caracterizada por rápida disseminação, provocou milhões de mortes, sobrecarregou sistemas de saúde e desencadeou impactos sociais e econômicos significativos em todo o mundo (Pambuccian, 2020).



informal (Beaudette, 2019). No entanto, as FFAA do Reino Unido e da Austrália são exemplos mais claros da adoção de RTF de forma estruturada. Em ambos os casos é verificado um elevado nível de formalização da oferta de RTF aos militares de suas FFAA, com legislação e procedimentos precisamente definidos (ADF, 2021; MOD, 2023).

O caso particular das FFAA Portuguesas merece destaque na medida em que sofre intensamente com a perda de efetivos (Observador, 2023). Enquanto as medidas de incentivo financeiro dependem de expansões orçamentais desassociadas da vontade dos Comandantes militares, medidas relacionadas à organização do trabalho tem potencial para gerar maior atratividade e favorecer a retenção de recursos humanos. Nessa perspetiva, pesquisas têm evidenciado que a implementação de RTF torna as organizações mais atrativas para candidatos em comparação com aquelas que não oferecem tais alternativas (Thompson, Payne & Taylor, 2015).

Por conseguinte, a considerar a adoção progressiva de RTF nas organizações privadas e públicas de forma generalizada, os potenciais benefícios à produtividade, à eficácia, à satisfação pessoal e à atratividade do cargo ou função, bem como a devida atenção aos fatores de risco nesse processo, o tema em questão reveste-se de relevante importância, sobretudo na conjuntura atual das FFAA portuguesas.

A pandemia da COVID-19 obrigou as FFAA portuguesas a adotarem forçadamente RTF, com resultados pouco conhecidos. Como visto, mesmo antes da pandemia até os dias atuais, os RTF têm sido empregues frequentemente com o objetivo de equilibrar as responsabilidades profissionais e familiares e melhorar o desempenho das organizações. Alguns desses efeitos já foram medidos e publicados. Todavia, não se encontra estudos sobre a adoção de diferentes tipos de RTF pelas FFAA Portuguesas e seus efeitos esperados. O problema da presente investigação consiste, portanto, na ausência de um julgamento firme sobre viabilidade de adoção de RTF pelas FFAA portuguesas e suas prováveis consequências.

Sendo assim, o presente TII teve como objeto de investigação os Regimes de Trabalho Flexível e limitou-se nos domínios do tempo, do espaço e do conteúdo (Santos & Lima, 2019). Dessa forma, em relação ao domínio do tempo, encontra-se limitada ao presente, uma vez que o tema exige uma avaliação do quadro atual do objeto de investigação para que se agregue valor. Ainda em relação ao tempo, foi considerada a legislação vigente em Portugal em dezembro de 2023.



Em sequência, quanto ao domínio do espaço, a investigação se restringiu-se às FFAA portuguesas em atuação em território nacional e todo arcabouço legal que condiciona sua política de pessoal. Sem embargo, a busca por informações sobre outras FFAA ou outros órgãos estatais manterão o foco de reunir os argumentos necessários para avaliar o universo de processos que condicionam as FFAA portuguesas. Tal delimitação decorre do próprio objeto de investigação e de seu objetivo que será apresentado adiante.

Por fim, em relação ao domínio do conteúdo, a investigação ficará adstrita à academia, à administração pública e às FFAA. Tal delimitação resulta da importância que esse conteúdo assume na literatura investigada até o momento, bem como do raciocínio lógico derivado dos conceitos desenvolvidos e suas especificidades em cada universo estudado.

O Objetivo Geral (OG) deste trabalho é propor modalidades de RTF para as FFAA portuguesas. Com base no OG e nas delimitações elaboraram-se dois Objetivos Específicos (OE):

- **OE1:** Analisar os RTF no setor público e militar, bem como suas oportunidades e limitações esperadas.

- **OE2:** Analisar as oportunidades e limitações dos RTF nas FFAA portuguesas.

Com o propósito de nortear a investigação foram formuladas uma Questão Central (QC), relacionada ao OG e duas Questões Derivadas (QD) relacionadas a cada um dos OE:

- **QC:** **Que modalidades de RTF podem ser adotadas pelas FFAA portuguesas?**

- **QD1:** Quais as oportunidades e limitações que os RTF representam para o setor público e militar?

- **QD2:** De que forma a adoção de um ou mais RTF nas FFAA Portuguesas é adequado, exequível e aceitável?

A estrutura do presente trabalho inicia-se por esta breve introdução, seguida do enquadramento teórico e conceitual, fundamental para estabelecer as bases de conhecimento para o desenvolvimento do trabalho. Segue-se a apresentação da metodologia empregue, a análise e discussão dos resultados. Por fim, são apresentadas as conclusões do trabalho bem como as limitações da investigação e algumas propostas para estudos futuros.



2. Enquadramento teórico e conceitual

Desde a década de 1990 observa-se uma grande diversidade de estudos que abordam diferentes formas de RTF, tanto em ambiente público como privado. Para facilitar a revisão da literatura podemos dividir os estudos em três grandes grupos. O primeiro e mais vasto reúne trabalhos que abordam a implementação de RTF no ambiente privado com ênfase nos respetivos impactos na performance organizacional, no conflito trabalho-família e na atração e retenção de recursos humanos (Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013; Baltes, Briggs, Huff, Wright & Neuman, 1999; Chung & Van Der Lippe, 2020; Gajendran & Harrison, 2007; Gornick & Meyers, 2003; Klindžić & Marić, 2019; Norgate & Cooper, 2020; Russell et al., 2009). Os artigos abordando os RTF na administração pública consistem no segundo grupo que analisa implicações as variáveis semelhantes às do grupo anterior em um contexto diferente (Choi, 2020; Draca & Green, 2004; Mullins, Charbonneau & Riccucci, 2021; OECD, 2023). O terceiro grupo agrega trabalhos que abordam os RTF no contexto militar, portanto, intimamente ligados ao tema da presente investigação (Beaudette, 2019; Kanlis, 2016; Lopes, 2021). Não obstante, conforme mencionado na justificação do tema, ainda são poucos e não são encontrados em periódicos de grande relevância internacional.

Nessa conjuntura, importa revisar os três trabalhos académicos encontrados que fazem parte do terceiro grupo e abordam a possibilidade de adoção de RTF pelas FFAA. O primeiro foi realizado no âmbito do curso de *Master of Business Administration* (MBA) na *Naval Postgraduate School*² (NPS) em que Kanlis (2016) com o propósito de construir um modelo de implementação de RTF em num ambiente militar. O estudo apresenta diferentes tipos de RTF e avalia os principais benefícios e desafios de sua implantação, contudo, as considerações são baseadas em literatura não afeta ao ambiente militar. Kanlis (2016) conclui que os RTF poderiam ter um impacto positivo significativo no moral, retenção e motivação da Marinha Helénica e propõe a implementação do processo criado por ela numa agência militar piloto.

Um segundo estudo foi realizado em cumprimento a um requisito de formação do *Course of Studies* na *Canadian Forces College*³ no qual Beaudette (2019) analisa como

² Localizada em Monterey, na Califórnia, EUA, é um comando da Marinha Norte-Americana que oferece cursos de graduação e pós-graduação com foco na defesa, incluindo estudos classificados e pesquisas interdisciplinares, para aumentar a eficácia operacional, a liderança tecnológica e a vantagem de combate do serviço Naval (NPS, s.d.).

³ Localizada em Toronto, Canadá, prepara oficiais seniores selecionados pelas Forças Armadas canadenses, líderes militares internacionais, integrantes do serviço público e do setor privado, para nomeações de comando e estado-maior conjunto ou futuras responsabilidades estratégicas dentro de um complexo ambiente de segurança global (CFC, s.d.).



diferentes tipos de RTF podem ser aplicados no sector público e nas FFAA, ao examinar o progresso atual do Reino Unido e da Austrália. Outrossim, realiza uma análise baseada no género para destacar as áreas a serem consideradas no desenvolvimento de uma política de RTF nas FFAA Canadianas. O estudo conclui que as FFAA Canadianas precisam implementar uma política formal de RTF para se modernizar e continuar a atrair e reter talentos.

Um terceiro trabalho revisto foi realizado no âmbito do Curso de Promoção de Oficiais Superiores 2020/2021, no IUM de Lisboa, Portugal. Neste trabalho, Lopes (2021) avaliou o impacto do Teletrabalho nas FFAA, tanto na dimensão organizacional, quanto na individual, com especial incidência na perceção de Satisfação no Trabalho, Equilíbrio Trabalho-Família, Produtividade e Flexibilidade do Trabalho. O autor conclui que o impacto do Teletrabalho nas FFAA é expressivamente positivo no que respeita a Produtividade e a Flexibilidade do Trabalho e pouco favorável no que se refere à Satisfação no Trabalho e o Equilíbrio Trabalho-Família.

Ainda em relação ao contexto, conforme mencionado anteriormente, as FFAA do Reino Unido e da Austrália já oferecem formalmente RTF aos seus militares. Com esse intuito publicam periodicamente guias (ADF, 2021; MOD, 2023) para nortear os processos de inscrição, avaliação e gestão de RTF. Assim, os referidos documentos trazem informações relevantes sobre FFAA que já adotaram RTF e, portanto, têm potencial para orientar processos de implementação em outras FFAA.

Feita a apresentação inicial do contexto literário sobre o tema, cientes do impacto nos resultados e da possibilidade de adoção em diferentes contexto, inclusivamente militar, importa apresentar o enquadramento do RTF na legislação portuguesa e os conceitos desenvolvidos no trabalho.

2.1 Regime de Trabalho Flexível

Rudolph & Baltes (2017) apresentam os RTF como recursos de trabalho que permitem aos funcionários gerirem ou decidirem quando, onde e como trabalham, com o objetivo de influenciar positivamente o engajamento no trabalho. Em consonância, Čiarnienė, Vienažindienė e Adamonienė (2018) classificam-nos como benefícios oferecidos pelos empregadores que permitem aos funcionários controlarem quando e onde trabalham fora do acordo padrão, impactando positivamente a sustentabilidade nos níveis individual, empresarial e social.



Nos últimos anos, com o surgimento da tecnologia e das comunicações, surgiram inúmeras opções em relação ao local, ao tempo e aos meios de desempenho das atividades profissionais, todas integradas às culturas e práticas de trabalho modernas em desenvolvimento (Cheese, 2020). Nesse contexto Cheese (2020) reuniu as modalidades de RTF mais comuns conforme a seguir:

- Meia Jornada (Part-time working): Os trabalhadores são contratados para trabalhar menos horas (geralmente metade) do que o horário padrão de período integral.

- Compartilhamento de trabalho (Job-sharing): Uma forma Meia Jornada em que duas ou mais pessoas dividem as responsabilidades de um cargo.

- Horário Flexível (Flexitime): Permite a escolha pelo trabalhador do horário de início e fim do trabalho diário, dentro de determinados limites.

- Semanas de trabalho comprimidas (compressed working weeks): Consiste na realocação do trabalho semanal em menos dias com jornadas mais longas.

- Banco de horas (Annual, monthly, fortnightly hours): A quantidade de horas de trabalho são fixas em um período (anual, mensal ou quinzenal) mas pode haver variações na jornada de trabalho diária ou semanal.

- Teletrabalho (Mobile working/teleworking): O funcionário pode trabalhar, totalmente ou parcialmente, em um local diferente do ambiente físico da organização a que pertence.

- Pausas na carreira (Career breaks): Períodos prolongados de licença, normalmente não remunerados que podem variar de semanas, meses ou anos;

- Resultados comissionados (Commissioned outcomes or Results-Only Work Environment): Apenas as metas de produção são estabelecidas sem que haja horários fixos.

2.2 Enquadramento legal do RTF

Em Portugal, os principais documentos legais que regulam os regimes de trabalho de trabalhadores em funções públicas são a Lei Geral de Trabalho em Funções Públicas (LGTFP) (Lei n.º 35/2014, de 20 de junho) e, em matérias específicas, o Código do Trabalho (CT) (Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro). A especificidade na aplicação do CT a trabalhadores com vínculo de emprego público se dá no que concerne à organização e ao tempo de trabalho, conforme artigo 101.º da LGTFP (Lei n.º 35/2014).

Adicionalmente, para entendimento dos dispositivos legais a serem apresentados a seguir, cabe destacar que, de acordo com a alínea a) do número 1 do artigo 8.º da LGTFP (Lei n.º 35/2014), o exercício de funções no âmbito das FFAA em quadros permanentes



constitui vínculo de emprego público por nomeação. Dessa forma, entende-se que tanto a LGTFP como o CT se aplicam aos militares das FFAA.

O artigo 103.º da LGTFP define o horário de trabalho como a "determinação das horas de início e fim do período normal diário de trabalho, ou dos respetivos limites, assim como dos intervalos de descanso" (Lei n.º 35/2014). Adicionalmente, salienta que o "empregador público deve respeitar os períodos de funcionamento e atendimento na elaboração dos horários de trabalho dos colaboradores ao seu serviço" (Lei n.º 35/2014). O período de funcionamento é caracterizado como o intervalo diário no qual os órgãos e serviços desempenham as suas atividades, o qual, por norma, não pode iniciar-se antes das oito horas nem se prolongar para além das 20 horas, devendo ser obrigatoriamente divulgado de forma visível aos colaboradores (Lei n.º 35/2014).

A responsabilidade de estabelecer os períodos de funcionamento e atendimento dos serviços, garantindo a sua compatibilidade com a existência de diversos regimes de prestação de trabalho para assegurar o cumprimento regular das missões atribuídas, recai sobre o dirigente máximo dos serviços (Lei n.º 35/2014).

De acordo com a natureza das atividades desenvolvidas, os serviços podem adotar, conforme o artigo 110.º da LGTFP (Lei n.º 35/2014), as seguintes modalidades de horário: a) horário flexível; b) horário rígido; c) horário desfasado; d) jornada contínua; e) meta jornada; e f) trabalho por turnos. Em termos de RTF é interessante aprofundar os conhecimentos sobre as modalidades previstas nas alíneas a), c), d), e e).

De acordo com o artigo 111.º da LGTFP, horário flexível é aquele "que permite ao trabalhador gerir os seus tempos de trabalho, escolhendo as horas de entrada e saída" (Lei n.º 35/2014). O mesmo artigo prevê que a implementação do horário flexível "não pode prejudicar o funcionamento regular e eficaz dos órgãos ou serviços, especialmente no que diz respeito às relações com o público" e que "é obrigatória a previsão de plataformas fixas de manhã e à tarde, as quais, em conjunto, não podem ter uma duração inferior a quatro horas" (Lei n.º 35/2014).

O artigo 56.º do Código do Trabalho aborda o horário flexível para trabalhadores com responsabilidades familiares (Lei n.º 7/2009). O trabalhador que seja progenitor de um filho menor de 12 anos ou, independentemente da idade, progenitor de um filho com deficiência ou doença crónica que resida com ele, tem o direito de exercer o seu trabalho em regime de horário de trabalho flexível, sendo esta prerrogativa extensível a qualquer um dos progenitores ou a ambos (Lei n.º 7/2009). Dessa forma, além da possibilidade de o



empregador público estabelecer a modalidade de prestação de serviço em horário flexível, o trabalhador com vínculo de emprego público e com responsabilidades familiares tem direito de requerer a referida modalidade.

Por sua vez, o horário desfasado é aquele em que se mantém o período normal de trabalho diário, mas permite estabelecer horas fixas diferentes de entrada e de saída para determinados grupos ou indivíduos, conforme artigo 113.º da LGTFP (Lei n.º 35/2014).

Seguindo a descrição das modalidades, conforme prevê o artigo 114.º da LGTFP, a jornada contínua é a prestação ininterrupta de trabalho, com descanso nunca superior a trinta minutos. Esta modalidade pode ser adotada nos casos de horários específicos previstos na própria LGTFP e em casos excecionais, como no interesse do trabalhador ou no interesse do serviço, quando devidamente fundamentado (Lei n.º 35/2014). Ainda de acordo com o número 2 do referido artigo, é necessário que predomine em um dos períodos do dia e determine uma redução do período normal de trabalho diário de no máximo uma hora (Lei n.º 35/2014).

Há ainda a modalidade nomeada meia jornada prevista no artigo 114.º-A da LGTFP, na qual a prestação de trabalho ocorre num período equivalente à metade do período normal, sem afetar o tempo de serviço para efeito de antiguidade (Lei n.º 35/2014). A prestação de trabalho nessa modalidade não pode ter duração inferior a um ano e implica a redução da remuneração em 40% do montante referente ao horário completo (Lei n.º 35/2014). Para se beneficiar dessa modalidade o trabalhador precisa: ter 55 anos ou mais; ou ter filhos menores de 12 anos ou, independentemente da idade, com deficiência ou doença crónica. Importa ressaltar que o superior hierárquico do trabalhador em funções públicas tem competência para autorizar essa modalidade (Lei n.º 35/2014).

Ao avançar sobre os aspectos legais relacionados ao tema, o número 1 do artigo 165.º do Código do Trabalho define teletrabalho como “a prestação de trabalho em regime de subordinação jurídica do trabalhador a um empregador, em local não determinado por este, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação” (Lei n.º 7/2009). O trabalho a tempo parcial é definido no número 1 do artigo 150.º pela mesma Lei como aquele realizado em “um período normal de trabalho semanal inferior ao praticado a tempo completo em situação comparável” (Lei n.º 7/2009). Na Administração Pública, conforme disposto no número 1 do artigo 69.º da LGTFP (Lei n.º 35/2014), o regime de teletrabalho e o trabalho a tempo parcial são aplicáveis aos trabalhadores nomeados e, portanto, pode ser determinada pelo empregador mediante requerimento do trabalhador.



Em termos de flexibilidade há ainda a previsão de regimes de adaptabilidade individual e de banco de horas individual para trabalhadores nomeados, conforme artigo 107.º da LGTFP (Lei n.º 35/2014). Ambas as situações são realizadas mediante proposta do empregador com a aceitação do trabalhador e seguem os termos previstos no Código do Trabalho, nomeadamente nos artigos 205.º, 207.º, 208.º e 208.º-B (Lei n.º 35/2014; Lei n.º 7/2009). No regime de adaptabilidade individual o período normal de trabalho pode ser definido em termos médios, proposto pelo empregador e acordado com o trabalhador. Além disso, deve ser obedecido um limite de 50 horas semanais, um acréscimo máximo de 2 horas por dia e, em semanas cuja duração do trabalho seja inferior a quarenta horas, um decréscimo máximo de 2 horas por dia. No contrato por banco de horas a jornada de trabalho diária pode ser aumentada em até quatro horas ou até sessenta horas semanais, a obedecer ao limite de duzentas horas por ano. Os referidos acréscimos devem ser compensados por redução equivalente do tempo de trabalho, aumento do período de férias ou pagamento em dinheiro (Lei n.º 7/2009).

Observa-se, portanto, que o ordenamento jurídico português vigente prevê a adoção de modalidades de RTF de maneira formal, segundo algumas regras já expostas. Tal previsão estende-se, inclusive, para trabalhadores com vínculo de emprego público por nomeação, como é o caso daqueles no exercício de funções no âmbito das FFAA em quadros permanentes. Todavia é necessário ponderar as especificidades a que os militares estão sujeitos.

Quanto a esse ponto, esclareceu-se anteriormente que a LGTFP e o CT se aplicam às FFAA. Entretanto, a condição militar impõe aos militares um panorama jurídico-social peculiar, em que estão estritamente ao serviço da República e da comunidade nacional portuguesa (Lopes & Loureiro, 2020). Nesse sentido o artigo 2.º da Lei de Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (LBGECM) relaciona, entre as características da condição militar, a “permanente disponibilidade para lutar em defesa da Pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida” (Lei n.º 11/89, de 1 de junho). Essa característica tende a ser associada a uma rigidez incompatível aos RTF, não obstante, o artigo 126.º do Estatuto dos Militares determina como pressuposto do desenvolvimento da carreira militar a “existência de mecanismos reguladores que assegurem flexibilidade de gestão, harmonizando as necessidades das Forças Armadas com as aptidões e os interesses individuais e que garantam permanente motivação dos militares” (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio).



Por conseguinte, em que pese esta investigação não focar especificamente em aspectos jurídicos, a revisão da conjuntura legislativa permite inferir que a adoção de diferentes RTF pelas Forças Armadas Portuguesas pode ser juridicamente viável. Cabe ressaltar que tal conjectura carece de confirmação por profissionais especializados, por meio de estudos detalhados que não são objeto da presente investigação.

2.3 RTF, Conflito Trabalho-Família e Desempenho Organizacional

Conforme mencionado anteriormente, há vasta literatura a abordar as relações entre os RTF, os conflitos trabalho-família e o desempenho organizacional. Estudos indicam que trabalhadores que lidam com conflitos entre vida profissional e pessoal geralmente apresentam níveis mais baixos de engajamento que, por sua vez, conduz a uma diminuição no desempenho e a um aumento nas taxas de absenteísmo (Beauregard & Henry, 2009). Assim como nas organizações privadas, a manutenção de elevados níveis de desempenho profissional interessa de maneira destacada às FFAA.

Klindžić & Marić (2019) afirmam que tais regimes permitem flexibilidade na concepção do trabalho dos funcionários e podem melhorar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de melhorar o desempenho organizacional. No mesmo sentido, a partir de técnicas de meta-análise com 31 estudos, Baltes et al. (1999) encontraram efeitos positivos na adoção de RTF no desempenho, satisfação no trabalho, absenteísmo e satisfação com o horário de trabalho.

No entanto, no que respeita especificamente os conflitos trabalho-família, Allen et al. (2013) demonstram, em outro trabalho de meta-análise com 61 estudos, que os efeitos positivos dos RTF nesses conflitos são, em geral, de pequena magnitude e mais proeminentes na interferência do trabalho na família do que da família no trabalho. Os autores afirmam que o sentido do conflito importa quando são avaliados os efeitos do RTF adotado (Allen et al., 2013).

No mesmo contexto Chung e Van Der Lippe (2020) afirmam que não há uma relação empírica consistente entre os RTF e o conflito trabalho-família. Os autores asseveram que o trabalho em casa pode implicar em elevação desse tipo de conflito, na medida que pode levar à assunção de responsabilidades sobre múltiplas tarefas e tornar confuso os limites entre o trabalho e o lar, em especial durante a transição para a parentalidade (Chung & Van Der Lippe, 2020). Não obstante, o propósito de reduzir os conflitos trabalho-família tem maior probabilidade de ser atingido em organizações que tornam o RTF uma regra e não uma exceção (Chung & Van Der Lippe, 2020).



Sob outro ponto de vista, alguns estudos demonstram que há diferenças nos efeitos do RTF sobre o conflito trabalho-família e sobre a pressão do trabalho de acordo com a modalidade adotada. Estudos asseveram que o horário flexível e a meia jornada reduzem o conflito trabalho-família e a pressão do trabalho, enquanto o trabalho remoto, quando realizado no ambiente familiar, está associado a maiores níveis de conflito e pressão (Russell et al., 2009).

Em relação ao teletrabalho, a investigação sugere que organizações que oferecem essa modalidade de RTF apresentam níveis maiores de engajamento de seus trabalhadores do que empresas que não a oferecem (Harker Martin & MacDonnell, 2012). Todavia, corroborando em parte os resultados de Russell et al. (2009), um estudo realizado em 2016 por 20 investigadores na Universidade de Lancaster, no Reino Unido, envolvendo 503 indivíduos empregados de nível sênior no Reino Unido, concluiu que quase metade dos gestores (45%) afirmou que o trabalho móvel os fazia trabalhar mais horas, e um quarto (24%) disse que isso os fazia sentir-se desligados da sua equipa (Forbes, Garner, Sheldon & Shoesmith, 2016).

Desta forma, constata-se que os RTF, de maneira geral, impactam positivamente no equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e pessoais, o que gera relativa melhora no desempenho profissional. Entretanto, a modalidade de RTF adotada e sua forma de implementação gera resultados díspares que devem ser considerados pelos decisores.

2.4 RTF e a atração e retenção de recursos humanos

No que respeita a influência dos RTF na gestão de recursos humanos das organizações, afirma-se que são como ferramentas para atrair e reter trabalhadores potenciais e existentes, a integrar a narrativa organizacional voltada para sinalizar a confiança e o valor dos colaboradores para a organização. Assim sendo, estudos demonstram que organizações que oferecem RTF são mais atrativas do que aquelas que não os oferece. (Beatty & Joffe, 2006; Thompson et al., 2015).

Especificamente sobre a atração de recursos humanos Schmoll e Süß (2019) promoveram um estudo experimental envolvendo 334 estudantes em fase final de bacharelado ou mestrado em universidades da Alemanha. A investigação empírica revelou que tanto a flexibilidade temporal quanto a espacial exercem uma influência estatisticamente significativa na atração organizacional. Potenciais candidatos percebem uma organização que proporciona flexibilidade temporal ou espacial como mais atrativa em comparação com uma organização que não oferece essas modalidades. Outra descoberta interessante do



estudo é que a flexibilidade temporal exerce uma influência mais significativa nas percepções de atração organizacional por parte de potenciais candidatos do que a flexibilidade espacial (Schmoll & Süß, 2019). Tais conclusões acabam por confirmar os estudos anteriores de Beatty & Joffe (2006) e Thompson et al. (2015)

No mesmo sentido, Jackson e Swan (2020) reiteram que práticas de trabalho flexíveis têm sido associadas a um incremento no recrutamento e na retenção. Assim, a oferta de RTF torna a organização mais atrativa em comparação àquelas que não os ofertam e contribui para uma perspectiva de equilíbrio entre as relações trabalho-família, o que favorece a retenção de mão de obra (Jackson & Swan, 2020).

Ainda nesta perspectiva, um estudo envolvendo 220 trabalhadores romenos, com o objetivo de investigar a conexão entre a flexibilidade no trabalho e a gestão de recursos humanos sustentável, encontrou uma relação consistente entre os RTF e a satisfação com o trabalho, o que, conseqüentemente, contribui para a retenção dos trabalhadores na organização (Davidescu et al., 2020).

Ademais, de acordo com Cheese (2020), a oferta de RTF está entre as principais origens da satisfação com o trabalho e da motivação para permanecer na organização em todas as fases da carreira. O autor afirma que acesso ao trabalho flexível permite que as pessoas continuem a trabalhar à medida que as suas circunstâncias de vida mudam e, portanto, pode reduzir a rotatividade de pessoal (Cheese, 2020).

No setor público, as investigações indicam consistentemente que a implementação de RTF pode contribuir para a melhoria da retenção de funcionários (Choi, 2020; Onochie, 2020; Tuan, 2019). De acordo com Choi (2020), esta relação é particularmente notável em agências que promovem o teletrabalho. Em complemento, os RTF podem resultar na partilha de conhecimento, ampliando ainda mais os índices de retenção (Tuan, 2019). Adicionalmente, embora a remuneração seja um fator determinante na retenção de funcionários, não é exclusivo. Logo a implementação de RTF pode complementar outras estratégias de retenção no âmbito do setor público (Onochie, 2020).

Portanto, é oportuno salientar que, segundo a literatura revisada, os RTF funcionam bem como indutores da atração e retenção de recursos humanos nas organizações. Essas características são destacadamente valiosas para o caso das FFAA portuguesas que, conforme ressaltado anteriormente, sofrem com a redução de seus efetivos, seja pela falta de interesse dos jovens para ingressar nas fileiras da caserna, seja pela evasão de talentos formados nas academias militares.



2.5 Liderança nos RTF

Muito embora diversas organizações tenham desenvolvido políticas de RTF, a aplicação na prática não atingiu os níveis esperados. Isso resulta de uma questão cultural, na qual os funcionários percebem o trabalho flexível como uma opção irrealista, apesar das políticas organizacionais existentes (Jackson & Swan, 2020). Inquéritos a colaboradores mostram que essa percepção muitas vezes tem origem na forma como os gestores apoiam o trabalho flexível e nas observações dos próprios colaboradores sobre qual é a cultura da organização em relação ao tempo de trabalho e à progressão na carreira (Jackson & Swan, 2020). Portanto, o processo de incorporação da flexibilidade pode ser visto como uma atividade de mudança cultural, onde as organizações se esforçam para integrar o trabalho flexível na forma quotidiana como a organização funciona, através das políticas formais e demais mecanismos informais (Jackson & Swan, 2020).

Em que pese a maioria dos estudos apontarem benefícios na adoção de RTF, uma investigação envolvendo mais de 400 organizações apontou que 25% dos trabalhadores não arriscariam solicitar um RTF por medo de impactos decorrentes em suas carreiras (Cheese, 2020). Isso demonstra uma realidade em que ainda há significativas barreiras culturais para a implantação de RTF, mesmo no meio privado (Cheese, 2020). Veremos que a suplantação dessas barreiras depende intimamente do engajamento dos líderes da organização no apoio à adoção de RTF.

Um outro estudo sobre o papel de suporte do líder nos RTF mostrou que seu efetivo apoio à adoção desses regimes antecipou sua utilização por seus subordinados (Breaugh & Frye, 2008). Para além disso, o estudo concluiu que, mesmo em organizações em que os RTF eram formalmente oferecidos, as práticas informais entre chefe e subordinado para balancear o conflito trabalho-família apresentaram influência mais proeminente (Breaugh & Frye, 2008). Tal conclusão ressalta o papel fundamental do líder no apoio a práticas de trabalho flexíveis para que os funcionários possam beneficiar-se ao máximo da sua utilização (Breaugh & Frye, 2008).

Sob a mesma perspectiva, Yukl e Mahsud (2010) afirmam que a implementação bem-sucedida dos RTF requer liderança flexível e adaptável, particularmente crucial durante os períodos de mudança de um sistema rígido para um mais flexível. A exigência e o controlo do feedback das atividades de trabalho desempenham um papel crucial no fomento do engajamento nos RTF (Griffith, Nordbäck, Sawyer & Rice, 2018). Portanto, as organizações



devem concentrar-se no desenvolvimento e apoio à liderança flexível e adaptável para gerir e apoiar eficazmente os RTF.

Assim, nota-se que a liderança tem papel fundamental no processo de implementação e gestão dos RTF. Observando as características das FFAA, nomeadamente a forte cultura institucional, a estrutura rigidamente hierarquizada e o elevado sentimento de necessidade do cumprimento da missão, faz com que esse fator seja ainda mais relevante no planeamento para adoção de um RTF.



3. Metodologia e Método

3.1 Metodologia

A metodologia adotada nesta pesquisa é fundamentada nos princípios delineados pelo IUM, pautando-se nos procedimentos inerentes à condução de investigações (NEP/INV — 001 [A1], 2020). Adicionalmente, foram seguidas as orientações relativas à organização e às normativas de citação e referência de documentos académicos do IUM (NEP/INV — 003 [A3], 2020).

Com o intuito de delinear os parâmetros e a perspetiva desta abordagem metodológica, é crucial salientar que a presente investigação concentrou-se na análise dos potenciais efeitos decorrentes da adoção de RTF pelas Forças Armadas Portuguesas. O objetivo foi proporcionar uma análise abrangente capaz de subsidiar futuras tomadas de decisão nessa temática.

O tipo de raciocínio a empregar foi o dedutivo, posto que foram analisados exemplos de adoção de RTF por organizações em geral até as perspetivas de adoção desses regimes no caso particular das FFAA Portuguesas (Santos & Lima, 2019).

No que concerne à estratégia de investigação, optou-se pela abordagem qualitativa. Esta escolha decorre da compreensão de que a pesquisa incidiu primordialmente sobre elementos subjetivos que não podem ser adequadamente quantificados (Santos & Lima, 2019).

3.2 Modelo de Análise

Dada a temática em análise nesta pesquisa e a revisão bibliográfica realizada, foi desenvolvido o Modelo de Análise delineado no Anexo A. Esse esquema visa estabelecer um arcabouço conceitual essencial para organizar os objetivos, as questões, os conceitos, as dimensões e as metodologias de coleta de dados escolhidas para a condução e aprofundamento deste estudo.

3.3 Método

O presente trabalho utilizou o método de Estudo de Caso como desenho metodológico, dado que este procedimento está alinhado com as estratégias qualitativas de pesquisa. O estudo de caso tem como propósito analisar uma única unidade de estudo, visando uma descrição detalhada, sem a intenção de manipular variáveis (Santos & Lima, 2019).



3.3.1 Participantes e Procedimento

Participaram da investigação 31 alunos do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) do IUM, respondentes de um questionário (Anexo B) destinado a analisar a aceitabilidade das diferentes modalidades de RTF sob o ponto de vista do oficial na fase intermédia da carreira. A escolha deste universo de participantes fundamenta-se na relativa maturidade esperada do oficial no posto de Capitão, aliada à sua proximidade aos efetivos mais jovens e mais sensíveis às eventuais mudanças nas condições de serviço.

Foram realizadas ainda entrevistas semi-estruturadas (Anexo C) a dois Oficiais Gerais e um Coronel, que desempenham funções de liderança nas Direções de Pessoal dos ramos das FFAA. Os referidos oficiais foram selecionados por sua antiguidade na carreira e posição funcional privilegiada para representar o ponto de vista das lideranças quanto à aceitabilidade dos diferentes RTF.

3.3.2 Instrumentos de recolha

A presente investigação foi iniciada pela fase exploratória efetivada pelo projeto de investigação, com todos os seus componentes segundo a NEP/INV — 001 (AI) (2020). Nesta fase a técnica de recolha de dados utilizada foi a documental clássica, examinando a legislação afeta aos RTF em Portugal, assim como as referências bibliográficas sobre os RTF, suas implicações sobre desempenho organizacional e na atração e retenção de recursos humanos, assim como a importância da liderança nesses regimes. Dessa forma foi possível realizar o enquadramento do tema, proceder a revisão da literatura e definir as referências e conceitos a serem desenvolvidos na investigação.

Na fase analítica, além de complementar a revisão de literatura já realizada na fase anterior, foram utilizados os seguintes instrumentos de recolha:

- Questionários aplicados aos alunos do CPOS com o objetivo de recolher as percepções dos militares sobre a eventual adoção de diferentes modalidades de RTF pelas FFAA e as respetivas expectativas relacionadas ao conflito trabalho-família e ao seu próprio desempenho. Tal artifício teve como propósito contribuir para a avaliação da aceitabilidade da implementação desses regimes sob o ponto de vista do trabalhador;

- Entrevistas semi-estruturadas aos dirigentes dos órgãos responsáveis pela gestão de pessoal das FFAA Portuguesas com o objetivo de recolher as percepções das lideranças do setor de pessoal quanto à eventual adoção de diferentes modalidades de RTF pelas FFAA. Tal artifício teve como propósito contribuir para a avaliação da aceitabilidade da



implementação desses regimes sob o ponto de vista das lideranças, nomeadamente quanto aos fatores políticos e culturais das instituições.

3.3.3 Técnicas de análise

Na fase analítica e conclusiva, procedeu-se a aplicação do modelo analítico ao estudo de caso, relacionando os conceitos teóricos desenvolvidos na fase exploratória à realidade encontrada no no setor público, nas FFAA de outros países (nomeadamente na Austrália e no Reino Unido) e setor de pessoal das FFAA Portuguesas, em conjunto com os seguintes instrumentos de investigação:

- Análise documental clássica de fontes primárias e secundárias complementares à revisão da literatura procedida na fase anterior, apoiada por bibliografia especializada, livros e artigos, bem como por documentos estatais e de entidades não estatais, nacionais e internacionais. Pretendeu-se com esse recurso estabelecer relações entre os fundamentos teóricos e legais e documentos complementares encontrados nesta fase.

- Análise de Adequabilidade, Exequibilidade e Aceitabilidade (AEA) (EMA, 2015), com base no material recolhido na análise documental, entrevistas e questionários. Quanto à adequabilidade foi avaliado o quão bem a adoção de RTF se ajusta aos ambientes interno e externo das FFAA. No que respeita a exequibilidade, foi avaliada a capacidade, em termos de recursos, para implementação dos RTF pelas FFAA Portuguesas. Finalmente, no que se refere à aceitabilidade, foi avaliado se os resultados esperados da adoção dos RTF estão de acordo com as expectativas das partes interessadas, nomeadamente os militares e as lideranças do setor de pessoal.

Para finalizar, realizou-se uma análise crítica e interpretativa dos resultados, seguida de uma avaliação e discussão, que inclui a apresentação das conclusões, implicações, contribuições para o conhecimento, identificação de limitações e formulação de recomendações.



4. Análise e discussão dos resultados

O presente capítulo é composto por dois sub-capítulos onde se vai, inicialmente, analisar as oportunidades e limitações dos RTF no setor público e militar e, em seguida, analisar a adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade de RTF nas FFAA portuguesas.

4.1 Análise dos RTF no setor público e militar

As análises e considerações feitas pela literatura sobre os RTF e o conflito trabalho-família, performance organizacional, atração e retenção e liderança normalmente podem ser aproveitadas pela Administração Pública. Todavia, considerando que o processo de mudança nas organizações públicas segue uma dinâmica diferente das privadas, é necessário rever a literatura específica para elucidar os caminhos e as repercussões dos RTF nos trabalhadores do serviço público, incluindo os militares.

4.1.1 RTF na Administração Pública

Ao analisar a implementação de RTF no âmbito do serviço público importa investigar o que dizem as grandes organizações internacionais sobre isso. Nesse diapasão, o Conselho de Liderança e Capacidade do Serviço Público da *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) publicou em 2019 recomendações para os governos dos países membros no sentido de “criar sistemas de emprego público que promovam um serviço responsivo e adaptável, capaz de enfrentar desafios atuais e emergentes além de circunstâncias em mudança” por meio de políticas voltadas para “estabelecer as condições necessárias para a mobilidade e a adaptabilidade da mão-de-obra interna e externa, a fim de adequar as competências à demanda” (OECD, 2019, pp. 4 e 10). No conjunto de medidas relacionadas para atingir tais fins está a sugestão de disponibilizar RTF “sempre que possível e adequados às necessidades da organização, a fim de aumentar a produtividade” (OECD, 2023, p. 27).

No âmbito da União Europeia, a Decisão do Conselho (UE) 2020/1512, de 13 de outubro de 2020, relativa às orientações para as políticas de emprego determina que os Estados-Membros devem assegurar que pessoas com responsabilidades familiares tenham acesso a RTF, com o propósito de equilibrar as responsabilidades profissionais e a vida privada, além de promover uma utilização equilibrada desses regimes entre mulheres e homens (Conselho da UE, 2020).

Na mesma direção a *International Labor Organization* (ILO) ratifica que existem consideráveis elementos probatórios que respaldam a adoção de políticas de promoção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, como forma de conferir vantagens



significativas às organizações. Este respaldo sustenta a proposição de que tais políticas são benéficas tanto para os empregadores quanto para os colaboradores (ILO, 2022).

Embora ainda seja muito cedo para avaliar definitivamente os impactos a longo prazo de um maior número de funcionários públicos em RTF, a OECD (2023) relaciona algumas indicações:

- Em primeiro lugar, o papel da confiança surge claramente como um facilitador fundamental de práticas de trabalho flexíveis. Para as organizações, isto também pode envolver a atualização dos quadros de gestão do desempenho para enfatizar os resultados;
- Em segundo lugar, a eficácia das formas flexíveis de trabalho pode depender de quanta autonomia os funcionários sentem que têm para fazer uso delas. (Regras e regulamentos que garantem o direito de desligar, por exemplo);
- Terceiro, a tendência para uma maior individualização das preferências e condições de trabalho deverá manter-se. Ao determinar futuros RTF, todas as vozes devem ser ouvidas para que os princípios de produtividade, envolvimento e bem-estar sejam mantidos;
- Finalmente, é provável que acordos de trabalho flexíveis atraiam não apenas os funcionários públicos existentes, mas também os potenciais candidatos.

Seguindo a mesma linha, em um artigo sobre a adoção de RTF no setor público que empregou dados do Canadian Public Service Employee Survey de 2002, Mullins et al. (2021) afirmam que o equilíbrio entre trabalho e família é um indicador relevante para a ocorrência de intenções de demissão, sofrimento psicológico e esgotamento profissional. O estudo conclui ainda que a adoção de RTF reduz a insatisfação dos trabalhadores do setor público, mas não apresenta o efeito de transformar o descontentamento em satisfação (Mullins et al., 2021).

Ainda nesse contexto, um estudo realizado na Austrália, envolvendo aproximadamente 170 grupos de trabalho de uma grande agência do setor público no estado de Queensland, demonstrou resultados positivos na implementação de RTF para funcionários públicos. Os resultados revelam que os RTF estão relacionados e forma destacadamente positiva à qualidade de vida no trabalho e à satisfação com o trabalho, assim como estão relacionados negativamente ao estresse (Rose & Waterhouse, 2004).

Sendo assim, observa-se que os elementos indutores da melhoria do desempenho organizacional, da atração e retenção de recursos humanos e do exercício da liderança, advindos da implementação de RTF, estão igualmente presentes no setor público.



4.1.2 RTF nas FFAA

Conforme dito anteriormente, as FFAA do Reino Unido (RU) e da Austrália possibilitam RTF aos seus militares de uma forma estruturada e formalizada, ainda que os seus militares cumpram a mesma exigência de disponibilidade permanente dos militares portugueses (Armed Forces Act, 2006; Defence Act 1903, 2021). Ambos os países possuem legislação e publicam guias para orientar a implementação de RTF conforme as diferentes modalidades previstas.

4.1.2.1 Reino Unido

No RU, em resposta à Revisão Estratégica de Defesa e Segurança de 2015 (Grã-Bretanha, 2015), que incluiu o compromisso de permitir que as FFAA trabalhassem de forma flexível, a refletir as realidades da vida moderna, o Ministério da Defesa publicou a *Armed Forces Flexible Working Bill* em 29 de junho de 2017. O documento tornou-se lei em 29 de janeiro de 2018 e o Serviço Flexível se tornou efetivo em 1º de abril de 2019. Sua elaboração se processou com base em dados de questionários aplicados a militares, que demonstraram a existência de acentuado esforço para alguns deles equilibrarem os compromissos de serviço com a vida privada e que a oferta de flexibilidades no serviço poderia reduzir a evasão (Armed Forces Flexible Working Bill, 2018).

Os principais objetivos das novas regras introduzidas foram: (i) oferecer oportunidades variáveis em nível de compromisso, de acordo com as necessidades do Serviço, a fim de melhorar o recrutamento, a retenção e a diversidade; (ii) melhorar a capacidade das Forças de atender aos resultados da Defesa otimizando os gastos com pessoal; e (iii) ampliar a gama de pessoal com conhecimento, habilidades e experiência a serviço do setor de Defesa (Armed Forces Flexible Working Bill, 2018).

Em abril de 2023 foi publicada a versão mais recente do guia intitulado “*Flexible Working and You: A guide for Service personnel*”, que resume as opções de RTF disponíveis para os membros do setor de Defesa do RU, designados por *Service Personnel* (SP). Em seu prefácio, o Vice-Almirante Phil Hally – *Chief of Defence People* – destaca a importância da flexibilidade sobre onde, quando e como as tarefas são desempenhadas além de informar que milhares dos SP já adotam formalmente RTF. O prefácio destaca ainda a importância da manutenção de uma liderança forte, controlos adequados e o crescimento da cultura de confiança focada nos resultados, para que os RTF alcancem as metas esperadas (MOD, 2023).



O referido guia estrutura-se em quatro capítulos. O primeiro descreve as opções de RTF que preservam as exigências de produtividade e comprometimento sem afetar a remuneração e as condições do serviço, nomeados Regimes de Trabalho Alternativos (*Alternative Working Arrangements*). Estão incluídas neste grupo as modalidades de teletrabalho (*Remote Working*), horário flexível (*Variable Start and Finish Times*) e trabalho comprimido (*compressed working*) (MOD, 2023).

Sobre o teletrabalho é importante destacar que o SP pode ser autorizado informalmente a adotar essa modalidade por até 30 dias e após esse período precisa ser coberto por uma aplicação aprovada pelo Ministério da Defesa. Há também recomendações sobre a segurança do material de trabalho, nomeadamente os equipamentos e as tecnologias (MOD, 2023).

No que respeita o horário flexível, o tempo total de disponibilidade no local de trabalho não varia em relação ao considerado normal pela unidade. Sobre o trabalho comprimido interessa ressaltar que não afeta a concessão de férias anuais (MOD, 2023).

Como orientação para os gestores de pessoal, o guia sugere que a avaliação dos pedidos de Regimes de Trabalho Alternativos seja feita considerando o benefício, a justiça, a necessidade e a consistência do serviço. Para negar um pedido, o responsável deve justificar com base na elegibilidade, nas necessidades do serviço ou na capacidade operacional (MOD, 2023).

O segundo capítulo do guia apresenta as modalidades de Serviço Flexível (*Flexible Service*), que abrangem a jornada reduzida (*Part-Time Working*) e a separação restrita (*Restricted Separation*). Sobre a jornada reduzida destaca-se que o período de trabalho pode ser reduzido em 20% ou 40% com redução proporcional de remuneração e pode ser associado ao trabalho compartilhado (*Job Share*) onde dois SP assumem a responsabilidade de um cargo. Nesse caso há previsão de um período de sobreposição a cada semana para que os parceiros de trabalho compartilhado mantenham a continuidade. Na separação restrita o SP não pode ficar separado do local designado por mais de 35 dias por ano. Releva salientar que as modalidades de Serviço Flexível gozam de maior proteção que as anteriores. Isso significa que em situações regulares são interrompidas mediante aviso com 90 dias de antecedência. Por fim, essas modalidades não podem ser requeridas por menos de 3 meses, por mais de 3 anos seguidos e por mais de 4 anos em um período de 12 anos (MOD, 2023).

O capítulo 3 aborda as disposições flexíveis de licença remunerada. A primeira modalidade é o adiantamento de férias (*call forward of leave*) no qual o SP pode avançar até 10 dias de férias do ano seguinte a cada 2 anos. A segunda é a transferência de férias (*transfer*



of leave), na qual o SP transfere até 10 dias de férias para seu cônjuge, se esta fizer parte do SP também. A última modalidade deste capítulo é a licença aprimorada (*Enhanced leave*), na qual o SP com mais de 15 anos de serviço solicita, apenas uma vez na carreira, férias de 50 dias a serem gozadas em substituição ao período regular de 30 dias (MOD, 2023).

O último capítulo apresenta a intermissão de carreira (*career intermission*), na qual o SP goza uma licença não remunerada em períodos de 3 a 6 meses, de 6 a 12 meses ou de 1 a 3 anos, com condições diferentes em cada grupo. Nesse capítulo também é apresentada a licença especial não remunerada na qual o SP goza uma licença de até 93 dias por vez (MOD, 2023).

4.1.2.2 Austrália

A Força de Defesa Australiana (*Australian Defence Force – ADF*), a exemplo do que ocorre no RU, também oferece formalmente RTF a seus militares. Para tanto, publica, igualmente, um guia intitulado *Flexibility in the Way You Work And Serve* (ADF, 2021). Seu prefácio indica que a ADF se compromete a criar um ambiente de trabalho contemporâneo e flexível para atrair e reter membros, tanto no cenário atual quanto nas perspectivas futuras (ADF, 2021). Além disso, ressalta a demanda de seus membros por uma elevada flexibilidade decorrentes da natureza intrínseca do serviço militar, com destaque para a necessidade de deslocamentos para locais remotos e extensas jornadas de trabalho. Complementa ainda as exigências às famílias relacionadas à adaptação a novos locais e ao gerenciamento durante períodos de separação dos membros da ADF (ADF, 2021).

O texto avança afirmando que os próprios membros da ADF procuram flexibilidade na sua atividade laboral, visando atingir um equilíbrio mais eficaz entre seus compromissos pessoais e responsabilidades para com o serviço (ADF, 2021). Como resposta a essas necessidades, a ADF implementou *Flexible Working Arrangements* (FWA) e, mais recentemente, introduziu o Modelo de Força de Trabalho Total, compreendendo um espectro de categorias de serviço (SERCATs), incluindo a opção de *Flexible Service Arrangements* (FSA). Os FSAs e FWAs colaboram de maneira sinérgica para prover a flexibilidade essencial à ADF, visando à atração e retenção de membros, oferecendo opções que facilitam a conciliação entre os requisitos pessoais e profissionais de todos os integrantes (ADF, 2021).

O guia informa que os FWA podem ser usados para ajudar os pais a equilibrar as exigências do trabalho e da família, reduzir a carga de longos deslocamentos, perseguir interesses pessoais, ou para cuidar de pais idosos. Os requerimentos são formalizados por



formulário padrão e encaminhados aos comandantes das unidades onde servem os membros da ADF que decidirá sobre a sua aprovação (ADF, 2021).

Entre as modalidades de FWA disponíveis estão (ADF, 2021).:

- O horário flexível (*Variable Working Hours*), semelhante ao oferecido pelo RU;
- O trabalho em casa (*Home Located Work*) e o local de trabalho alternativo (*Alternate Located Work*), compatíveis ao teletrabalho;
- O Trabalho Remoto no Exterior (*Remote Overseas Work*), desenhado para atender o membro da ADF acompanhando um dependente reconhecido em serviço no exterior.

No que se refere aos FSA o guia informa que são modalidades que permitem reduzir as horas ou dias que os membros da ADF normalmente trabalhavam. O tempo mínimo de permanência em um FSA é de 3 meses e o membro é obrigatoriamente transferido para a SERCAT 6. Isso significa uma alteração no padrão de jornada de trabalho conforme o novo FSA (ADF, 2021). Como exemplos de padrões o guia apresenta:

- Dias por quinzena: entre 1 e 9 dias de trabalho por quinzena;
- Semanas por mês: entre 1 e 3 semanas de trabalho por mês;
- Meses por ano: entre 1 e 10 meses de trabalho por ano;
- Customizado: combinações dos anteriores (ADF, 2021).

É importante destacar que o salário e os períodos de férias são proporcionais aos dias em que o membro comparecer para cumprir seu padrão de serviço (ADF, 2021).

Por fim o guia recomenda que ao considerar pedidos de trabalho flexível ou serviço flexível, as autoridades de aprovação devem procurar encontrar um equilíbrio entre as necessidades do indivíduo e as do local de trabalho, sendo o resultado final a sustentação da capacidade (ADF, 2021).

Dessa forma, observa-se que as FFAA do RU e da Austrália ofertam formalmente diferentes modalidades de RTF aos seus membros com o objetivo de equilibrar as responsabilidades profissionais e pessoais, bem como tornar o serviço militar mais atrativo e contribuir para a retenção de pessoal qualificado.

4.1.3 Resposta à QD1

A análise sobre a literatura afeta aos RTF no setor público indica que a progressiva implementação desses regimes visa aumentar a produtividade e da atração e retenção de recursos humanos por meio por meio melhoria da satisfação com o trabalho (Mullins et al., 2021, OECD, 2023, Rose & Waterhouse, 2004). Especificamente quanto ao setor militar os RTF têm como objetivos principais equilibrar os compromissos pessoais e as



responsabilidades, incrementar a motivação, além de melhorar o recrutamento e a retenção de talentos (ADF, 2021; Armed Forces Flexible Working Bill, 2018; Beaudette, 2019; Kanlis, 2016)

Entretanto, apesar de não encontrar literatura específica sobre as limitações dos RTF nesses setores específicos, não há razão para afastar aquelas apontadas na revisão da literatura geral sobre o assunto, a exemplo da possibilidade de alguns RTF afetarem negativamente o conflito trabalho-família e o desempenho organizacional (Chung & Van Der Lippe, 2020; Gajendran & Harrison, 2007; Russell et al., 2009). Ademais as relações de trabalho nesses setores obedece a critérios mais rígidos, que requerem processos de revisão de legislação, o que pode ser apontado como uma limitação para a implantação de RTF.

Especificamente em relação ao setor militar, as entrevistas realizadas com lideranças das Direções de Pessoal dos três ramos das FFAA Portuguesas revelaram limitações para adoção de RTF relacionadas às especificidades da condição militar que serão abordadas de maneira mais detalhada no próximo subitem deste capítulo.

4.2 Análise Adequabilidade Exequibilidade e Aceitabilidade dos RTF nas FFAA portuguesas

Esta seção utiliza o modelo de avaliação de soluções previsto no manual de Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior do Estado-Maior da Armada do Brasil (EMA, 2015, pp. 23-34). Dessa forma será analisado a seguir a adequabilidade, a exequibilidade e a aceitabilidade da adoção de RTF pelas FFAA Portuguesas. Importa destacar que as modalidades de RTF a serem analisadas serão as identificadas por Cheese (2020), a considerar que a classificação proposta pelo autor é de fácil entendimento e oferece detalhamento suficiente para compreender as diferenças entre as modalidades.

Para efeitos da presente análise considera-se-á como problema a ser analisado a escassez de recursos humanos nas FFAA portuguesas. Com base nos fundamentos teóricos apresentados anteriormente, serão considerados como objetivos principais da adoção de RTF pelas FFAA portuguesas a melhoria do desempenho organizacional e o incremento da atração e retenção de recursos humanos.

4.2.1 Adequabilidade dos RTF nas FFAA portuguesas

Uma solução é considerada adequada quando, ao ser implementada, resolve a tarefa proposta e contribui para o alcance do objetivo principal relacionado ao problema (EMA-322, 2015).



De acordo com o estabelecido pelo EMA-322 (2015), a avaliação da adequabilidade de uma solução baseia-se nos critérios de Pertinência, Integridade, Campo de Abordagem e Oportunidade, conforme demonstrado no Quadro 1. Para a solução ser considerada adequada ela precisa atender a todos os critérios.

Quadro 1 – Critérios de adequabilidade

Critério	Análise
Pertinência	A solução está diretamente relacionada com o problema e alcança o seu propósito?
Integridade	A solução cumpre integralmente as tarefas, é fiel às premissas e submete-se aos requisitos e limitações do problema?
Campo de Abordagem	O solucionador posicionou-se corretamente no nível de decisão do decisor, cobriu os aspectos fundamentais do problema e definiu uma amplitude e alcance adequados na abordagem?
Oportunidade	A solução, caso seja implementada imediatamente, alcançará o propósito dentro do tempo imposto pelo problema?

Fonte: EMA-322 (2015, pp. 23-24)

Assim, cada modalidade de RTF identificada por Cheese (2020) foi avaliada conforme sua adequabilidade, segundo os critérios estabelecidos pelo EMA-322 (2015), na ordem apresentada pelo Quadro 1. A falha em um dos critérios implicou em prejuízo da análise dos demais e, consequentemente, na declaração da modalidade como inadequada.

A modalidade Pausas na Carreira é semelhante à Licença Registada e à Licença Ilimitada já previstas nos artigos 101.º e 105.º respetivamente, do Estatuto dos Militares (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio). Por este motivo essa modalidade não foi estudada.

Por não estarem previstas em lei, as modalidades Compartilhamento de Trabalho e Resultados Comissionados falharam no critério de integridade e foram consideradas inadequadas.

A modalidades Meia Jornada e Banco de Horas foram consideradas inadequadas por terem falhado no critério Campo de Abordagem. Apesar de serem RTF previstos, respetivamente, nos artigos 114 e 107.º da LGTFP (Lei n.º 35/2014), a adoção de tais modalidades implicaria em uma alteração fundamental na relação entre o Estado – na função de empregador – e o militar, considerando seu dever de permanente disponibilidade, conforme artigo 2.º da LBGECM (Lei n.º 11/89). Dessa forma tal modificação excederia o nível de decisão dos dirigentes dos ramos das FFAA, o que implica na eliminação das duas modalidades neste critério.

As modalidades Horário Flexível (HF), Semanas de trabalho comprimidas (STC) e Teletrabalho (TT) são consideradas adequadas por atenderem a todos os critérios e, portanto, estão aptas a seguirem para o teste de exequibilidade (EMA-322, 2015, p. 30).



Os resultados da análise de adequabilidade encontram-se consolidados no Quadro 2:

Quadro 2 – Matriz de Análise de Adequabilidade

Modalidade	Pertinência	Integridade	Campo de Abordagem	Oportunidade
Meia Jornada	X	X		
Compartilhamento de trabalho	X			
Horário Flexível	X	X	X	X
Semanas de trabalho comprimidas	X	X	X	X
Banco de horas	X	X		
Teletrabalho	X	X	X	X
Pausas na carreira	-	-	-	-
Resultados comissionados	X			

Fonte: Adaptado a partir de EMA-332 (2015, p. C-12)

4.2.2 Exequibilidade dos RTF nas FFAA portuguesas

Uma solução é exequível quando, qualquer que seja seu custo, pode ser executada dentro das restrições impostas pelos limites de recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos e de tempo (EMA-322, 2015). Nesse sentido, em face da impossibilidade de avaliação objetiva sobre os recursos necessários para oferta dos RTF nas FFAA, dado o relativo ineditismo da proposta do presente trabalho, a análise de exequibilidade foi realizada de maneira subjetiva, com base nas entrevistas e literatura complementar.

Assim, considera-se as modalidades HF e STC como medidas administrativas que, por regra, não implicam investimentos significativos de recursos adicionais aos que já são empregues. Entretanto L. M. G. Graça (entrevista por *email*, 20 de abril de 2024) destaca que tais modalidades podem suscitar algum aumento de despesas, na medida em que os militares em RTF não teriam acesso à segunda refeição e, portanto, fariam jus ao pagamento da mesma. Para efeito desta investigação, esse eventual incremento de despesas não será considerado como determinante de inexecuibilidade, na medida em que a diferença entre o custo de confeção da refeição e o pagamento em pecúnia mereceria um estudo próprio para cada ramo. Desta forma as duas modalidades foram consideradas exequíveis.

A literatura indica que a modalidade TT pode acarretar numa elevação de emprego de recursos durante sua implementação e manutenção (Durán, 2015; Joice, 2007; Lemus & Matilde, 2018). Tal facto também foi ressaltado por L. M. G. Graça (*op. cit.*) quando se referiu aos investimentos necessários para estabelecer um regime de TT de acordo com o estabelecido em lei, assim como a necessidade de oferecimento de meios informáticos aos militares. Contudo, o referido entrevistado confirma que a modalidade TT foi utilizada



durante a pandemia de COVID-19 pela Força Aérea, com os custos de implantação e execução absorvidos pelo orçamento da Força. Em que pese o processo de adoção do TT de uma forma estruturada e fora de uma situação de emergência representar prováveis investimentos de maior monta para as FFAA, para fins desta investigação a experiência no período da pandemia será considerado suficiente para classificar a modalidade como exequível.

Portanto, após os testes de adequabilidade e exequibilidade, as modalidades HF, STC e TT foram consideradas soluções conservadas e, portanto, serão avaliadas quanto à aceitabilidade a seguir (EMA-322, 2015, p. 31).

4.2.3 Aceitabilidade dos RTF nas FFAA portuguesas

Diferentemente dos testes de adequabilidade e exequibilidade, que são rígidos e com parâmetros definidos, para o teste de aceitabilidade, o solucionador estabelecerá os critérios específicos a adotar para o problema em questão, fruto dos estudos realizados e das particularidades do problema. A cada um dos critérios, que poderão ser subdivididos em subcritérios, será atribuído um peso diferenciado, dependendo do comprometimento com o atendimento do propósito do problema (EMA-322, 2015).

Com base na revisão da literatura, os critérios a serem observados serão Conflito Trabalho-Família, Desempenho Organizacional, Atratividade e Liderança. Esses critérios formam a base das perguntas formuladas no questionário (Anexo B) e no guião da entrevista (Anexo C). Os critérios foram divididos em dez subcritérios que representam cada item do questionário e da parte objetiva das entrevistas, para os quais o participante do processo atribui uma pontuação referente a cada modalidade avaliada.

Conforme previsto no EMA-322 (2015), foram atribuídos, de forma empírica, diferentes pesos aos critérios e subcritérios de forma a ajustar o grau de comprometimento com o propósito do problema e o nível de sensibilidade que o participante possui em relação ao subcritério. Dessa forma, a cada critério foi atribuído um peso total dividido nos subcritérios estabelecidos para diferenciar a influência de cada subcritério sobre o problema e o nível de sensibilidade que cada grupo de participantes do processo possui em relação ao problema. Os pesos funcionam como multiplicadores das pontuações atribuídas pelos participantes do processo e foram distribuídos em um total de 56 valores conforme detalhado posteriormente.

De forma a adequar o grau de influência que um RTF exerce sobre os critérios, foi atribuído um peso menor ao critério Conflito Trabalho-Família, a considerar que este pode



ter causa em características muito peculiares do ambiente familiar. Ademais considerou-se que os demais critérios estão mais relacionados às ações de gestão sob controle das FFAA.

Outrossim, a cada subcritério foi atribuído um peso diferente para o resultado dos questionários e das entrevistas, conforme ponderação empírica sobre a relevância das respostas de cada grupo participante para a avaliação do subcritério. Para apurar o total de pontos auferidos por cada modalidade de RTF nas entrevistas, o valor dos pontos atribuídos pelos respondentes foi multiplicado de forma proporcional ao número de respondentes aos questionários. A referida distribuição de pesos encontra-se detalhada a seguir.

4.2.3.1 Conflito Trabalho-Família (peso 8)

Conforme visto anteriormente, a avaliação dos efeitos do RTF segundo este critério depende do sentido do conflito (Allen et al., 2013). Desta forma foram estabelecidos dois subcritérios, aos quais foram divididos igualmente os 8 valores de peso do critério. Conforme sensibilidade presumida de cada grupo participante do processo, foram atribuídos 3 valores de peso às respostas aos questionários (Q) e 1 valor de peso às respostas às entrevistas (E), em ambos subcritérios conforme abaixo:

- Interferência da família sobre o trabalho: 4 valores, divididos em 3 para Q e 1 para E.
- Interferência do trabalho sobre a família: 4 valores, divididos em 3 para Q e 1 para E.

4.2.3.2 Desempenho Organizacional (peso 16)

Para analisar este critério foram estabelecidos dois subcritérios, aos quais foram divididos igualmente os 16 valores de peso do critério. Como forma de diferenciar sensibilidade presumida entre os grupos participantes da investigação, a considerar uma maior sensibilidade das lideranças para o desempenho da equipa, foram atribuídos os conforme a seguir:

- Desempenho individual: 8 valores, divididos em 6 para Q e 2 para E.
- Desempenho da equipa de trabalho: 8 valores, divididos em 2 para Q e 6 para E.

4.2.3.3 Atração e Retenção de Recursos Humanos (peso 16)

Seguindo a mesma lógica que o critério anterior foram estabelecidos dois subcritérios, aos quais foram divididos os 16 valores de peso do critério. Quanto à atração, infere-se que os militares respondentes ao questionário possuem uma visão menos apurada, considerando que já pertencem às FFAA. Por outro lado, o universo dos entrevistados mostra-se com potencial para avaliar a atração de cada modalidade devido à experiência e à função que



exercem. Entretanto, para que esta avaliação guardasse maior relevância, seria necessário aplicar um questionário específico para indivíduos potenciais ingressantes na carreira militar, o que por limitação de conteúdo deste trabalho não foi possível executar. Desta forma o subcritério atração recebeu um peso inferior ao subcritério retenção conforme abaixo:

- Atração de Recursos Humanos: 4 valores, divididos em 1 valor para Q e 3 valores para E.
- Retenção de Recursos Humanos: 12 valores, divididos em 10 para Q e 2 para E.

4.2.3.4 Liderança (Peso 16)

O critério de liderança foi dividido em quatro subcritérios, aos quais foram divididos os 16 valores de peso do critério. Foram atribuídos pesos variados de acordo com o impacto que a percepção de cada grupo presumidamente exerce sobre a relevância do subcritério. Destaca-se o elevado peso atribuído ao Apoio da Tutela com base no papel fundamental do líder no apoio a práticas de trabalho flexíveis evidenciado pela revisão da literatura (Breaugh & Frye, 2008; Griffith et al., 2018; Yukl & Mahsud, 2010) e em função das FFAA serem entidades rigidamente hierarquizadas. Seguem-se os subcritérios e seus valores de peso atribuídos:

- Integração: 3 valores, divididos em 1 para Q e 2 para E.
- Coordenação: 3 valores, divididos em 1 para Q e 2 para E.
- Motivação: 3 valores, divididos em 2 para Q e 1 para E.
- Apoio da Tutela: 7 valores inteiramente atribuídos às E.

Desta forma, os resultados dos questionários e entrevistas foram consolidados no Quadro 3:

Quadro 3 – Matriz de Aceitabilidade

Critérios	Subcritérios	Modalidades RTF	Horário Flexível		Semana de Trabalho Comprimida		Teletrabalho	
		Dimensão de valores	(Q)	(E)	(Q)	(E)	(Q)	(E)
Conflito Trabalho-Família	Interferência da família sobre o trabalho	Pontos	52	41	38	21	38	41
		Peso	3	1	3	1	3	1
		Total (Sc)	156	41	114	21	114	41
	Interferência do trabalho sobre a família	Pontos	54	31	32	31	46	52
		Peso	3	1	3	1	3	1
		Total (Sc)	162	31	96	31	138	52
Desempenho Organizacional	Desempenho individual	Pontos	52	10	34	31	42	10
		Peso	6	2	6	2	6	2
		Total (Sc)	312	21	204	62	252	21



	Desempenho da equipa de trabalho	Pontos	38	21	31	41	35	10
		Peso	2	6	2	6	2	6
		Total (Sc)	76	124	62	248	70	62
Atração e Retenção de Recursos Humanos	Atração de Recursos Humanos	Pontos	54	62	41	41	51	52
		Peso	1	3	1	3	1	3
		Total (Sc)	54	186	41	124	51	155
	Retenção de Recursos Humanos	Pontos	55	52	42	41	52	31
		Peso	10	2	10	2	10	2
		Total (Sc)	550	103	420	83	520	62
Liderança	Integração	Pontos	47	21	37	41	41	10
		Peso	1	2	1	2	1	2
		Total (Sc)	47	41	37	83	41	21
	Coordenação	Pontos	40	10	47	41	29	41
		Peso	1	2	1	2	1	2
		Total (Sc)	40	21	47	83	29	83
	Motivação	Pontos	41	31	43	31	36	52
		Peso	2	1	2	1	2	1
		Total (Sc)	82	31	86	31	72	52
	Apoio da Tutela	Pontos	-	31	-	31	-	21
		Peso	-	7	-	7	-	7
		Total (Sc)	-	217	-	217	-	145
	Subtotal ($\sum$ Sc)		1479	1153	1107	1360	1287	1040
	TOTAL		2632		2467		2327	

4.2.3.5 Análise da matriz de aceitabilidade e das entrevistas

Ao observar as pontuações registadas na matriz de aceitabilidade, verifica-se uma alternância na classificação das modalidades se analisarmos isoladamente os resultados do questionário e das entrevistas. Sobre este aspeto, na visão dos participantes do questionário, a modalidade HF ocuparia a primeira prioridade seguida de TT e STC. Por outro lado, na visão dos entrevistados, a STC ocuparia a primeira prioridade seguida de HF e TT.

Nesse contexto, a modalidade HF, apesar de alcançar uma pontuação muito expressiva nos questionários, apresenta-se de forma menos aceitável entre os representantes do setor de pessoal dos ramos, tanto na pontuação alcançada, quanto nas respostas subjetivas. A exemplo disso L. M. G. Graça (*op. cit.*) destaca que “a utilização de horários flexíveis poderá tornar caótica a coordenação entre membros de equipas de trabalho”. Isso indica que, numa eventual proposta de adoção desta modalidade, seria necessário estabelecer períodos fixos adequados para a coordenação e integração das equipas, de forma a que a flexibilidade possa gerar resultados positivos na melhoria do desempenho individual e coletivo.



Importa destacar também a diferença de pontuação alcançada pelas modalidades HF e TT no critério Conflito Trabalho-Família. A diferença de 45 pontos em favor da modalidade HF corrobora os resultados de Russell et al. (2009) e Chung e Van Der Lippe (2020). Outrossim, verifica-se uma diferença pronunciada de pontuação (34 pontos) da modalidade TT entre os subcritérios deste critério. Tal resultado corrobora os resultados de Allen et al. (2013) na medida em que o sentido do conflito afeta significativamente a percepção de interferência.

Outro aspeto que merece destaque é a possibilidade de adoção de diferentes modalidades segundo a condição de trabalho do militar. A exemplo disso J. D. Lages (entrevista por *email*, 18 de abril de 2024) comenta que as modalidades HF e TT podem ser exploradas para tarefas administrativo-logísticas rotineiras e com prazos pré-estabelecidos. Por outro lado a modalidade STC pode ser adotada por militares da componente operacional em atividades de treino.

Em complemento, observa-se que a opinião dos entrevistados converge em torno de que as soluções devem ser individualizadas e ajustadas de forma a conjugar os interesses do serviço e o particular, com prevalência do interesse do serviço. A exemplo disto, L. N. C. S. Monteiro (entrevista por *email*, 27 de abril de 2024) afirma que a adoção de RTF pelas FFAA, “desde que aplicada criteriosamente nas situações em que tal se afigure viável, sem afetar o cumprimento da missão e sem diminuição de custos, poderia ser alvo de apoio por parte da tutela” e que os RTF “se aplicam em situações muito específicas e tipificadas” de acordo com o Código do Trabalho. Da mesma forma, L. M. G. Graça (*op. cit.*) reitera que “a aplicação dos RTF, de forma transversal à organização, não seria possível atendendo a diversas circunstâncias” e que “os RTF, a serem aplicados, devem ser estabelecidos em conformidade com as prioridades da missão”. Por seu turno, J. D. Lages (*op. cit.*) ratifica que os RTF só são aplicáveis aos militares “em situações de excecionalidade”. L. M. G. Graça (*op. cit.*) ressalta ainda que “a aplicação dos RTF deve evitar fraturas organizacionais em que uns sejam aparentemente beneficiados”.

Salienta-se também a preocupação das lideranças quanto aos conflitos entre as especificidades da condição militar e a adoção generalizada dos RTF. Nesse sentido, quanto a modalidade TT, L. N. C. S. Monteiro (*op. cit.*) ressalta que “se identifica a possível incompatibilidade com o cumprimento integral do dever de disponibilidade, consagrado por lei, assim como as restantes restrições específicas da condição militar”. O entrevistado ressalta também que os RTF podem levar à “fragilização do espírito de camaradagem”, ao



“enfraquecimento da cultura organizacional, absolutamente fundamental na instituição militar”, além de “obstar à resolução de situações de caráter urgente, que exijam coordenação e resposta imediata, fundamentais para o normal funcionamento da organização militar”.

Tais preocupações são de grande relevância na medida que a implementação de RTF deve ser vista como uma atividade de mudança cultural, em que o líder tem papel fundamental de apoio e gestão (Breaugh & Frye, 2008; Griffith et al., 2018; Jackson & Swan, 2020; Yukl e Mahsud 2010). Portanto, o esforço de implementação de RTF nas FFAA Portuguesas deve iniciar, necessariamente, pela equalização das fontes de preocupação das lideranças, sob pena de não haver o suporte necessário para garantir a sua sustentabilidade.

Ainda no que diz respeito ao emprego específico dos RTF nas FFAA, L. M. G. Graça (*op. cit.*) confirma que “ao nível particular de cada serviço, já existe a aplicação de RTF, caso-a-caso”. Como visto na revisão da literatura, há potenciais benefícios decorrentes de uma maior formalização dos processos de estabelecimento de RTF, nomeadamente quanto à atração e retenção de recursos humanos (Beatty & Joffe, 2006; Jackson & Swan, 2020; Thompson et al., 2015). As pontuações expressivas alcançadas pelas três modalidades analisadas no referido critério corroboram esse raciocínio. Ainda que a oferta não possa ser feita de maneira transversal, o estabelecimento de condições claras para os casos em que o RTF pode ser empregue tem potencial para gerar um efeito positivo para as FFAA.

Nota-se que os entrevistados compartilham a visão dos benefícios que os RTF podem trazer para a relação trabalho-família, a melhoria do desempenho organizacional, a atração e retenção de talentos e para a motivação das equipas de trabalho, mesmo no ambiente militar. No entanto, cautelosos em relação às especificidades da condição militar, classificam os RTF como recursos aos quais os militares podem recorrer em situações muito específicas. Dessa forma, tal posicionamento representa um desafio ao estabelecimento de uma oferta formal de RTF por parte das instituições e, conseqüentemente, a impossibilidade de alcançar os efeitos positivos desejáveis.

4.2.4 Resposta à QD 2

As modalidades HF, STC e TT foram consideradas adequadas e exequíveis para serem adotadas pelas FFAA Portuguesas. Além disto, de acordo com os critérios de aceitabilidade estabelecidos, os resultados consolidados dos questionários e entrevistas revelam a modalidade HF como a mais aceitável entre os RTF, seguida da STC e TT. Entretanto, cada modalidade pode ter uma aplicação particular, de acordo com o tipo de atividade que o militar está a exercer.



4.2.5 Resposta à QC

Como visto, a adoção de RTF pelas FFAA Portuguesas representa oportunidades de melhoria do desempenho organizacional, além de incremento da atração e retenção de recursos humanos, respeitadas as limitações relacionadas às especificidades da condição militar. Ademais as modalidades HF, STC e TT mostraram-se adequadas, exequíveis e aceitáveis se equacionadas as questões de prioridades, coordenação e orçamentais manifestadas pelos entrevistados.

Dessa maneira, conclui-se que as três modalidades podem ser adotadas, com prevalência maior para a modalidade HF, de acordo com a atividade em que o militar está a desempenhar, de forma a buscar relativa equidade entre eles. Entretanto, a eventual oferta formal de RTF nas FFAA, para além do atendimento de necessidades específicas manifestadas pelos militares, ainda precisa superar o desafio de compatibilidade com a condição militar, de forma a atender as expectativas dos militares e potenciar seus efeitos positivos.



5. Conclusões

Na presente investigação explorou-se como a implementação de RTF pode beneficiar as Forças Armadas Portuguesas, em termos de equilibrar as demandas profissionais e pessoais dos militares, e de melhorar a satisfação e a retenção de pessoal. Este tema adquire relevância no contexto pós-pandêmico, onde as organizações estão a reavaliar suas práticas laborais para adaptarem-se às novas exigências de flexibilidade.

A metodologia adotada foi qualitativa, baseada na técnica de estudo de caso, permitindo uma análise aprofundada e contextualizada. Os dados foram coletados através de questionários dirigidos a oficiais das Forças Armadas Portuguesas em fase intermediária de carreira, complementados por entrevistas semi-estruturadas com lideranças militares do setor de pessoal. Esta abordagem é reforçada por uma extensa revisão de literatura e análise documental, que oferecem uma perspetiva ampla sobre a implementação e os impactos dos RTF em diferentes contextos.

Os resultados indicam que a introdução formal de RTF nas FFAA Portuguesas poderia melhorar significativamente o equilíbrio trabalho-família dos militares, além de potenciar o desempenho organizacional, a atração e retenção de recursos humanos. As modalidades de RTF identificadas como adequadas para adoção pelas FFAA Portuguesas foram o HF, as STC e o TT, classificadas nesta ordem da mais aceitável para a menos aceitável. Destaca-se que, fruto da análise das entrevistas com as lideranças do setor de pessoal das FFAA Portuguesas, a oferta formal de RTF aos militares depende da superação da perceção de incompatibilidade com a condição militar, de forma a atender as expectativas dos militares e potenciar seus efeitos positivos.

Este trabalho contribui para o estabelecimento de um ponto de partida para uma eventual oferta de RTF pelas FFAA Portuguesas, na medida em que enumera modalidades passíveis de serem implementadas, bem como analisa concretamente a aceitabilidade dessas modalidades sobre diferentes pontos de vista dentro da cadeia hierárquica militar. Além disso, reúne importante literatura sobre as oportunidades e limitações afetas à implementação dos RTF nas organizações e exemplos de implementação desses regimes em outras FFAA.

Entretanto, é importante reconhecer as limitações deste estudo. A análise foca-se especificamente no contexto das Forças Armadas Portuguesas, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras forças armadas ou contextos diferentes. Ademais, a análise de exequibilidade foi realizada de maneira empírica e limitada, a considerar que



uma avaliação de custos mais apropriada demandaria um esforço específico para cada ramo das FFAA. Além disso, o estudo está circunscrito ao quadro legal e político existente até o final de 2023, não abrangendo potenciais mudanças futuras que poderiam influenciar a viabilidade e a eficácia dos RTF.

Em conclusão, sugere-se a realização de estudos futuros acerca da oferta formal dos RTF propostos por este trabalho de forma adequada às especificidades de cada ramo das FFAA portuguesas, com o objetivo de estabelecer condições claras para os casos em que os RTF podem ser empregues e superar os desafios de compatibilidade com a condição militar.



Referências bibliográficas

- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Armed Forces Act. (2006). c. 52. Retirado de <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/52/contents>
- Armed Forces (Flexible Working) Act, de 29 de janeiro de 2018 (2018). *A Bill to make provision for members of the Regular Forces to serve part-time or subject to geographic restrictions*. United Kingdom Public General Acts 2018, c. 2. Londres: Ministry of Defence.
- Australian Defence Force [ADF] (2021). *Flexibility in the way you work and serve* [versão PDF]. Retirado de <https://pay-conditions.defence.gov.au/sites/default/files/2021-09/flexibility-booklet.pdf>
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (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>
- Beatty, J. E., & Joffe, R. (2006). An Overlooked Dimension Of Diversity: *Organizational Dynamics*, 35(2), 182–195. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.03.006>
- Beaudette, J. (2019). *Flexible Work Arrangements: The Next Journey for the CAF?* (Trabalho de Conclusão do Course of Studies). Canadian Forces College, Toronto.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9–22. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>
- Breaugh, J. A., & Frye, N. K. (2008). Work–Family Conflict: The Importance of Family-Friendly Employment Practices and Family-Supportive Supervisors. *Journal of Business and Psychology*, 22(4), 345–353. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9081-1>
- Canadian Forces College. (s.d.). About CFC [página online]. Retirado de <https://www.cfc.forces.gc.ca/263-eng.html>



- Cheese, P. (2020). A flexible working future – the opportunities and challenges. Em S. H. Norgate & C. L. Cooper, *Flexible Work Designing Our Healthier Future Lives* (1.^a ed., pp. 9–32). New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Choi, S. (2020). Flexible Work Arrangements and Employee Retention: A Longitudinal Analysis of the Federal Workforces. *Public Personnel Management*, 49(3), 470–495. <https://doi.org/10.1177/0091026019886340>
- Chung, H., & Van Der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Čiarnienė, R., Vienažindienė, M., & Adamonienė, R. (2018). Implementation of Flexible Work Arrangements for Sustainable Development. *European Journal of Sustainable Development*, 7(4). <https://doi.org/10.14207/ejsd.2018.v7n4p11>
- Conselho da União Europeia. (2020). Decisão do Conselho (UE) 2020/1512 de 13 de outubro de 2020. 2020/1512. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32020D1512>
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15), 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio (2015). *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República n.º 104/2015, Série I de 2015-05-29, páginas 3198 - 3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro (2015). *Aprova a orgânica do ensino superior militar, consagrando as suas especificidades no contexto do ensino superior, e aprova o Estatuto do Instituto Universitário Militar*. Diário da República n.º 211/2015, Série I de 2015-10-28, páginas 9298 - 9311. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Defence Act 1903 (2021). Retirado de <https://www.legislation.gov.au/C1903A00020/latest/text>
- Despacho n.º 12937/2022, de 9 de novembro (2022). *Homologa o Regulamento Interno do Instituto Universitário Militar*. Diário da República n.º 216/2022, Série II de 2022-11-09, páginas 25 - 51. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.



- Draca, M., & Green, C. (2004). The Incidence and Intensity of Employer Funded Training: Australian Evidence on the Impact of Flexible Work. *Scottish Journal of Political Economy*, 51(5), 609–625. <https://doi.org/10.1111/j.0036-9292.2004.00323.x>
- Durán, E. (2015). Proyecto aplicado e implementación de tele trabajo en entidades del estado.
- EMA-322. (2015). *Processo decisório e estudo de estado-maior*. Brasília: Estado-Maior da Armada.
- Evans, J. M. (2001). Firms' Contribution to the Reconciliation between Work and Family Life. *Labour Market and Social Policy Occasional Papers*, Vol. 48. <https://doi.org/10.1787/344836028454>
- Ezra, M., & Deckman, M. (1996). Balancing Work and Family Responsibilities: Flextime and Child Care in the Federal Government. *Public Administration Review*, 56, 174.
- Forbes, P., Garner C., Sheldon, H. & Shoesmith, D. (2016). *Working Anywhere: A Winning Formula for Good Work?* [versão PDF]. Retirado de https://www.lancaster.ac.uk/media/lancaster-university/content-assets/documents/lums/work-foundation/reports/398_Working-Anywhere.pdf
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Garg, D., & Rani, S.S. (2014). Work life Balance a Key Driver to Improve Organizational Performance. *International Journal of Research*, 1, 1471-1477.
- Gornick, J. C., & Meyers, M. (2003). *Families that work: Policies for reconciling parenthood and employment*. New York: Russell Sage Foundation.
- Grã-Bretanha. (2015). *National Security Strategy and strategic defence and security review 2015: A secure and prosperous United Kingdom*. Retirado de https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a74c796ed915d502d6caefc/52309_Cm_9161_NSS_SD_Review_web_only.pdf
- Griffith, T.L., Nordbäck, E.S., Sawyer, J.E., & Rice, R.E. (2018). Field study of complements to supervisory leadership in more and less flexible work settings. *Journal of Organization Design*, 7, 1-26.



- Harker Martin, B., & 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>
- International Labour Organization (ILO). (2022). *Working time and work-life balance around the world*. International Labour Office.
- Jackson, S., & Swan, J. (2020). Flexible working and quality of life. Em S. H. Norgate & C. L. Cooper (Eds.), *Flexible Work Designing Our Healthier Future Lives* (1.^a ed., pp. 62–76). New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Joice, Wendell. (2007). Implementing Telework: The Technology Issue.
- Kanlis, I. (2016). *Possibilities and limitations of flexible work arrangements in the military* (Relatório Profissional de Master Business Administration). Naval Postgraduate School, Monterey.
- Klindžić, M., & Marić, M. (2019). Flexible Work Arrangements and Organizational Performance – The Difference between Employee and Employer-Driven Practices. *Drustvena istrazivanja*, 89–108. <https://doi.org/10.5559/di.28.1.05>
- Lei n.º 11/89, de 1 de junho (1989). *Bases gerais do estatuto da condição militar*. Diário da República n.º 125/1989, Série I de 1989-06-01, páginas 2096 - 2097. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro (2009). Código do Trabalho. Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 35/2014, de 20 de junho (2014). Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas - LTFP. Diário da República n.º 117/2014, Série I de 2014-06-20. Lisboa: Assembleia da República.
- Lemus, C.A., & Matilde, R. (2018). Desafios en la implementación del Teletrabajo en una PYME en Bogotá.
- Lopes, N. F. C. & Loureiro, N. A. R. S. (2020). A condição militar nas forças armadas associada à sua monitorização em portugal. *Revista de Ciências Militares*, novembro, VIII(2), 285-315. Retirado de https://www.ium.pt/?page_id=5714
- Lopes, R. G. (2021). *Teletrabalho em contexto militar* (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea 2020/2021). Instituto Universitário Militar, Lisboa.



- Ministry of Defence [MOD] (2023). *Flexible working and you: A guide for service personnel* [versão PDF]. Retirado de https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1153094/Flexible_Working_and_You_Apr_2023.pdf
- Mullins, L. B., Charbonneau, É., & Riccucci, N. M. (2021). The Effects of Family Responsibilities Discrimination on Public Employees' Satisfaction and Turnover Intentions: Can Flexible Work Arrangements Help? *Review of Public Personnel Administration*, 41(2), 384–410. <https://doi.org/10.1177/0734371X19894035>
- Naval Postgraduate School. (s.d.). About [página online]. Retirado de <https://nps.edu/about>
- NEP / INV — 001 [A1]. (2020). *Procedimentos relativos a elaboração de trabalhos de investigação realizados no ambito de cursos que não atribuem grau académico*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- NEP / INV — 003 [A3]. (2020). *Estrutura e regras de citação e referenciação de trabalhos escritos a realizar no Instituto Universitário Militar*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Norgate, S. H., & Cooper, C. (Eds.). (2020). *Flexible work: Designing our healthier future lives*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Observador. (2023, 12 de setembro). Forças Armadas perderam 738 efetivos este ano, disse associação de oficiais [Página online]. Retirado de <https://observador.pt/2023/09/12/forcas-armadas-perderam-738-efetivos-este-ano-disse-associacao-de-oficiais/>
- OECD. (2019). *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*, OECD/LEGAL/0445
- OECD. (2023). *Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service*. OECD. <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>
- Onochie, L. A. (2020). A Literature Review of Remuneration as an Evidence in Promoting Employee Retention in the Public Sectors. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3680259>
- Pambuccian, S. E. (2020). The COVID-19 pandemic: Implications for the cytology laboratory. *Journal of the American Society of Cytopathology*, 9(3), 202–211. <https://doi.org/10.1016/j.jasc.2020.03.001>



- Rudolph, C. W., & Baltes, B. B. (2017). Age and health jointly moderate the influence of flexible work arrangements on work engagement: Evidence from two empirical studies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1), 40–58. <https://doi.org/10.1037/a0040147>
- Rose, D. & Waterhouse, J. (2004, agosto). *Experiencing new public management: employee reaction to flexible work practices and performance management*. Paper apresentado na *Industrial Relations in Europe Conference (IREC)* da *Utrecht School of Governance*, *Utrecht University*, Utrecht.
- Russell, H., O’Connell, P. J., & McGinnity, F. (2009). The Impact of Flexible Working Arrangements on Work–life Conflict and Work Pressure in Ireland. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 73–97. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00431.x>
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. (Coord.). (2019). Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação (2.^a ed., revista e atualizada). *Cadernos do IUM*, 8. Instituto Universitário Militar. https://www.ium.pt/files/publicacoes/Cadernos/8/Cadernos_IUM_8_Orientacoes_Metodologicas_TI_2Ed.pdf
- Schmoll, R., & Süß, S. (2019). Working Anywhere, Anytime: An Experimental Investigation of Workplace Flexibility’s Influence on Organizational Attraction. *Management Revue*, 30(1), 40–62. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2019-1-40>
- Thompson, R. J., Payne, S. C., & Taylor, A. B. (2015). Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 726–749. <https://doi.org/10.1111/joop.12095>
- Tuan, L. T. (2019). HR Flexibility and Job Crafting in Public Organizations: The Roles of Knowledge Sharing and Public Service Motivation. *Group & Organization Management*, 44(3), 549–577. <https://doi.org/10.1177/1059601117741818>
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>



Anexo A – Modelo de Análise

Quadro 1 – Método a utilizar

Título	Regimes de Trabalho Flexível: Análise de oportunidades e limitações nas forças armadas portuguesas.		
Domínio da Investigação	Domínio	Ciências Militares.	
	Área	Ensino de Comportamento Humano e Administração de Recursos.	
	Subárea	Gestão de Recursos Humanos.	
Objeto da Investigação	Regimes de Trabalho Flexíveis		
Delimitação	Domínios	Espaço	FFAA portuguesas.
		Conteúdo	Academia, Administração Pública e FFAA.
		Tempo	Tempo presente
Metodologia de Investigação	Metodologia de raciocínio		Dedutivo
	Estratégia de Investigação		Qualitativa
	Desenho de Pesquisa		Estudo de caso
OG	Propor modalidades de RTF para as FFAA portuguesas;		
QC	Que modalidades de RTF podem ser adotadas pelas FFAA portuguesas?		



OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES DERIVADAS	CONCEITOS	DIMENSÕES	VARIÁVEIS	TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS
OE1 Analisar oportunidades e limitações que os RTF representam para o setor público e militar.	QD1: Quais as oportunidades e limitações que os RTF representam para o setor público e militar?	RTF Conflito Trabalho-Família	Oportunidades e limitações Administração Pública e FFAA	Desempenho Engajamento Disponibilidade Atração Retenção Controlo	Análise Documental
OE2: Avaliar as possibilidade e limitações nas FFAA portuguesas	QD2: De que forma a adoção de um ou mais RTF nas FFAA Portuguesas é adequado, exequível e aceitável?	Desempenho organizacional Retenção Atração Liderança	Adequabilidade (FFAA Portuguesas) Praticabilidade (FFAA Portuguesas) Aceitabilidade (FFAA Portuguesas)	Requisitos Legais Missão das FFAA Condição Militar Custos de Implantação Recursos Humanos Recursos Materiais Recursos Tecnológicos Habilidades Riscos Resultados Esperados Reações dos <i>stakeholders</i>	Análise Documental Entrevistas aos Responsáveis Diretores de Pessoal dos Ramos das FFAA Questionários aos Alunos do CPOS



Anexo B – Questionário

29040204_21.47

Regimes de Trabalho Flexível nas Forças Armadas Portuguesas

Regimes de Trabalho Flexíveis nas Forças Armadas Portuguesas

O questionário foi desenvolvido para integrar a investigação componente de um Trabalho de Final de Curso (TFC) inserido no Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) 2023/24, do Instituto Universitário Militar (IUM) e está afeito ao tema "Possibilidades e limitações do regime de trabalho flexível nas Forças Armadas Portuguesas".

Os **Regimes de Trabalho Flexíveis (RTF)** são recursos de trabalho que permitem aos funcionários gerenciarem quando, onde e como trabalham, com o objetivo de influenciar positivamente o empenhamento no trabalho.

Os **RTF** foram identificados há algum tempo como um meio importante para equilibrar as obrigações profissionais com outros compromissos, contribuindo para melhorar o desempenho organizacional. Em busca desses resultados, observa-se uma ampla adoção de RTF no setor privado e um franco crescimento nos últimos anos no setor público, acelerada pela pandemia da COVID.

No que se refere ao contexto militar, as **Forças Armadas (FA) do Reino Unido e da Austrália já adotaram RTF** de forma estruturada. Em ambos os casos é verificado um elevado nível de formalização da oferta de RTF aos militares de suas FA, com legislação e procedimentos precisamente definidos.

Em Portugal a Lei Geral de Trabalho em Funções Públicas (LGTFP) e do Código do Trabalho (CT), ambas aplicáveis às FA (alínea a número 1, do artigo 8.º, da LGTFP), prevê diversos RTF aplicáveis ao serviço público. Por sua vez, o artigo 126.º do Estatuto dos Militares determina como pressuposto do desenvolvimento da carreira militar a "existência de mecanismos reguladores que assegurem flexibilidade de gestão, harmonizando as necessidades das Forças Armadas com as aptidões e os interesses individuais e que garantam permanente motivação dos militares" (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio).

A liderança tem papel fundamental no processo de implementação e gestão dos RTF. Observando as características das FFAA, nomeadamente a forte cultura institucional, a estrutura rigidamente hierarquizada e o elevado sentimento de necessidade do cumprimento da missão, faz com que esse fator seja ainda mais relevante no planeamento para adoção de um RTF.

<https://docs.google.com/forms/d/11MACXG2FUTK68ynFTRQ2rwpq2TLtLUaBz11ESX7YicdI>

1/7

29040204_21.47

Regimes de Trabalho Flexível nas Forças Armadas Portuguesas

Dessa forma, **justifica-se o presente questionário com o objetivo de agregar ao trabalho a importante visão**

de elementos integrantes da liderança das FA portuguesas, com experiência e conhecimento necessários para fundamentar a avaliação de aceitabilidade das diferentes modalidades propostas.

Esclarece-se que dentre as modalidades previstas na legislação citada, **apenas o Horário Flexível, a Semana de Trabalho Comprimida e o Teletrabalho foram consideradas adequadas para implementação em rotinas de trabalho administrativo.**

Horário Flexível é aquele em que há flexibilidade nos horários de entrada e saída com uma plataforma fixa, com duração não inferior a 4 horas.

Semana de Trabalho Comprimida consiste na realocação do trabalho semanal em menos dias com jornadas mais longas.

Teletrabalho é prestação de trabalho em local não determinado pelo empregador, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação.

Para que a investigação possa atingir seus objetivos, é necessário que eventuais questões alheias ao controle das FA (Ex.: remuneração e benefícios) relacionadas ao desempenho, atração e retenção de recursos humanos sejam consideradas de forma apartada da presente avaliação.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Os RTF podem reduzir a interferência **da família sobre o trabalho**? Classifique cada modalidade de acordo com a vossa opinião. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Contribui muito	Contribui	Não Contribui
Horário Flexível	☐	☐	☐
Semana de Trabalho Comprimida	☐	☐	☐
Teletrabalho	☐	☐	☐

<https://docs.google.com/forms/d/11MACXG2FUTK68ynFTRQ2rwpq2TLtLUaBz11ESX7YicdI>

2/7

29040204_21.47

Regimes de Trabalho Flexível nas Forças Armadas Portuguesas

2. Os RTF podem reduzir a interferência **do trabalho sobre a família**? Classifique cada modalidade de acordo com a vossa opinião. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Contribui muito	Contribui	Não Contribui
Horário Flexível	☐	☐	☐
Semana de Trabalho Comprimida	☐	☐	☐
Teletrabalho	☐	☐	☐

3. Com base na vossa experiência, os RTF podem melhorar o **desempenho individual**? Classifique cada modalidade de acordo com a vossa opinião. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Contribui muito	Contribui	Não Contribui
Horário Flexível	☐	☐	☐
Semana de Trabalho Comprimida	☐	☐	☐
Teletrabalho	☐	☐	☐

<https://docs.google.com/forms/d/11MACXG2FUTK68ynFTRQ2rwpq2TLtLUaBz11ESX7YicdI>

3/7

29040204_21.47

Regimes de Trabalho Flexível nas Forças Armadas Portuguesas

4. Com base na vossa experiência, os RTF podem melhorar o **desempenho da equipa de trabalho**? Classifique cada modalidade de acordo com a vossa opinião. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Contribui muito	Contribui	Não Contribui
Horário Flexível	☐	☐	☐
Semana de Trabalho Comprimida	☐	☐	☐
Teletrabalho	☐	☐	☐

5. Os RTF podem contribuir para a **atração** de recursos humanos? Classifique cada modalidade de acordo com a vossa opinião. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Contribui muito	Contribui	Não Contribui
Horário Flexível	☐	☐	☐
Semana de Trabalho Comprimida	☐	☐	☐
Teletrabalho	☐	☐	☐

<https://docs.google.com/forms/d/11MACXG2FUTK68ynFTRQ2rwpq2TLtLUaBz11ESX7YicdI>

4/7



Regimes de Trabalho Flexível: oportunidades e limitações nas Forças Armadas Portuguesas.

20/04/2024, 21:47

Regimes de Trabalho Flexíveis nas Forças Armadas Portuguesas

6. Os RTF podem contribuir para a **retenção** de recursos humanos? Classifique cada modalidade de acordo com a vossa opinião. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Contribui muito	Contribui	Não Contribui
Horário Flexível	☐	☐	☐
Semana de Trabalho Comprimida	☐	☐	☐
Teletrabalho	☐	☐	☐

7. Com base na vossa experiência, como os RTF podem impactar na motivação da *
equipa de trabalho? Classifique cada modalidade de acordo com a vossa
opinião.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Contribui muito	Contribui	Não Contribui
Horário Flexível	☐	☐	☐
Semana de Trabalho Comprimida	☐	☐	☐
Teletrabalho	☐	☐	☐

<https://docs.google.com/forms/d/11MCK6u0FUTK68j9nFTRIQ2mnpZTL3L3aM8b116D0YVedI>

5/7

20/04/2024, 21:47

Regimes de Trabalho Flexíveis nas Forças Armadas Portuguesas

8. Com base na vossa experiência, como os RTF podem **impactar na integração** da *
equipa de trabalho? Classifique cada modalidade de acordo com a vossa
opinião.

(ATENÇÃO: As respostas são atribuídas quanto ao potencial prejuízo de cada modalidade)

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não prejudica	Prejudica um pouco	Prejudica muito
Horário Flexível	☐	☐	☐
Semana de Trabalho Comprimida	☐	☐	☐
Teletrabalho	☐	☐	☐

9. Com base na vossa experiência, como os RTF podem **impactar na coordenação** *
da equipa de trabalho? Classifique cada modalidade de acordo com a vossa
opinião.

(ATENÇÃO: As respostas são atribuídas quanto ao potencial prejuízo de cada modalidade)

Marcar apenas uma oval por linha.

	Não prejudica	Prejudica um pouco	Prejudica muito
Horário Flexível	☐	☐	☐
Semana de Trabalho Comprimida	☐	☐	☐
Teletrabalho	☐	☐	☐

<https://docs.google.com/forms/d/11MCK6u0FUTK68j9nFTRIQ2mnpZTL3L3aM8b116D0YVedI>

6/7



Anexo C – Entrevistas

1. IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:	Luís Nuno da Cunha Sardinha Monteiro
Posto:	Comodoro
Cargo/Função:	Diretor de Pessoal da Marinha
Data:	27 de abril de 2024

2. ENTREVISTA

PERGUNTAS
<u>Para cada pergunta o entrevistado tem a liberdade de fazer suas considerações subjetivas sobre o assunto e deve preencher com os valores estabelecidos as repostas objetivas.</u> 1. Na vossa opinião, os RTF podem reduzir os conflitos entre trabalho e família do militar? Resposta subjetiva.: A legislação portuguesa, mais exatamente o Código do Trabalho, prevê medidas concretas de assistência à família, que também encontram aplicação nos militares. Aliás, o próprio Código do Trabalho refere que o empregador deve facilitar ao trabalhador a conciliação da atividade profissional com a vida familiar, o que, tendo em consideração as especificidades militares, se procura também alcançar. Essas medidas, entre outras, incluem, por exemplo, o Horário Flexível de Trabalho e a Jornada Contínua, visando, ao criar uma maior flexibilidade, mitigar constrangimentos causados por situações familiares de maior fragilidade, tendo como consequência uma maior convergência entre trabalho e família do militar. No entanto, essas situações apenas se aplicam em situações muito específicas e tipificadas, com as quais se concorda. A adoção de RTF de forma generalizada, no sentido garantir, à partida, uma maior proximidade à família, poderia numa primeira análise, contribuir para a redução dos conflitos entre o trabalho e a família. No entanto, há que ter em conta as especificidades da condição militar, nem sempre compagináveis com esta modalidade. Quanto à aplicabilidade da modalidade de teletrabalho de uma forma generalizada, sendo certo que possibilita uma maior aproximação à família, somos mais céticos, uma vez que, desde logo, se identifica a possível incompatibilidade com o cumprimento integral do dever de disponibilidade, consagrado por lei, assim como as restantes restrições específicas da condição militar. Não será despidendo lembrar que, já na ocasião da adoção de medidas extraordinárias durante a pandemia COVID 19 - que legitimaram a adoção do regime de teletrabalho em casos excecionais - os militares das Forças Armadas não foram englobados, precisamente pela condição específica que os caracteriza. Resposta objetiva*: Classifique as modalidades segundo os seguintes conceitos nos critérios abaixo: Obs.: Os valores podem ser repetidos para as diferentes modalidades de RTF. (2) contribui muito, (1) contribui e (0) não contribui. a. Redução da interferência da família sobre o trabalho: (1) Horário Flexível (1) Semana de Trabalho Comprimida (0*) Teletrabalho * Tendo presentes as dúvidas sobre a aplicação do teletrabalho à esfera militar, explicadas na resposta anterior. b. Redução da interferência do trabalho sobre a família: (1) Horário Flexível (1) Semana de Trabalho Comprimida (1) Teletrabalho 2. Com base na vossa experiência, os RTF podem melhorar o desempenho organizacional? Resposta subjetiva.:



Um maior equilíbrio e proximidade familiar trará, de certeza, alguns benefícios, designadamente um maior foco, motivação, disponibilidade e satisfação dos militares no desempenho das suas tarefas – o que poderá conduzir, no limite, a um aumento da produtividade, numa perspetiva do alcançar de um maior número de objetivos organizacionais e na melhoria dos serviços. No entanto, haverá sempre que ter em conta as especificidades das tarefas inerentes à condição militar, nem sempre dependentes de índices de produtividade.

Do ponto de vista da organização, outros benefícios poderão surgir, designadamente, a redução de custos.

Contudo, haverá também que considerar alguns aspetos de fragilidade, nomeadamente o enfraquecimento da cultura organizacional, absolutamente fundamental na instituição militar e que resulta, em grande medida, da vivência comum, por períodos prolongados e muitas vezes de assinalável penosidade, elementos marcantes para o fortalecimento da instituição e para a criação de um sólido espírito de corpo.

A ausência do local de trabalho também poderá obstar à resolução de situações de caráter urgente, que exijam coordenação e resposta imediata, fundamentais para o normal funcionamento da organização militar.

Resposta objetiva*:

Classifique as modalidades segundo os seguintes conceitos nos critérios abaixo:

Obs.: Os valores podem ser repetidos para as diferentes modalidades de RTF.

(2) contribui muito, (1) contribui e (0) não contribui.

a. Melhoria do desempenho individual:

(0) Horário Flexível

(0) Semana de Trabalho Comprimida

(0) Teletrabalho

b. Melhoria do desempenho da equipa de trabalho:

(0) Horário Flexível

(0) Semana de Trabalho Comprimida

(0) Teletrabalho

3. Na vossa opinião, os RTF podem contribuir para a atração e retenção de recursos humanos?

Resposta subjetiva.:

A atração e retenção de recursos humanos, face à realidade atual das Forças Armadas, é uma preocupação e um desafio constante, obrigando à definição de medidas concretas, focalizadas na atração dos jovens para as fileiras e, simultaneamente, na retenção dos militares.

A adoção de RTF poderia, numa primeira análise, considerando algumas vantagens que parecem evidentes (tais como a redução de custos de deslocação para o local de trabalho, a possibilidade de estar mais tempo na sua região geográfica de origem e a proximidade da família, podendo, neste particular, contribuir mais ativamente nas rotinas familiares), constituir uma medida atrativa para a concretização desse objetivo de atração e retenção. Todavia, uma vez mais, importa ter presentes as especificidades da condição militar, já anteriormente referidas, que nem sempre são compagináveis com estas modalidades de trabalho.

Em resumo, não se duvida que a adoção destas medidas pudesse contribuir para uma maior atratividade da profissão, mas não se considera que a sua implementação generalizada pudesse fazer face às necessidades da organização.

Resposta objetiva*:

Classifique as modalidades segundo os seguintes conceitos nos critérios abaixo:

Obs.: Os valores podem ser repetidos para as diferentes modalidades de RTF.

(2) contribui muito, (1) contribui e (0) não contribui.

a. Atração de recursos humanos:

(2) Horário Flexível

(2) Semana de Trabalho Comprimida

(2) Teletrabalho

b. Retenção de recursos humanos:

(1) Horário Flexível



(1) Semana de Trabalho Comprimida (1) Teletrabalho
4. Com base na vossa experiência, como os RTF podem impactar na integração e na coordenação da equipa de trabalho? Resposta subjetiva.: Tomando como certo que os RTF implicam uma menor presença no local de trabalho, parece evidente que acarreta um impacto negativo na gestão, integração e coordenação das equipas de trabalho, elemento fundamental no que aos militares diz respeito, desde logo porque a comunicação se torna menos imediata e mais distante, fragilizando o espírito de camaradagem e de equipa. Como aspeto crítico, assinala-se uma diminuição de supervisão e de acompanhamento dos subordinados, o que dificulta a integração de novos elementos, bem como a redução da capacidade de ação na resolução de situações urgentes. A dependência em grau elevado de sistemas de comunicação para obstar à ausência dos militares no local de trabalho também parece não se adequar à flexibilidade e capacidade de resposta necessárias às organizações militares. Com efeito, o debate de ideias e a análise dos problemas, em conjunto, de forma permanente e presencial, facilita o processo de tomada de decisão. Resposta objetiva*: Classifique as modalidades segundo os seguintes conceitos abaixo: Obs.: Os valores podem ser repetidos para as diferentes modalidades de RTF. (2) Não prejudica, (1) prejudica um pouco e (0) prejudica muito. a. Integração da equipa de trabalho: (1) Horário Flexível (1) Semana de Trabalho Comprimida (0) Teletrabalho b. Coordenação da equipa de trabalho: (1) Horário Flexível (1) Semana de Trabalho Comprimida (1) Teletrabalho
5. Com base na vossa experiência, como os RTF podem impactar na motivação da equipa de trabalho? Resposta subjetiva.: Tal como já foi referido, do ponto de vista individual, que não necessariamente da organização, identificam-se algumas situações de potencial motivação positiva, designadamente, a possibilidade de gestão própria do tempo de trabalho, a maior proximidade da família e a maior capacidade de resolução dos problemas familiares, a não necessidade de deslocação diária para o local de trabalho com tanta assiduidade, e a possibilidade de permanecer mais tempo no seu local de origem. Porém, a fragilização do espírito de camaradagem, dificilmente concretizável neste modelo de trabalho e tão próprio do ambiente militar, também pode constitui um fator de desmotivação. Resposta objetiva*: Classifique as modalidades segundo os seguintes conceitos abaixo: Obs.: Os valores podem ser repetidos para as diferentes modalidades de RTF. (2) contribui muito, (1) contribui e (0) não contribui. a. Motivação da equipa de trabalho: (1) Horário Flexível (1) Semana de Trabalho Comprimida (1) Teletrabalho
6. Com base na vossa experiência, em uma eventual proposta de aplicação dos RTF em questão ao ramo a que pertence, haveria possibilidade de apoio da tutela? Resposta subjetiva.:



Neste particular, importa sublinhar que a adoção de modalidades de trabalho flexível, designadamente o teletrabalho, para os trabalhadores em funções públicas, num maior grau, constitui um objetivo do governo, sendo por isso alvo de medidas de apoio que facilitem a sua implementação.

Estabelecendo um paralelismo, a adoção desta medida em concreto no seio das Forças Armadas, desde que aplicada criteriosamente nas situações em que tal se afigure viável, sem afetar o cumprimento da missão e sem diminuição de custos, poderia ser alvo de apoio por parte da tutela.

Resposta objetiva*:

Classifique as modalidades segundo os seguintes conceitos abaixo:

Obs.: Os valores podem ser repetidos para as diferentes modalidades de RTF.

(2) Muito apoio, (1) algum apoio e (0) nenhum apoio.

a. Apoio da tutela:

(1) Horário Flexível

(1) Semana de Trabalho Comprimida

(1) Teletrabalho



1. IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:	José Dias Lages
Posto:	Coronel Tirocinado
Cargo/Função:	Subdiretor da Direção de Administração de Recursos Humanos
Data:	18Abr2024

2. ENTREVISTA

PERGUNTAS
<u>Para cada pergunta o entrevistado tem a liberdade de fazer suas considerações subjetivas sobre o assunto e deve preencher com os valores estabelecidos as repostas objetivas.</u> 1. Na vossa opinião, os RTF podem reduzir os conflitos entre trabalho e família do militar? Resposta subjetiva.: Sim, uma vez que estes regimes de trabalho permitem adequar o tempo às próprias idiossincrasias das famílias e de certa forma responder às necessidades que a condição de ser militar impõe. Para os trabalhadores civis a Lei permite o uso dos RTF. Resposta objetiva*: Classifique as modalidades segundo os seguintes conceitos nos critérios abaixo: Obs.: Os valores podem ser repetidos para as diferentes modalidades de RTF. (2) contribui muito, (1) contribui e (0) não contribui. a. Redução da interferência da família sobre o trabalho: (1) Horário Flexível (0) Semana de Trabalho Comprimida (2) Teletrabalho b. Redução da interferência do trabalho sobre a família: (1) Horário Flexível (0) Semana de Trabalho Comprimida (2) Teletrabalho
2. Com base na vossa experiência, os RTF podem melhorar o desempenho organizacional? Resposta subjetiva.: Diria que nas tarefas de índole administrativo-logísticas, que se apresentam como rotineiras, previsíveis no tempo e com prazos pré-estabelecidos os regimes de trabalho flexível, como o Horário Flexível e o Teletrabalho poderão contribuir para um melhor desempenho na organização militar. Já no que toca ao empenhamento dos militares na componente operacional, na minha opinião, só a semana de trabalho comprida, poderá melhorar o desempenho organizacional, uma vez que estas atividades, se desenvolvem em grupo e presencialmente, como é o caso do treino. Para os trabalhadores civis estou totalmente de acordo. Resposta objetiva*: Classifique as modalidades segundo os seguintes conceitos nos critérios abaixo: Obs.: Os valores podem ser repetidos para as diferentes modalidades de RTF.



(2) contribui muito, (1) contribui e (0) não contribui.

a. Melhoria do desempenho individual:

(1) Horário Flexível

(2) Semana de Trabalho Comprimida

(0) Teletrabalho

b. Melhoria do desempenho da equipa de trabalho:

(2) Horário Flexível

(2) Semana de Trabalho Comprimida

(0) Teletrabalho

3. Na vossa opinião, os RTF podem contribuir para a atração e retenção de recursos humanos?

Resposta subjetiva.:

Sim, porque os RTF foram criados com a finalidade de incorporar aquilo que são as necessidades, comumente referidas de vida familiar, com as das Instituições. Nos caso dos militares para os atrair e reter devemos ter a possibilidade de ajustar a interação, através dos RTF, àquilo que cada um de per si identifica como a profissão que gosta de exercer e as necessidades da vida quotidiana e familiar obriga a ter.

Resposta objetiva*:

Classifique as modalidades segundo os seguintes conceitos nos critérios abaixo:

Obs.: Os valores podem ser repetidos para as diferentes modalidades de RTF.

(2) contribui muito, (1) contribui e (0) não contribui.

a. Atração de recursos humanos:

(2) Horário Flexível

(1) Semana de Trabalho Comprimida

(2) Teletrabalho

b. Retenção de recursos humanos:

(2) Horário Flexível

(2) Semana de Trabalho Comprimida

(1) Teletrabalho

4. Com base na vossa experiência, como os RTF podem impactar na integração e na coordenação da equipa de trabalho?

Resposta subjetiva.:

Quanto às equipas de trabalho sou da opinião que os RTF têm impacto na integração das equipas, mercê daquilo que deverá ser o conhecimento muito próximo do outro naquilo que tem a haver com a confiabilidade, capacidade e espírito de corpo. Quanto à coordenação o impacto é reduzido por este depender da capacidade desta atividade ser desenvolvida, por quem tem que a efetuar.

Resposta objetiva*:

Classifique as modalidades segundo os seguintes conceitos abaixo:

Obs.: Os valores podem ser repetidos para as diferentes modalidades de RTF.

(2) Não prejudica, (1) prejudica um pouco e (0) prejudica muito.

a. Integração da equipa de trabalho:

(1) Horário Flexível

(2) Semana de Trabalho Comprimida



(0) Teletrabalho b. Coordenação da equipa de trabalho: (0) Horário Flexível (2) Semana de Trabalho Comprimida (2) Teletrabalho
5. Com base na vossa experiência, como os RTF podem impactar na motivação da equipa de trabalho? Resposta subjetiva.: Quando somos donos do nosso tempo temos o ingrediente certo para que a motivação se possa evidenciar no mais elevado grau. Assim, os RTF permitem que cada um o possa gerir e em sede desenvolvimento de tarefas relacionadas com o trabalho, a motivação possa ser potenciada. Resposta objetiva*: Classifique as modalidades segundo os seguintes conceitos abaixo: Obs.: Os valores podem ser repetidos para as diferentes modalidades de RTF. (2) contribui muito, (1) contribui e (0) não contribui. a. Motivação da equipa de trabalho: (1) Horário Flexível (0) Semana de Trabalho Comprimida (2) Teletrabalho
6. Com base na vossa experiência, em uma eventual proposta de aplicação dos RTF em questão ao ramo a que pertence, haveria possibilidade de apoio da tutela? Resposta subjetiva.: Uma vez que estes RTF estão regulados pela LGTFP e o Exército, quanto aos trabalhadores civis, aplica-os na integra, mas quanto aos militares só os aplica em situações de excecionalidade. Resposta objetiva*: Classifique as modalidades segundo os seguintes conceitos abaixo: Obs.: Os valores podem ser repetidos para as diferentes modalidades de RTF. (2) Muito apoio, (1) algum apoio e (0) nenhum apoio. a. Apoio da tutela: (1) Horário Flexível (1) Semana de Trabalho Comprimida (1) Teletrabalho



1. IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:	LUIS MIGUEL GOMES GRAÇA
Posto:	BRIGADEIRO-GENERAL
Cargo/Função:	DIRETOR DO PESSOAL, INTERINO
Data:	20ABR24

2. ENTREVISTA

PERGUNTAS

Para cada pergunta o entrevistado tem a liberdade de fazer suas considerações subjetivas sobre o assunto e deve preencher com os valores estabelecidos as repostas objetivas.

1. Na vossa opinião, os RTF podem reduzir os conflitos entre trabalho e família do militar?

Resposta subjetiva.:

Considero que os RTF podem ajudar a reduzir os conflitos dos militares entre trabalho e família.

Contudo, os militares operam num ambiente excecional, onde a missão e a prontidão são as prioridades fundamentais e onde a liderança tem uma vertente de presença física muito importante. Portanto, os RTF, a serem aplicados, devem ser estabelecidos em conformidade com as prioridades da missão, de forma equilibrada, sem originarem injustiças relativas entre militares e sem comprometer a capacidade das FFAA.

Resposta objetiva*:

Classifique as modalidades segundo os seguintes conceitos nos critérios abaixo:

Obs.: Os valores podem ser repetidos para as diferentes modalidades de RTF.

(2) contribui muito, (1) contribui e (0) não contribui.

a. Redução da interferência da família sobre o trabalho:

(2) Horário Flexível

(1) Semana de Trabalho Comprimida

(2) Teletrabalho

b. Redução da interferência do trabalho sobre a família:

(1) Horário Flexível

(2) Semana de Trabalho Comprimida

(2) Teletrabalho

2. Com base na vossa experiência, os RTF podem melhorar o desempenho organizacional?

Resposta subjetiva.:

A Força Aérea Portuguesa já tem experiência com alguns RTF, nomeadamente a semana de trabalho comprimida (e.g. na Base Aérea n.º 11) e teletrabalho (i.e. durante a pandemia).

No primeiro caso, este RTF permite garantir um melhor empenho e satisfação por parte dos militares, especialmente dos que são de áreas afastadas de Beja.

No segundo caso, permitiu garantir a resiliência da organização com recurso às novas tecnologias num ambiente de grandes dificuldades devido à pandemia.

Ou seja, de forma cirúrgica e fundamentada, os RTF podem melhorar o desempenho organizacional com as características da FA.

Resposta objetiva*:

Classifique as modalidades segundo os seguintes conceitos nos critérios abaixo:

Obs.: Os valores podem ser repetidos para as diferentes modalidades de RTF.

(2) contribui muito, (1) contribui e (0) não contribui.

a. Melhoria do desempenho individual:

(0) Horário Flexível

(1) Semana de Trabalho Comprimida

(1) Teletrabalho



b. Melhoria do desempenho da equipa de trabalho:

- (0) Horário Flexível
- (2) Semana de Trabalho Comprimida
- (1) Teletrabalho

3. Na vossa opinião, os RTF podem contribuir para a atração e retenção de recursos humanos?

Resposta subjetiva.:

Atendendo ao facto das novas gerações valorizarem a flexibilidade e das FFAA terem de competir com empresas que usam estas modalidades de trabalho, considero que os RTF podem tornar as FFAA mais atrativas e promover a retenção de RH.

Resposta objetiva*:

Classifique as modalidades segundo os seguintes conceitos nos critérios abaixo:

Obs.: Os valores podem ser repetidos para as diferentes modalidades de RTF.

(2) contribui muito, (1) contribui e (0) não contribui.

a. Atração de recursos humanos:

- (2) Horário Flexível
- (1) Semana de Trabalho Comprimida
- (1) Teletrabalho

b. Retenção de recursos humanos:

- (2) Horário Flexível
- (1) Semana de Trabalho Comprimida
- (1) Teletrabalho

4. Com base na vossa experiência, como os RTF podem impactar na integração e na coordenação da equipa de trabalho?

Resposta subjetiva.:

Considero que os RTF podem ter algumas vantagens designadamente no teletrabalho com a implementação de novas tecnologias para comunicar e trabalho em rede.

Por outro lado, a utilização de horários flexíveis poderá tornar caótica a coordenação entre membros de equipas de trabalho.

Ao nível das FFAA, e especificamente na FA, existem militares que não podem recorrer a todas as modalidades de RTF, por exemplo, os militares das esquadras operacionais não podem usar o teletrabalho pois as aeronaves não voam nem são prontadas sem a presença física humana. Portanto, a aplicação dos RTF deve evitar fraturas organizacionais em que uns sejam aparentemente beneficiados (e.g. os militares das áreas administrativas e de apoio que podem ter uma utilização extensiva dos RTF) em detrimento da área operacional (em que a presença física é fundamental, muitas das vezes de forma inopinada e com a máxima disponibilidade)

Resposta objetiva*:

Classifique as modalidades segundo os seguintes conceitos abaixo:

Obs.: Os valores podem ser repetidos para as diferentes modalidades de RTF.

(2) Não prejudica, (1) prejudica um pouco e (0) prejudica muito.

a. Integração da equipa de trabalho:

- (0) Horário Flexível
- (1) Semana de Trabalho Comprimida
- (1) Teletrabalho

b. Coordenação da equipa de trabalho:

- (0) Horário Flexível
- (1) Semana de Trabalho Comprimida
- (1) Teletrabalho

5. Com base na vossa experiência, como os RTF podem impactar na motivação da equipa de trabalho?



Resposta subjetiva.:

Sim, é possível que os RTF criem um efeito positivo nas equipas por poderem possibilitar um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus membros e garantir uma melhor autonomia na realização das tarefas.

Resposta objetiva*:

Classifique as modalidades segundo os seguintes conceitos abaixo:

Obs.: Os valores podem ser repetidos para as diferentes modalidades de RTF.

(2) contribui muito, (1) contribui e (0) não contribui.

a. Motivação da equipa de trabalho:

(1) Horário Flexível

(2) Semana de Trabalho Comprimida

(2) Teletrabalho

6. Com base na vossa experiência, em uma eventual proposta de aplicação dos RTF em questão ao ramo a que pertence, haveria possibilidade de apoio da tutela?

Resposta subjetiva.:

Considero que a aplicação dos RTF, de forma transversal à organização, não seria possível atendendo a diversas circunstâncias, designadamente pelos aspetos supramencionados, mas também pelos impactos financeiros. Por exemplo, o facto dos RTF poderem implicar que os militares não têm acesso à 2.ª refeição, tal implicaria o pagamento da mesma pelo Ramo com o consequente aumento da despesa. O mesmo acontece com o aumento da despesa com o teletrabalho em conformidade com o estabelecido na lei, para além da necessidade de disponibilização de meios informáticos próprios aos militares.

Porém, e ao nível particular de cada serviço, já existe a aplicação de RTF, caso-a-caso.

Resposta objetiva*:

Classifique as modalidades segundo os seguintes conceitos abaixo:

Obs.: Os valores podem ser repetidos para as diferentes modalidades de RTF.

(2) Muito apoio, (1) algum apoio e (0) nenhum apoio.

a. Apoio da tutela:

(0) Horário Flexível

(1) Semana de Trabalho Comprimida

(0) Teletrabalho