

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA
2021/2022



III

**EFEITO DA PANDEMIA COVID-19 NAS METODOLOGIAS DE
TRABALHO DA FORÇA AÉREA**

**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.**

Otilia Margarida Rodrigues Manso
CAP/TPAA



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

EFEITO DA PANDEMIA COVID-19 NAS
METODOLOGIAS DE TRABALHO DA FORÇA AÉREA

CAP/TPAA Otilia Margarida Rodrigues Manso

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2021/2022

Pedrouços 2022



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**EFEITO DA PANDEMIA COVID-19 NAS
METODOLOGIAS DE TRABALHO DA FORÇA AÉREA**

CAP/TPAA Otilia Margarida Rodrigues Manso

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2021/2022

Orientador: TCOR/TMMA Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro

Pedrouços 2021



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Otília Margarida Rodrigues Manso, declaro por minha honra que o documento intitulado Teletrabalho em Contexto Militar corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do Curso de Promoção a Oficial Superior – Força Aérea 2021/2022 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 de que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **25 de janeiro de 2022**

Otília Margarida Rodrigues Manso
CAP/TPAA



Agradecimentos

A todos os militares inquiridos e aos digníssimos Oficiais entrevistados, pela extraordinária e diligente colaboração, porque sem eles não seria possível realizar este trabalho de investigação.

Ao meu orientador, Tenente-coronel Nuno Loureiro, pela excelente tutoria e precioso aconselhamento, pela disponibilidade e constante apoio; é pela sua mão que chego a esta última e derradeira etapa.

Ao meu marido, aos meus filhos e especialmente aos meus sogros, por incansavelmente me terem *carregado ao colo* durante estes cinco meses de presença quase ausente.

*“É erro vulgar confundir o desejar com o querer.
O desejo mede os obstáculos; a vontade vence-os.”*

Alexandre Herculano



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e conceptual	4
2.1 Teletrabalho	4
2.1.1 Satisfação no trabalho	6
2.1.2 Produtividade	6
2.1.3 Flexibilidade e organização do tempo/trabalho	7
2.1.4 Tecnologias de informação e comunicação	7
2.1.5 Relações interpessoais.....	8
2.1.6 Supervisão/ controlo e autonomia.....	8
2.1.7 Motivação.....	9
2.1.8 Equilíbrio vida profissional - vida pessoal.....	9
2.2 Modelo de análise	10
3. Metodologia e método	11
3.1 Metodologia	11
3.2 Método	11
3.2.1 Participantes e procedimento	11
3.2.2 Instrumentos de recolha de dados	13
3.2.3 Técnicas de tratamento de dados.....	15
4. Análise dos dados e discussão dos resultados	16
4.1 Perceções do exercício de funções em Teletrabalho	16
4.1.1 Vantagens e desvantagens.....	16
4.1.2 Recursos tecnológicos e apoio	17
4.1.3 Satisfação no trabalho	18
4.1.4 <i>E-work life scale e individual work performance questionnaire</i>	19
4.1.5 Síntese conclusiva e resposta à QD1.....	20
4.2 Perceções das chefias sobre o teletrabalho	20
4.2.1 Coordenação e Supervisão	21
4.2.2 Qualidade do trabalho dos subordinados	22
4.2.3 Ações/estratégias facilitadoras da implementação do teletrabalho.....	23
4.2.4 Perceções comparadas de chefias vs subordinados.....	24



4.2.5	Síntese conclusiva e resposta à QD2.....	25
4.3	Viabilidade do teletrabalho como metodologia de trabalho na FA	26
4.3.1	Elegibilidade para o teletrabalho.....	26
4.3.2	Implementação do teletrabalho na FA	27
4.3.3	Síntese conclusiva e resposta à QC	29
5.	Conclusões.....	30
	Referências bibliográficas	34

Índice de Apêndices

Apêndice A – Modelo de Análise.....	Apd A - 1
Apêndice B – Questionário	Apd B - 1
Apêndice C – Guião da Entrevista a Comandantes de Grupo de Apoio	Apd C - 1
Apêndice D – Guião da Entrevista aos Comandantes Funcionais.....	Apd D - 1
Apêndice E – Matriz análise conteúdo entrevistas Comandantes de GA.....	Apd E - 1
Apêndice F – Matriz análise conteúdo entrevistas Comandantes Funcionais.....	Apd F - 1

Índice de Figuras

Figura 1 - Delimitação do objeto de estudo.....	2
Figura 2 – Objetivos e questões de investigação.....	3
Figura 3 - Vantagens e Desvantagens do teletrabalho.....	5

Índice de Quadros

Quadro 1 - Identificação dos entrevistados	13
Quadro 2 - Elegibilidade dos Serviços dos Grupos de Apoio para o teletrabalho	27
Quadro 3 - Análise APA do teletrabalho na FA.....	28
Quadro 4 - Implementação do teletrabalho na FA	33

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização sociodemográfica.....	11
Tabela 2 - Caracterização profissional	12
Tabela 3 - Vantagens (Q11) e desvantagens (Q13) do teletrabalho	16
Tabela 4 - Recursos tecnológicos (Q17) e apoio técnico(Q18) adequados e necessários	



fornecidos pela FA	17
Tabela 5 - Grau de satisfação acerca das práticas de teletrabalho na FA (Q19)	18
Tabela 6 - Média, Desvio-Padrão e Correlação (E-WLS e IW PQ) (Q14, 15 e 16)	19
Tabela 7 - A coordenação do trabalho (Q22)	21
Tabela 8 - Principais desafios da gestão do trabalho à distância (Q23)	21
Tabela 9 - Qualidade do trabalho desenvolvido pelos subordinados (Q25).....	22
Tabela 10 - Comparação por exercício de chefia	24
Tabela 11 - Grau de satisfação das chefias acerca das práticas de teletrabalho na FA	25



Resumo

O governo português, no contexto das medidas extraordinárias de contenção e mitigação da pandemia COVID-19 implementadas em diversos países, e na sequência da implementação do primeiro estado de emergência, estabeleceu o regime de teletrabalho obrigatório, sempre que as funções em causa o permitissem.

A Força Aérea adotou medidas específicas de contingência introduzindo, em março de 2020, o regime de exercício de funções com recurso às tecnologias de informação a partir do seu domicílio para o pessoal militar.

O presente estudo, assente num raciocínio indutivo, alicerçado numa estratégia de investigação quantitativa com reforço qualitativo e baseado num estudo de caso como desenho de pesquisa, pretende avaliar a viabilidade do teletrabalho como metodologia de trabalho na Força Aérea.

Os resultados obtidos, recolhidos a partir de um questionário respondido por 520 militares e de entrevistas aos comandantes funcionais e comandantes de Grupo de Apoio da Força Aérea, permitiram apurar que a perceção dos militares, incluindo as suas chefias, sobre o teletrabalho, é muito positiva, e a sua adoção é considerada aceitável, embora parcialmente adequada e praticável, concluindo-se, portanto, que esta é uma metodologia de trabalho viável na Força Aérea mediante a observância de determinados pressupostos.

Palavras-chave:

Metodologias de Trabalho; Pandemia COVID-19; Teletrabalho; Força Aérea.



Abstract

The Portuguese government, in the context of the extraordinary measures to contain and mitigate the COVID-19 pandemic implemented in several countries, and following the implementation of the first state of emergency, established the mandatory telework regime, whenever the functions in question allowed it.

The Air Force has adopted specific contingency measures by introducing, in March 2020, the regime for military personnel to perform their duties using information technology from home.

This study, based on deductive reasoning, founded on a quantitative research strategy with qualitative reinforcement and based on a case study as a research design, aims to assess the feasibility of telework as a work methodology in the Air Force.

The results obtained, collected from a questionnaire answered by 520 military personnel and interviews with functional commanders and commanders of the Air Force Support Groups, showed that the perception of the military, including their supervisors, about telework is very positive, and its adoption is considered acceptable, although partially appropriate and feasible, concluding, therefore, that this is a viable work methodology in the Air Force, provided certain assumptions are met.

Keywords: *Work Methodologies; Telework; COVID-19 Pandemic; Air Force.*



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

APA Adequabilidade, Praticabilidade e Aceitabilidade

B

BA5 Base aérea N.º 5

BA6 Base aérea N.º 6

C

CA Comando Aéreo

CEMFA Chefe do Estado-Maior da Força Aérea

CLAFA Comandante da Logística da Força Aérea

CPESFA Comandante do Pessoal da Força Aérea

CoV *Corona Virus*

COVID-19 *Corona Virus Disease 2019*

CPOS-FA Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea

D

DAF *Department of the Air Force*

DCSI Direção de Comunicações e Sistemas de Informação

DGMFA Depósito Geral de Material da Força Aérea

DINST Direção de Instrução

DJFA Departamento Jurídico da Força Aérea

DP Direção de Pessoal

E

EWLS *E-Work Life Scale*

F

FA Força Aérea Portuguesa

G

GA Grupo de Apoio



I

IWPQ *Individual Work Performance Questionnaire*

IUM Instituto Universitário Militar

N

NEP/INV Norma de Execução Permanente/ Investigação

NFOT Novas Formas de Organização do Trabalho

O

OCT Organização Científica do Trabalho

OE Objetivo Específico

OG Objetivo Geral

OIT Organização Internacional do Trabalho

Q

QC Questão Central

QD Questão Derivada

S

SARS *Severe Acute Respiratory Syndrome*

SIADAP Sistema Integrado de Gestão e Avaliação da Administração Pública

SPSS *Statistical Package for the Social Sciences*

T

TIC Tecnologias de Informação e Comunicação

TII Trabalho de Investigação Individual

U

UAL Unidade de Apoio de Lisboa

USAF *United States Air Force*



1. Introdução

No final de 2019, a pandemia COVID-19 (*Corona Virus Disease 2019*), causada pelo novo vírus SARS-CoV-2 (*Severe Acute Respiratory Syndrome-Corona Virus*), mudou completamente a realidade conhecida e levou a que, a partir de 2020, os governos de todos os países afetados tivessem de impor medidas drásticas para salvar vidas. As estratégias visando a redução da exposição à COVID-19 determinaram que órgãos, serviços e empresas, públicos e privados, introduzissem o regime de teletrabalho, de forma a poderem continuar a funcionar. Este regime de funcionamento à distância impôs e expandiu uma nova envolvente colaborativa remota, fazendo uso de todas as plataformas tecnológicas disponíveis (Barbas, 2020, p.6).

Em março de 2020, o Governo português decretou medidas extraordinárias de contenção e mitigação da pandemia COVID-19 impondo a obrigatoriedade da adoção do regime de teletrabalho sempre que as funções o permitissem. Assim, a Força Aérea (FA) viria também a definir as suas medidas de contingência para a pandemia, introduzindo o teletrabalho, que para os militares assumiu a designação de “exercício de funções com recurso às tecnologias de informação a partir do seu domicílio” (Despacho do Chefe do Estado Maior da Força Aérea [CEMFA] n.º 22/2020, de 16 de março)¹.

De acordo com o Eurostat², em 2019, 6,5% dos trabalhadores portugueses estavam a trabalhar a partir de casa; já em maio de 2020, 58% das empresas tinham pelo menos um trabalhador em teletrabalho, e 16% tinham mais de 75% dos trabalhadores em teletrabalho (Mamede, 2020, p.10). O início da pandemia de COVID-19 marca assim uma nova era de teletrabalho, em que trabalhar em casa se tornou a norma e não a exceção.

Contudo, a generalização do teletrabalho tem-se revelado um desafio particular, pois nem todas as funções se ajustam a este regime, e as características psicológicas dos trabalhadores bem como as dimensões sociais e ambientais da empresa são decisivas para que a sua implementação seja bem-sucedida (Espassandim, 2020, p. 54).

A adoção do teletrabalho no meio militar foi uma realidade também noutros países. A Força Aérea dos Estados Unidos da América (USAF³) lançou, inclusivamente, um memorando de orientação, onde são contemplados vários aspetos incluindo a elegibilidade, treino e equipamento (Department of the Air Force [DAF], 2021). De acordo com a página

¹Utilizar-se-á o termo teletrabalho em relação aos militares como sinónimo de prestação de serviço à distância e desprovido do seu valor legal previsto no Código do Trabalho, uma vez que este não se lhes aplica.

² *European Statistical Office*.

³ Utilizar-se-á o acrónimo inglês de United States Air Force (USAF).



online da USAF, o documento fornece os esclarecimentos necessários e expande o uso do teletrabalho e trabalho remoto, com base nas lições aprendidas, enquanto se aguarda uma revisão abrangente do programa de teletrabalho (DAF, 2021).

De acordo com o Comandante do Pessoal da USAF, Tenente-general Brian Kelly, o teletrabalho e o trabalho remoto fornecem ferramentas e opções adicionais para ajudar a recrutar e reter o talento certo e, embora nem todos sejam elegíveis para estes regimes de trabalho, permitir esta flexibilidade para aqueles que o são torna mais fácil servir o país (USAF, 2021).

A pandemia COVID-19 mostrou que o teletrabalho pode ser bem-sucedido em muitas áreas de missão da USAF, e as suas chefias de topo adotaram totalmente esta forma de trabalho incorporando-a nos planos pós-COVID, pois veem-na como uma forma de economizar dinheiro e aumentar a produtividade em algumas áreas, havendo um reconhecimento geral de que não se voltará ao que era antes (Maucione, 2020).

No contexto militar português, volvidos quase dois anos sobre a introdução do teletrabalho na FA, importa analisar diversos aspetos: o modo como foi implementado e desenvolvido; o seu impacto na produtividade; as suas vantagens e desvantagens, percecionadas pelos militares que desempenharam as suas funções neste regime; a forma de organização do tempo e do trabalho; a supervisão efetuadas pelas chefias; e, finalmente, alguns requisitos e condições que influenciaram a execução das tarefas, nomeadamente as tecnologias de informação e comunicação (TIC) e as relações interpessoais estabelecidas. Esta análise permite não só avaliar o grau de sucesso da implementação desta metodologia de trabalho na FA, mas também aferir se ela constitui efetivamente uma mais-valia, detetando possíveis áreas de melhoria.

A presente investigação tem assim por objeto de estudo o teletrabalho, delimitado, de acordo com Sampieri (cit. por Santos & Lima, 2019, p. 42), conforme se apresenta na Figura 1:

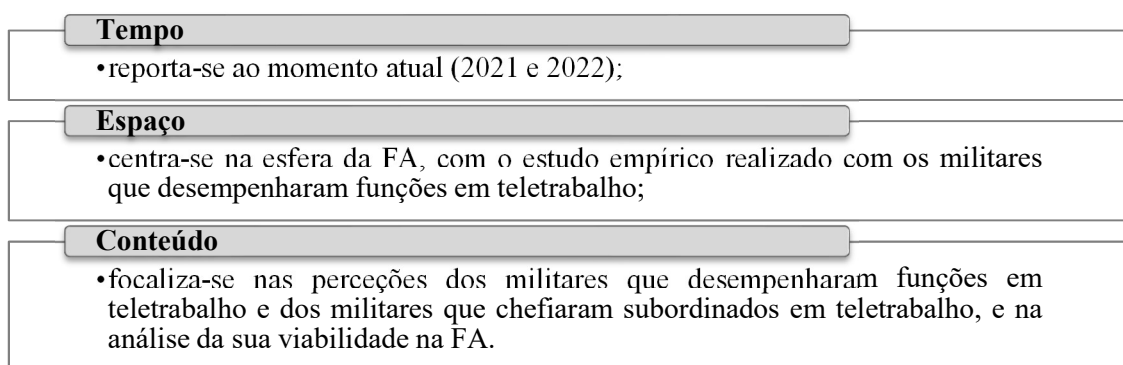
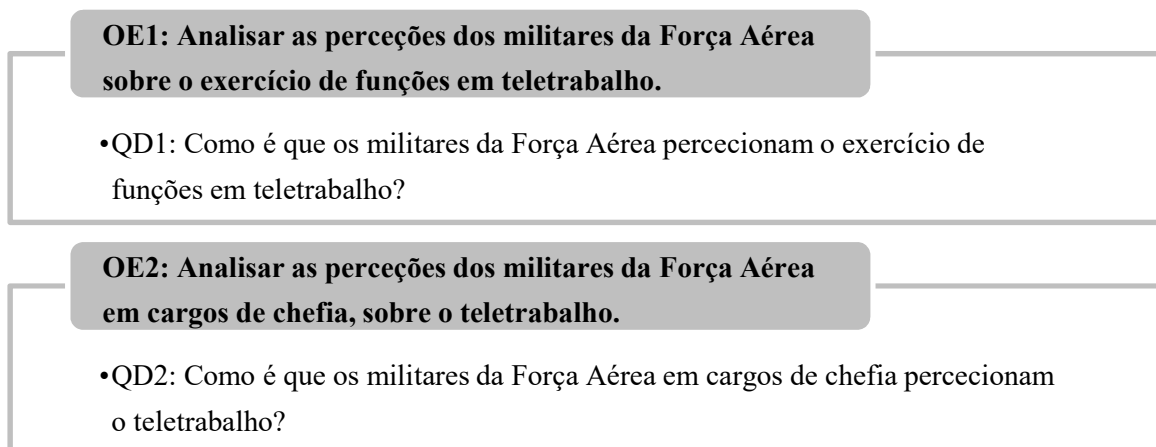


Figura 1 – Delimitação do objeto de estudo



Neste contexto, o objetivo geral (OG) da investigação é **avaliar a viabilidade do teletrabalho como metodologia de trabalho na Força Aérea**, operacionalizado na questão central (QC): **“Será o teletrabalho uma metodologia de trabalho viável na Força Aérea?”** Para o atingir, concorrem dois objetivos específicos (OE) e respetivas questões derivadas (QD) (Figura 2):

Figura 2 – Objetivos e questões de investigação



Estruturalmente, o presente trabalho de investigação encontra-se organizado em cinco capítulos, sendo esta introdução, onde é feito o enquadramento e justificação do tema, a apresentação e delimitação do objeto do estudo e são traçados os objetivos e as questões da investigação.

No segundo capítulo é apresentado o enquadramento concetual e metodológico. Através de um processo de revisão da literatura, é definido o conceito estruturante, bem como as suas dimensões, as quais moldam o modelo de análise que apoia o estudo no sentido de obter respostas às questões da investigação.

No terceiro capítulo é descrita a metodologia e o método aplicado. São ainda identificados os participantes no estudo, o procedimento seguido, os instrumentos utilizados na recolha de dados e as técnicas de tratamento dos mesmos.

No quarto capítulo são elencados os dados e discutidos os resultados, respondendo às questões da investigação.

Finalmente, no quinto capítulo é feita uma apreciação dos resultados alcançados face aos objetivos estabelecidos. São igualmente identificados contributos para o conhecimento, bem como limitações do estudo, sugestões de pesquisas futuras e recomendações de natureza prática.



2. Enquadramento teórico e conceptual

Neste capítulo, é definido o estado da arte à luz do conceito estruturante (teletrabalho), que decorre do modelo de análise que norteou a presente investigação.

2.1 Teletrabalho

Abordar as metodologias de trabalho implica inevitavelmente abordar os modelos que regem a sua organização, desde os modelos clássicos, até aos novos modelos de organização do trabalho.

Na abordagem clássica das organizações enquadram-se os modelos da Organização Científica do Trabalho (OCT) de Taylor, a Teoria da Administração de Fayol e a Burocracia de Weber, que partilham entre si a ideia da organização como uma máquina e assentam no racionalismo analítico para determinar a melhor forma de realizar o trabalho (Silva, 2013, p. 3). A OCT tinha uma visão mecanicista do ser humano e o modelo Burocrático focava-se na gestão de funções e normas, e por isso foram modelos tão amplamente criticados (Silva, 2013, p. 4 e 5). Entretanto, a abordagem humanista, onde se inclui a Escola das Relações Humanas, vem romper com os anteriores modelos, caracterizando a organização como um organismo vivo e identificando uma ligação entre a satisfação das necessidades dos trabalhadores e a produtividade (Silva, 2013, p. 6).

O movimento de humanização do trabalho e democratização das empresas, que surgiu nos anos 70 do séc. XX, generalizou a designação “novas formas de organização do trabalho” (NFOT) (Kovács (2006, p. 41), que traduzem essencialmente abordagens centradas na flexibilidade. Ora, é precisamente nos anos 70, durante a crise de energia e petróleo, que foi cunhado o termo *telecommuting* para teletrabalho enquanto NFOT (Van der Wielen & Van der Wielen, 1996, p, 134). De acordo com a Comissão das Comunidades Europeias (1997, p. 1) “embora não exista um único modelo para uma nova organização do trabalho, este conceito implica [...] estruturas mais inovadoras e flexíveis, assentes na excelência de competência e no primado da confiança, bem como na maior participação dos trabalhadores”, o que não exclui a possibilidade de coexistirem tendências contraditórias comportando vários modelos dentro de uma organização (Kovács, 2006, p 43, 44).

O teletrabalho é um tipo de trabalho distribuído ou descentralizado (Nilles, 1998), existindo na literatura vários outros termos que lhe são associados tais como *telework*, *telecommuting*, *remote work*, *e-work* e *agile work* (Grant, Wallace, Spurgeon, Tramontano, & Charalampous, 2019, p.3).



Em 2002, o Acordo-Quadro Europeu sobre teletrabalho definiu-o como uma forma de organização e/ou execução do trabalho, através do recurso às TIC, em que, apesar de poder ser executado nas instalações do empregador, é exercido fora delas, de forma regular (Melo, 2018, p.25). Similarmente, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) define que “o teletrabalho implica o trabalho realizado com recurso às TIC exercido fora dos locais de trabalho da entidade empregadora” (2020).

No contexto nacional, até dezembro de 2020 o Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro, no seu artigo 165.º, definia teletrabalho como “a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação”. Todavia, as alterações introduzidas recentemente pela Lei n.º 83/2021 de 6 de dezembro, que veio modificar o regime de teletrabalho, passou a impor que a prestação de trabalho seja feita em local não determinado pelo empregador.

Atendendo à diversidade de variáveis que integram o conceito de teletrabalho e à mudança que ele introduz na forma como o trabalho é conceptualizado, Boell, Campbell, Cezec-Kecmanovic & Cheng (2013, p. 1) sublinham a importância de entender melhor as vantagens que lhe estão associadas, na perspetiva do trabalhador e na perspetiva da organização. Tavares (2007) sumariza as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho de acordo com a Figura 3:

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional;• Maior flexibilidade e autonomia;• Redução do tempo de deslocamento;• Aumento da produtividade;• Aumento da motivação e satisfação no trabalho;• Evitar políticas de escritório.	<ul style="list-style-type: none">• Diminuição da fronteira entre o tempo do trabalho e o tempo de casa e o excesso de trabalho;• Presenteísmo;• Isolamento social;• Falta de apoio técnico e equipamento inadequado;• Diminuição das oportunidades de progressão na carreira;• Ressentimento dos colegas.

Figura 3 – Vantagens e desvantagens do teletrabalho
Fonte: Adaptado a partir de Tavares (2007, p. 32)



De todas as definições e interpretações apresentadas anteriormente, ressaltam quatro fatores fundamentais que devem ser equacionados quando se avalia a viabilidade do teletrabalho numa organização: (1) a possibilidade do trabalho ser realizado à distância; (2) a capacidade de utilização de TIC; (3) a flexibilidade na organização do trabalho; e, por fim, (4) a melhoria de produtividade associada. O teletrabalho reveste-se, assim, de múltiplas dimensões de interação complexa, potenciando impactos para o trabalhador e para a organização. Este estudo foca, essencialmente, a dimensão pessoal do teletrabalho (satisfação no trabalho, relações interpessoais, motivação e equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar), a dimensão tecnológica (disponibilidade de TIC), a dimensão da organização do trabalho no que diz respeito às novas formas de liderança e necessidades de comunicação fluída e eficaz (flexibilidade e organização do tempo/trabalho, supervisão/controlo e autonomia), e ainda a dimensão dos resultados (produtividade), todas elas na perspetiva do indivíduo e da instituição.

2.1.1 Satisfação no trabalho

A satisfação laboral tem vindo a ser abordada maioritariamente do ponto de vista das atitudes, enquanto atitude global face ao trabalho (Ferreira, Neves & Caetano, 2001). Nesta senda, Meier e Spector (2014) definem satisfação no trabalho como a avaliação geral que o trabalhador faz do seu trabalho como favorável ou desfavorável, refletindo uma atitude em relação ao trabalho, o que inclui afeto, cognições e tendências de comportamento. A satisfação no trabalho consubstancia assim atitudes e perceções do trabalhador em relação ao trabalho, reportando-se ao grau em que o ambiente de trabalho atende aos desejos e necessidades dos trabalhadores (Van der Voordt, 2003, p. 139).

Ao permitir uma maior capacidade de autogestão sobre quando, onde e como desenvolver a atividade laboral, o teletrabalho, pode contribuir para a satisfação dos trabalhadores (Boell et al. 2013, p. 4). Da mesma forma, também a falta de ligação e até mesmo de oportunidades, que lhe estão intrinsecamente associadas, dificultam as relações de qualidade entre gestores e subordinados, podendo levar à diminuição da satisfação e a um ambiente de trabalho menos positivo (Lagarde, 2020, p. 27).

2.1.2 Produtividade

A produtividade reflete-se na forma como os colaboradores de uma organização produzem valor a partir dos materiais que lhes são fornecidos, ou seja, a quantidade de trabalho, num determinado ambiente e num determinado período de tempo, e que produz um resultado positivo para a organização (Fujii, 2020, p. 13). Também a OIT (2020) se refere à



produtividade em termos muito similares, definindo-a como a eficiência com que se utilizam os recursos para produzir bens e serviços para atingir os maiores benefícios possíveis, num determinado período.

Ora, duas das vantagens do teletrabalho identificadas na ótica do trabalhador, a autonomia e a flexibilidade, são consideradas fortes promotoras da satisfação no trabalho, o que estimula o aumento da produtividade (Boell, Campbell & Cezec-Kecmanovic, 2016, p. 116).

2.1.3 Flexibilidade e organização do tempo/trabalho

Sanchez (1995, p. 132) apresenta a flexibilidade como um conceito que traduz a capacidade de resposta das empresas às exigências de ambientes competitivos dinâmicos, sendo própria das NFOT. Fiolhais (2007, p. 244) aponta a flexibilidade na organização do tempo e espaço de trabalho como uma das principais vantagens do teletrabalho na ótica do trabalhador, uma vez que lhes permite conciliarem responsabilidades familiares com exigências laborais e realização profissional.

A flexibilidade das horas de trabalho, característica do teletrabalho, contribui diretamente para a produtividade do trabalhador, na medida em que não confina os teletrabalhadores ao horário normal de trabalho, permitindo-lhes realizarem trabalho nas horas em que são mais produtivos (Eversole, Venneverg & Crowder, 2012).

A falta de supervisão direta, a redução da presença física e a flexibilidade de horários possibilitadas pelo teletrabalho representam, de facto, uma transformação da organização do trabalho. Todavia, isso representa também um risco, dado que por vezes pode ocorrer uma carga de trabalho pouco clara e uma atribuição inadequada de tarefas de trabalho devido à falta de comunicação (Costa, 2005, p.9). Tavares et al. (2021), num estudo recente, confirmaram que uma grande percentagem de trabalhadores portugueses se sentiu sobrecarregada durante o teletrabalho obrigatório imposto pela pandemia COVID-19.

2.1.4 Tecnologias de informação e comunicação

O teletrabalho está intrinsecamente ligado ao uso das TIC e, segundo Maeneja e Abreu (2020, p.572), foi através do teletrabalho que elas se transformaram num fator decisivo para dinamizar e impulsionar as atividades nas organizações. Embora o termo não tenha uma definição única, geralmente compreende um conjunto de dispositivos, sistemas em rede e aplicativos que permitem aos trabalhadores e organizações interagirem remotamente.

Trabalhar de forma eficaz com a tecnologia é uma prioridade para muitas organizações, no entanto, os desenvolvimentos na tecnologia implicam mudanças para os trabalhadores em



termos de práticas de trabalho, comportamentos, habilidades e competências (Grant et al., 2019, p.8). O uso das TIC pode simultaneamente facilitar e dificultar o teletrabalho, pelo que a diversidade e a natureza das atividades que são desenvolvidas e a adequação das TIC são extremamente importantes para avaliar a eficácia do teletrabalho (Boell, Campbell & Cecez-Kecmanovic, 2014, p. 117).

2.1.5 Relações interpessoais

O relacionamento interpessoal, no contexto laboral, é a forma como os trabalhadores se relacionam entre si e inclui, entre outros aspetos, comunicar, partilhar ideias e tarefas e trabalhar em equipa (Arrabaça, 2010, p. 10), o que por si só representa um desafio no contexto do teletrabalho, requerendo especial cuidado.

Segundo Pyoria (2011, p. 391), as relações sociais no local de trabalho são consideradas mais importantes do que a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho. Os trabalhadores, fisicamente separados da comunidade do local de trabalho, têm mais probabilidade de serem excluídos das relações sociais, a menos que haja um esforço consciente para organizar reuniões regulares e encontros informais, e por isso é importante que seja dada especial atenção à criação de um sistema de feedback sistemático (Pyoria, 2011, p. 391)

O verdadeiro trabalho em equipa, no qual os indivíduos se unem para um objetivo comum, provavelmente fomentará o sentimento de confiança necessário ao teletrabalho, uma vez que a cultura de equipa pode ajudar a dissipar os receios de isolamento social, habitualmente associado ao teletrabalho (Pyoria, 2011, p. 392).

2.1.6 Supervisão/ controlo e autonomia

Relativamente ao controlo e supervisão do teletrabalho, de acordo com Fiolhais (2007, p. 253), podemos encontrar três modalidades: a supervisão remota *on-line*, a avaliação do grau de consecução dos objetivos pré-definidos e o exame direto dos resultados. Definir, facilitar e encorajar a performance dos trabalhadores são requisitos essenciais para uma boa gestão e, se estes princípios são importantes nos ambientes de trabalho convencionais, eles são decisivos no ambiente virtual do teletrabalho (Cascio, 2000, p. 87). Quando os membros de uma equipa não estão fisicamente no mesmo local, é importante que as chefias forneçam orientações e comuniquem com os trabalhadores, ou seja, que adotem um estilo de supervisão voltado para a orientação e para a assistência (Fiolhais, 2007, p. 253). É que o teletrabalho requer uma gestão participada ajustável e flexível num contexto de contínuo



estímulo da iniciativa e criatividade dos trabalhadores e da comunicação regular (Fiolhais, 2007, p. 254).

Em teletrabalho, gerir e supervisionar ou ser gerido e supervisionado são duas experiências muito distintas (Lagarde, 2020, p. 26). Na verdade, no trabalho presencial os subordinados podem solicitar diretamente ao seu supervisor informações ou direções para o seu trabalho, o que permite *feedback* imediato, tal não acontece em teletrabalho (Lagarde, 2020, p. 27).

A autonomia dos trabalhadores é necessariamente maior em teletrabalho, pois para conseguirem ser produtivos e realizarem com sucesso as suas tarefas, os trabalhadores têm de ter capacidade para empreender esforços, tomar iniciativas e decisões (Mueller & Niessen, 2018, p. 885), sendo que a confiança é determinante, pois permite a execução remota do trabalho sem supervisão direta (Vaz, 2010, p. 21).

2.1.7 Motivação

No domínio do trabalho, a motivação corresponde a um conjunto de forças energéticas que se originam nos indivíduos, bem como no seu ambiente, para iniciar comportamentos relacionados com o trabalho e determinar a sua forma, direção, intensidade e duração (Pinder, 2008, p. 11).

O teletrabalho pode ser um incentivo forte e inovador para aumentar a motivação ao responder a necessidades individuais dos trabalhadores tais como necessidades essenciais de cuidados infantis, horários de trabalho flexíveis ou opções de trabalho remoto (Fujii, 2020, p. 24). A redução da necessidade de creches e do custo do deslocamento são oportunidades oferecidas pelo teletrabalho e que contribuem para o aumento da autonomia e motivação dos teletrabalhadores (O'Neil, Hambley, Greidanus, MacDonnell, & Kline, 2009, p. 148).

2.1.8 Equilíbrio vida profissional-vida pessoal.

Segundo os estudos desenvolvidos por Boell et al. (2016, p. 21), a flexibilidade do teletrabalho possibilita ao trabalhador uma melhor coordenação entre os compromissos pessoais e profissionais, o que conduz a um maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida particular.

A implementação do teletrabalho aumenta a satisfação dos trabalhadores e, conseqüentemente, a sua lealdade, ao priorizar as suas necessidades básicas, incluindo as familiares, sociais, de realização, promoção, deslocamento, entre outras. (Fujii, 2020, p. 14). Porém, os benefícios do teletrabalho na vida pessoal e profissional não são consensuais,



sendo inclusivamente apontado o teletrabalho como responsável pelo conflito entre o trabalho e vida pessoal (Andrade & Lousã, 2021, p. 2).

Boell et al. (2013, p. 6) revelaram que os investigadores têm argumentado que o teletrabalho confunde as fronteiras entre o trabalho e a vida privada, criando assim um conflito entre trabalho e vida pessoal em vez do necessário equilíbrio. A forte correlação do teletrabalho com longas horas de trabalho e o "esquema de devoção ao trabalho" revelam um grande problema desta modalidade como solução para a vida profissional (Lagarde, 2021, p. 39).

Geralmente, o teletrabalho é uma opção que permite flexibilidade quanto ao lugar e ao horário de realização do trabalho. Contudo a maioria das investigações centra-se em contextos onde os trabalhadores têm a opção de usar ou não esse regime, cenário bem diferente do vivido durante a pandemia COVID-19, em que o teletrabalho foi praticamente obrigatório (Anderson & Kelliher, 2020).

2.2 Modelo de análise

Esta investigação é desenvolvida em conformidade com o modelo de análise apresentado no Apêndice A.



3. Metodologia e método

Neste capítulo, apresentam-se a metodologia e método subjacentes à presente investigação.

3.1 Metodologia

Em termos de metodologia, este estudo assentou num raciocínio do tipo indutivo e foi utilizada uma estratégia de investigação qualitativa reforçada por dados quantitativos, sendo o desenho de pesquisa do tipo estudo de caso (Santos & Lima, 2019).

3.2 Método

Nesta secção são apresentados os participantes e procedimentos; os instrumentos de recolha de dados utilizados e as técnicas de tratamento de dados empregues.

3.2.1 Participantes e procedimento

Participantes. Responderam ao inquérito por questionário um total de 520 militares, num universo de 5026, a quem o mesmo foi enviado via e-mail. A primeira questão do questionário destinava-se a apurar aqueles que estiveram em teletrabalho entre 16 de março de 2020 e 30 de agosto de 2021: 121 militares responderam negativamente e 399 militares prestaram efetivamente serviço nesta modalidade, constituindo estes últimos a efetiva amostra estudada nesta investigação. Obteve-se assim um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 4,71 %, no que concerne à sua representatividade. A Tabela 1 apresenta a caracterização sociodemográfica da amostra, pertencendo a maioria dos respondentes ao género masculino (72,7%), ao escalão etário 40-50 anos (39,1%), licenciada (38,1%) e com filhos/dependentes (60,7%), trabalhando a uma distância média do domicílio inferior a 20 km (40,6%):

Tabela 1 – Caracterização sociodemográfica (N = 399)

	N	%
Género		
Masculino	290	72,7
Feminino	109	27,3
Idade		
< 25 anos	14	3,5
25-29 anos	49	12,3
30-39 anos	124	31,1
40-50 anos	156	39,1
> 50 anos	56	14,0
Habilitações académicas		
Doutoramento	3	0,8
Mestrado	93	23,3
Licenciatura	152	38,1
Bacharelato	33	8,3
Secundário	118	29,6



Filhos menores/ dependentes		
Não	157	39,3
Sim	242	60,7
1	114	28,6
2	112	28,1
3	14	3,5
> 3	2	0,5
Distância domicílio		
< 20 Km	162	40,6
20-50 Km	137	34,3
50-70 Km	38	9,5
70-100 Km	22	5,5
> 100 Km	40	10,0

Relativamente à caracterização profissional (Tabela 2), a maioria dos respondentes integra a categoria de Oficial (61,2%), pertence ao quadro permanente (87,2%), tem entre 15 a 20 anos de tempo de serviço (24,3%), não chefiou subordinados em teletrabalho (54,6%) e prestou serviço na modalidade de trabalho rotativo ou trabalho em espelho (35,8%).

Tabela 2 – Caracterização profissional (N = 399)

	N	%
Categoria		
Oficial	244	61,2
Sargento	144	36,1
Praça	11	2,8
Vínculo		
Quadro permanente	348	87,2
Regime de contrato	51	12,8
Tempo de serviço		
< 1 ano	10	2,5
1-6 anos	51	12,8
6-10 anos	24	6,0
10-15 anos	53	13,3
15-20 anos	97	24,3
20-25 anos	52	13,0
25-30 anos	58	14,5
30-35 anos	33	8,3
> 35 anos	21	5,3
Modalidade de teletrabalho		
Idas ocasionais ao trabalho	101	25,3
Idas regulares ao trabalho	84	21,1
Rotativo ou trabalho em espelho	143	35,8
Outra modalidade de trabalho	17	4,3
Chefiou subordinados em teletrabalho		
Sim	183	45,9
Não	216	54,1



Relativamente aos entrevistados (Quadro 1), integraram o estudo os Comandantes Funcionais, o Comandante da Unidade de Apoio de Lisboa e quatro Comandantes de Grupos de Apoio.

Quadro 1 – Identificação dos entrevistados

Comandante da Logística da Força Aérea (CLAFA)
• Tenente-general João Guilherme Rosado Cartaxo Alves
Comandante do Pessoal da Força Aérea (CPESFA)
• Tenente-general António José de Matos Branco
2.º Comandante Aéreo
• Major-general Rui Pedro Matos Tendeiro
Comandante da Unidade de Apoio de Lisboa (UAL)
• Coronel Nuno Rafael Pronto Meireles Ferreira
Comandante do Grupo de Apoio da Base Aérea N.º 6 (BA6)
• Tenente-coronel José de Jesus Gomes Augusto
Comandante do Grupo de Apoio do Comando Aéreo (CA)
• Tenente-coronel Rui Miguel Alves Mateus Machado
Comandante do Grupo de Apoio do Depósito Geral de Material da Força Aérea (DGMFA)
• Tenente-coronel Paulo Guilherme Ferreira Simões
Comandante do Grupo de Apoio da Base Aérea N.º 5 (BA5)
• Tenente-coronel Gilberto Lopes Marques

Procedimento, O inquérito por questionário foi submetido a pré-teste com 32 auditores do CPOS-FA e, após obtenção da devida autorização, foi enviado, por correio eletrónico, o *link* do questionário aos potenciais participantes, informando-os do propósito da investigação e garantindo o anonimato e confidencialidade no tratamento das respostas. As entrevistas foram realizadas presencialmente ou por *e-mail*, tendo todos os entrevistados autorizado a utilização das suas respostas neste estudo.

3.2.2 Instrumentos de recolha de dados

Foi elaborado um inquérito por questionário (Apêndice B), constituído por duas partes, uma para obter a caracterização sociodemográfica e profissional e outra inquirindo sobre a experiência em teletrabalho. A segunda parte foi dividida em cinco secções: (1) vantagens e desvantagens do teletrabalho do ponto de vista do trabalhador; (2) caracterização da experiência de teletrabalho na FA; (3) desempenho das funções em teletrabalho; (4) condições e satisfação no teletrabalho; e (5) gestão e coordenação do teletrabalho.



Vantagens e desvantagens do teletrabalho. Foram apresentadas seis vantagens e seis desvantagens do teletrabalho para o trabalhador⁴, cujo grau de importância foi aferido através duma escala Likert com cinco pontos, que varia entre *Discordo totalmente* (1) e *Concordo totalmente* (5). Acrescentaram-se duas perguntas de resposta aberta para identificar outras vantagens e desvantagens.

Caracterização da experiência de teletrabalho na FA. Foi adaptada a *E-work life scale* (EWLS)⁵, que contempla quatro dimensões: interferência trabalho-vida (7 itens); eficácia/produktividade (4 itens); confiança organizacional (3 itens) e flexibilidade (3 itens). As questões foram respondidas numa escala Likert com cinco pontos, que varia entre *Discordo totalmente* (1) e *Concordo totalmente* (5).

Desempenho das funções em teletrabalho. Foi adaptado o *Individual work performance questionnaire* (IWPQ)⁶, que contempla três dimensões: desempenho da tarefa (7 itens); desempenho contextual (12 itens) e comportamentos contraproducentes (8 itens). Na medição do desempenho da tarefa e desempenho contextual utilizou-se uma escala Likert com cinco pontos, que varia entre *Quase nunca* (1) e *Sempre* (5); na medição dos comportamentos contraproducentes utilizou-se uma escala Likert com cinco pontos, que varia entre *Nunca* (1) e *Muitas vezes* (5).

Condições e satisfação no teletrabalho. Foram desenvolvidas quatro perguntas fechadas sobre as condições e apoio recebido no desenvolvimento do teletrabalho e sobre a satisfação acerca do mesmo.

Gestão e coordenação do teletrabalho. Nesta secção, reservada a militares da FA em cargos de chefia, foram apresentadas três perguntas fechadas, adaptadas do questionário aplicado pela Direção de Administração e de Emprego Público (DGAEP, 2021), e duas perguntas para resposta aberta sobre outros desafios colocados pela gestão do teletrabalho e identificação de estratégias facilitadoras da sua implementação na FA.

Foram construídos dois guiões de entrevistas semiestruturadas, o primeiro (Apêndice C) destinado ao comandante da UAL e aos comandantes dos Grupos de Apoio da BA6, do CA, do DGMFA e da BA5, com base nalguns dados aferidos nos questionários, e o segundo (Apêndice D) aos comandantes funcionais: CLAFa, CPESFA e 2.º Comandante Aéreo.

⁴. adaptadas de Tavares (2017) (Figura 2).

⁵. desenvolvida por Grant et al. (2019) com um índice de fidelidade (Alfa de Cronbach) de 0,82.

⁶. desenvolvido por Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, van Buuren, van der Beek, Henrica e Vet (2014).



3.2.3 Técnicas de tratamento de dados

A análise estatística dos inquéritos foi efetuada com o *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 27.0, e envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e estatística inferencial. O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em $\alpha \leq 0,05$. Utilizou-se o coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach, o coeficiente de correlação de Pearson, o teste t de Student para uma amostra e o teste t de Student para amostras independentes. Aceitou-se a normalidade de distribuição dos valores, de acordo com o teorema do limite central. A homogeneidade de variâncias foi analisada com o teste de Levene. Na correlação entre as variáveis, medida através do coeficiente de correlação de Pearson (R), utilizou-se o seguinte critério de classificação dessa associação linear: $|R| < 0,3$ fraca; $0,3 \leq |R| < 0,5$ moderada; $0,5 \leq |R| \leq 1$ elevada (Cohen, 1988, pp. 78–79; Pestana & Gageiro, 2008, p. 347). Para a classificação das médias das variáveis, recorreu-se à categorização seguinte: $M < 3$ baixa; $3 \leq M < 3,75$ moderada; $M \geq 3,75$ elevada.

Quanto às entrevistas semiestruturadas, procedeu-se a uma análise de conteúdo (Apêndice E e F) desenvolvida de acordo com Bardin (2009).



4. Análise dos dados e discussão dos resultados

Neste capítulo são analisados os dados recolhidos através do inquérito por questionário, complementados pelos dados das entrevistas, e respondidas as questões derivadas e central.

4.1 Perceções do exercício de funções em teletrabalho

Neste âmbito, serão examinadas as perceções dos militares da Força Aérea sobre o exercício de funções em teletrabalho e respondida a QD1.

4.1.1 Vantagens e desvantagens

As vantagens mais importantes atribuídas ao teletrabalho (Tabela 3) foram *redução do tempo de deslocamento* (M=4,54) e *maior flexibilidade e autonomia* (M=4,17), enquanto as maiores desvantagens foram *diminuição dos limites entre o tempo do trabalho e o tempo de casa e o excesso de trabalho* (M=3,69) e *carências ao nível do apoio técnico e equipamento inadequado* (M=3,48).

Tabela 3 – Vantagens (Q11) e desvantagens (Q13) do teletrabalho

	Média	Desvio padrão
<i>Vantagens</i>		
Redução do tempo de deslocamento	4,54	0,90
Maior flexibilidade e autonomia	4,17	1,01
Melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	4,13	1,13
Aumento da produtividade	3,93	1,13
Aumento da motivação e satisfação no trabalho	3,93	1,16
Evitar políticas de escritório	3,15	1,45
<i>Desvantagens</i>		
Diminuição dos limites entre o tempo do trabalho e o tempo de casa e o excesso de trabalho	3,69	1,20
Carências ao nível do apoio técnico e equipamento inadequado	3,48	1,22
Isolamento social	3,33	1,28
Presenteísmo	3,21	1,21
Diminuição das oportunidades de progressão na carreira	2,43	1,25
Ressentimento dos colegas	2,33	1,19

Nas questões de resposta aberta (Q12 e Q14), os inquiridos mencionaram ainda adicionalmente a redução dos custos de deslocamento; aumento da concentração e rentabilização do tempo de trabalho como vantagens e as dificuldades no trabalho em equipa e as dificuldades na comunicação como desvantagens do teletrabalho.

Neste enquadramento R. M. Machadinho (entrevista por email, 13 de dezembro de 2021) refere que o desempenho das funções remotamente “poderá trazer alguns benefícios, nomeadamente em situações socioeconómicas, ou familiares, em que a deslocação para o



local de trabalho traga graves problemas aos militares”. Complementarmente, G. Marques (entrevista por email, 13 de dezembro de 2021) indica que o teletrabalho pode ser uma “forma de mitigação do transtorno pessoal causado pelas constantes transferências a que os profissionais das Forças Armadas são sujeitos”.

Também neste contexto, J. G. Alves (entrevista presencial, 21 de dezembro de 2021) reconheceu a mais-valia que o teletrabalho representa referindo que

[...] é importante considerar que em situações muito particulares, mediante a possibilidade de prestar serviço remotamente, acabamos por não perder a força de trabalho dos nossos militares. [...] Existe uma oportunidade de equilíbrio entre o que temos possibilidade de dar, tirando o máximo de motivação e desempenho do pessoal. (J. G. Alves, *op. cit.*)

Numa perspectiva organizacional, A. J. Branco (entrevista por email, 21 de dezembro de 2021) alude às “claras vantagens em termos de flexibilidade e atratividade das FAA” que o teletrabalho apresenta.

4.1.2 Recursos tecnológicos e apoio

Embora uma significativa percentagem dos inquiridos (38,3%) tenha referido que a Força Aérea lhe forneceu os recursos tecnológicos adequados para realizar o seu trabalho remotamente com sucesso; uma percentagem muito similar (38,1%) considera que a FA apenas lhos forneceu parcialmente e cerca de um quarto dos inquiridos (23,6%) considera que a Força Aérea não lhos forneceu (Tabela 4):

Tabela 4 – Recursos tecnológicos (Q17) e apoio técnico (Q18) adequados e necessários fornecidos pela FA

	Recursos tecnológicos		Apoio técnico	
	N	%	N	%
Sim	153	38,3	173	43,4
Não	94	23,6	89	22,3
Parcialmente	152	38,1	137	34,3
Total	399	100,0	399	100,0

Em termos de apoio técnico (Tabela 4), uma percentagem muito semelhante (22,3%) considera que FA não lhe forneceu o apoio técnico necessário para realizar o seu trabalho remotamente com sucesso.

No que diz respeito à disponibilização dos recursos tecnológicos para os militares da FA desempenharem as suas funções em teletrabalho, as opiniões dos entrevistados dividem-



se, considerando alguns que os recursos existentes são suficientes e foram disponibilizados, enquanto outros consideram que os recursos não foram os mais adequados para o teletrabalho. J. G. Alves (*op. cit.*) menciona que se procedeu à "viabilização de levar os computadores de secretária depois de executados os devidos procedimentos de certificação e verificação pela DCSI" bem como "larguras de banda suficiente nos nossos servidores ". Também R. M. Machadinho (*op. cit.*) afirma que “foram disponibilizados computadores portáteis e/ou a possibilidade de os trabalhadores levarem os seus computadores do serviço”, e R.P. Tendeiro (entrevista por email, 22 de dezembro de 2021) refere que se “investiu consideravelmente nos equipamentos”.

Porém, N. R. Ferreira (entrevista por email, 3 de janeiro de 2022), embora refira que ao nível da UAL o equipamento tenha sido disponibilizado para a prestação do trabalho remoto, considera que “as estações de trabalho deveriam ser todas portáteis e não computadores fixos de secretária”, pois “só assim será possível a mobilidade e flexibilidade necessárias para acudir a uma situação desta natureza com o tempo de resposta adequado.” Também P. G Simões (entrevista por email, 21 de dezembro de 2021), partilha do mesmo ponto de vista, salientando que o “parque informático assenta em computadores de secretária fixos, o que impossibilita a capacidade de mobilidade e em consequência, de um efetivo teletrabalho, da esmagadora maioria dos colaboradores". Esta opinião é também corroborada por G. Marques (*op. cit.*), que considera que levar os computadores de secretária para casa para poder trabalhar remotamente “não se afigura adequado”.

4.1.3 Satisfação no trabalho

A proporção de inquiridos que se sente satisfeito relativamente às práticas de teletrabalho na FA eleva-se a 66,4% (Tabela 5):

Tabela 5 - Grau de satisfação acerca das práticas de teletrabalho na FA(Q19)

	N	%
Muito insatisfeito	25	6,3
Insatisfeito	109	27,3
Satisfeito	189	47,4
Muito satisfeito	76	19,0
Total	399	100,0

Uma percentagem alta (79,4%) manifestou-se a favor do teletrabalho ser integrado nas metodologias de trabalho na FA (Q20).

4.1.4 *E-work life scale e individual work performance questionnaire*

A consistência interna das escalas, avaliada com o coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach (Tabela 6), variou entre um mínimo de 0,559 (fraco, mas aceitável), na dimensão *confiança organizacional* e um máximo de 0,892 (bom), na dimensão *desempenho contextual*. A categorização dos valores de Alfa segue o referenciado em Hill (2014).

Relativamente aos coeficientes de correlação entre as variáveis em análise, são todos estatisticamente significativos e moderados ou fracos (Tabela 6). A correlação mais elevada ocorre entre o *desempenho contextual* e o *desempenho da tarefa* ($r = 0,61$, $p \leq 0,001$). Como o coeficiente de correlação é positivo, isso significa que quanto mais elevado é o *desempenho contextual* mais elevado é o *desempenho da tarefa*. Com exceção dos *comportamentos contraproducentes*, todas as outras variáveis têm um impacto positivo na satisfação com o teletrabalho.

Tabela 6 – Média, Desvio-Padrão e Correlação (EWLS e IWPO) (Q14, 15 e 16)

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	N de Itens
1 Interferência trabalho-vida	3,38	,89	(0,85)							7
2 Eficácia/produtividade	3,58	,93	,47**	(0,83)						4
3 Confiança organizacional	3,23	,81	,29**	,33**	(0,56)					3
4 Flexibilidade	3,54	,85	,34**	,39**	,42**	(0,68)				3
5 Desempenho da tarefa	3,86	,79	,51**	,52**	,34**	,35**	(0,89)			6
6 Desempenho contextual	3,62	,83	,17**	,51**	,30**	,28**	,61**	(0,89)		8
7 Comp. contraproducentes	1,85	,61	-,33**	-,14**	-,25**	-,21**	-,35**	-,17**	(0,80)	5
8 Satisfação no trabalho	3,46	1,24	,21**	,34**	,44**	,29**	,31**	,29**	-,21**	

Legenda: M – Média; DP – Desvio-padrão; Correlação: * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$

Nota: A diagonal apresenta os valores do Alfa de Cronbach.

No que diz respeito aos valores das estatísticas descritivas dos valores obtidos (Tabela 6), analisando os valores mínimos e máximos da média e respetivos desvios-padrão, verifica-se que, com exceção da média da dimensão dos *comportamentos contraproducentes*, todos os valores são significativamente superiores ao ponto médio das escalas (3 – *Não concordo/nem discordo*), $p < 0,001$. A média dos *comportamentos contraproducentes* é significativamente inferior ao ponto médio da escala, $t(398) = -37,004$, $p < 0,001$. Assim, a percepção que os militares da FA têm sobre o exercício de funções em teletrabalho é bastante positiva.

Complementarmente, J. G. Alves (*op. cit.*) refere que o teletrabalho veio permitir uma “conciliação da vida pessoal e do trabalho, ganhando também alguma produtividade”;



porém, ressalva que “o teletrabalho permite este equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho, contudo, não podemos esquecer que a nossa condição militar implica que temos de estar presentes e temos de ser resilientes”. R. P. Tendeiro (*op. cit.*) sublinha que “o trabalho à distância trouxe pela sua natureza mais confiança às pessoas. Sozinhas no seu local de trabalho, sentiam a responsabilidade de fazer, sem necessitar de alguém ao pé delas”.

4.1.5 Síntese conclusiva e resposta à QD1

A partir dos dados acima analisados e em resposta à QD1, *Como é que os militares da Força Aérea percebem o exercício de funções em teletrabalho?*, conclui-se que os militares da Força Aérea têm uma perceção positiva.

O grau de importância que os militares inquiridos atribuem às vantagens do teletrabalho é superior ao das desvantagens, e a valorização de vantagens como a redução do tempo de deslocamento e a maior flexibilidade e autonomia é também suportada pela opinião das chefias intermédias e superiores entrevistadas.

É certo que os inquiridos consideram o excesso de trabalho e as carências ao nível do apoio técnico e equipamento inadequado como as desvantagens mais importantes do teletrabalho, e uma percentagem ainda significativa tem a perceção de que os recursos (23,6%) e apoio técnico (22,3%) não lhes foram disponibilizados. No entanto, a larga percentagem (66,4%) dos militares manifestou-se satisfeita relativamente às práticas de teletrabalho e uma ainda maior percentagem (79,4%) declarou ser a favor da sua integração nas metodologias de trabalho na FA.

A perceção positiva dos militares é atestada também pela medição dos aspetos da experiência de teletrabalho relacionados com a eficácia no trabalho, relacionamento com a organização e bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, cujos resultados se situam acima do ponto médio da escala.

Relativamente aos comportamentos ou ações dos militares nas suas funções em teletrabalho, o desempenho de tarefa (proficiência na realização das tarefas essenciais para o trabalho) e o desempenho contextual (comportamentos que apoiam o ambiente organizacional, social e psicológico) correlacionam-se positivamente, e têm um impacto positivo na sua satisfação com o teletrabalho.

4.2 Perceções das chefias sobre o teletrabalho

Neste âmbito serão analisadas as perceções dos militares da Força Aérea em cargos de chefia, sobre o teletrabalho como metodologia de trabalho e respondida a QD2.



4.2.1 Coordenação e supervisão

Dos militares que chefiaram subordinados a desempenharem as suas funções em regime de teletrabalho (N=183) (Q21), mais de metade considera que a coordenação do trabalho à distância (Tabela 7), se revelou exequível, com ajustamentos (59,6%).

Tabela 7– A coordenação do trabalho (Q22)

	N	%
De grande dificuldade	8	4,4
Difícil, mas exequível	38	20,8
Exequível, com ajustamentos	109	59,6
Sem quaisquer dificuldades	28	15,3
Total	183	100,0

Complementarmente, refere-se a posição de J. J. Gomes (entrevista por email, 13 de dezembro de 2021) que considera que “o controlo não funciona bem à distância, e não temos essa cultura de responsabilidade”.

Relativamente aos principais desafios colocados pela gestão do trabalho à distância (Tabela 8), foram identificados os seguintes: *manter ou incrementar a eficiência e/ou a eficácia do trabalho* (18,5%); *manter a articulação entre o trabalho dos vários trabalhadores do serviço* (18,5%) e *monitorizar e avaliar o trabalho desenvolvido* (18,3%). De notar também que *fazer respeitar a sua autoridade* surge francamente desvalorizado (0,8%).

Tabela 8 – Principais desafios da gestão do trabalho à distância (Q23)

	N	%
Manter ou incrementar os níveis de motivação dos trabalhadores	66	16,5
Manter ou incrementar a eficiência e/ou a eficácia do trabalho	74	18,5
Monitorizar e avaliar o trabalho desenvolvido	73	18,3
Manter uma comunicação sólida e adequada	44	11,0
Manter a articulação entre o trabalho dos vários trabalhadores do serviço	74	18,5
Fazer respeitar a sua autoridade	3	0,8

Na questão de resposta aberta (Q24), os inquiridos mencionaram ainda o desafio de chefiar/coordenar subordinados em teletrabalho com filhos em casa, referindo também a falta de ferramentas tecnológicas de trabalho colaborativo e a iliteracia digital de alguns subordinados como desafios relevantes na gestão do trabalho à distância.



Neste âmbito, R. P. Tendeiro (*op. cit.*) refere que se procedeu a uma adaptação na gestão de processos, associando-se a “formas flexíveis e dinâmicas de organização do trabalho, através de modelos matriciais, de dinâmicas criadas em função das equipas, de articulação de competências diferenciadas e complementares.” Já J. G. Alves (*op. cit.*) menciona que "todos os dias tinha uma reunião às 8:30 da manhã [...] onde eram estabelecidos os objetivos diários e a previsão dos semanais e dos mensais. No final do dia, fazíamos o *debriefing*", tendo inclusive sido estabelecido "um documento interno do CLAFA com as regras de conduta para o teletrabalho". Isto significa que houve um investimento por parte das chefias na implementação de estratégias facilitadoras da coordenação e supervisão do teletrabalho, no sentido de mitigar os desafios colocados pela gestão do trabalho à distância.

4.2.2 Qualidade do trabalho dos subordinados

Um pouco mais de metade dos chefes inquiridos (54,1%) considera que, por comparação ao trabalho prestado presencialmente, a qualidade do trabalho desenvolvido pelos seus subordinados em regime de teletrabalho (Tabela 9) se manteve igual, já 23,5% considera que ficou melhor ou muito melhor e 22,4% considera que ficou pior ou muito pior.

Tabela 9 - Qualidade do trabalho desenvolvido pelos subordinados (Q25)

	N	%
Muito melhor	7	3,8
Melhor	36	19,7
Igual	99	54,1
Pior	36	19,7
Muito pior	5	2,7
Total	183	100,0

Analisando o impacto do teletrabalho percecionado pelas chefias entrevistadas, verifica-se alguma diversidade de posições. Assim, N. R. Ferreira (*op. cit.*) refere que o impacto imediato da modalidade de teletrabalho não foi verdadeiramente sentido, pois nas áreas onde foi possível a sua implementação, a mesma decorreu com “muito profissionalismo e dedicação, com uma enorme vontade de bem-servir e ajudar na identificação das melhores soluções, de forma a não permitir a rutura do serviço disponibilizado ou quebra de qualidade do mesmo.” Atentando nas perceções dos comandantes de Grupos de Apoio, verifica-se que aqueles que pertencem a Bases Aéreas, nomeadamente J. J. Gomes (*op. cit.*) da BA6 e G. Marques (*op. cit.*) da BA5, referem que



com a introdução do teletrabalho houve um impacto considerável no apoio ao Grupo Operacional e na manutenção de equipamentos e infraestruturas. Já R. M. Machadinho (*op. cit.*) e P. G. Simões (*op. cit.*) referem não ter havido impacto significativo no cumprimento da missão do Grupo de Apoio.

Quando se analisam as perceções dos comandantes funcionais, verifica-se que estes não consideram que a introdução do regime de prestação de serviço remoto com recurso a TI/teletrabalho tenha tido impacto negativo no cumprimento da missão da FA em termos de eficácia e eficiência. J. G. Alves (*op. cit.*) refere que, ao nível do CLAFA, a introdução do teletrabalho permitiu obter “bons resultados, uma produtividade incrivelmente alta”, ultrapassando “consecutivamente os objetivos durante vários meses.” A. J. Branco (*op. cit.*) sublinha que se conseguiu dar uma resposta competente e eficiente em contexto de pandemia e salienta o contributo da Força Aérea:

[...] no transporte de vacinas contra a COVID-19; no transporte aeromédico de pessoas e bens de natureza hospitalar; nas diversas ações de sensibilização ministradas pelos nossos militares em lares pelo país; na disponibilização de camas e alojamentos; na desinfeção de estabelecimentos de ensino [...] sem prejuízo dos compromissos nacionais e internacionais da instituição. (A. J. Branco, *op. cit.*)

No que diz respeito à atividade operacional, R. P. Tendeiro (*op. cit.*) refere o seguinte: “em termos de quantidade e qualidade em nada foi afetada [...] fizeram-se as mesmas horas de voo [...] e não se perderam missões em nenhuma das áreas, sendo que a qualidade foi a mesma.”

4.2.3 Ações/estratégias facilitadoras da implementação do teletrabalho

As perceções das chefias sobre as eventuais ações ou estratégias facilitadoras da implementação do modelo de teletrabalho na FA foram apuradas através de uma questão de resposta aberta (Q26). Embora se registe uma grande diversidade de ações e estratégias propostas, as que foram mencionadas com mais frequência passam por:

- Flexibilizar o horário em função do trabalho por objetivos;
- Criar regulamentação;
- Criar mecanismos de controlo e monitorização;
- Investir ao nível dos equipamentos informáticos e do software colaborativo;
- Estabelecer critérios de elegibilidade;
- Ministrando formação;



- Implementar um modelo misto;

4.2.4 Percepções comparadas de chefias vs subordinados

Quando se comparam as percepções dos militares da FA sobre o exercício de funções em teletrabalho, tendo em conta terem, ou não, chefiado subordinados que desempenharam as suas funções nesse regime (Tabela 10), encontram-se as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

Interferência trabalho-vida, $t(397)=-3,960$, $p<0,001$, a percepção de que o teletrabalho tem interferência na vida pessoal é significativamente mais elevada nos militares que não exercem funções de chefia (3,54 vs 3,19).

Eficácia/produktividade, $t(397)=-3,733$, $p<0,001$, a percepção de que o teletrabalho permite um aumento da eficácia/produktividade é significativamente mais elevada nos militares que não exercem funções de chefia (3,74 vs 3,40).

Confiança Organizacional, $t(397)=-2,241$, $p=0,026$, a percepção de que o teletrabalho permite um aumento da confiança na organização é significativamente mais elevada nos militares que não exercem funções de chefia (3,31 vs 3,13).

Flexibilidade, $t(397)=-3,233$, $p<0,001$, a percepção de que o teletrabalho permite um aumento da flexibilidade é significativamente mais elevada nos militares que não exercem funções de chefia (3,67 vs 3,39).

Tabela 10 – Comparação por exercício de chefia

	Sim		Não		Sig.
	M	DP	M	DP	
Interferência trabalho-vida	3,19	0,92	3,54	0,85	0,001***
Eficácia/produktividade	3,40	0,98	3,74	0,86	0,001***
Confiança organizacional	3,13	0,78	3,31	0,84	0,026*
Flexibilidade	3,39	0,91	3,67	0,79	0,001***
Desempenho da tarefa	3,82	0,78	3,90	0,81	0,322
Desempenho contextual	3,71	0,76	3,56	0,89	0,077
Comportamentos contraproducentes	1,88	0,61	1,83	0,62	0,455
Satisfação no trabalho	3,44	1,24	3,47	1,25	0,774

Legenda: M – Média; DP – Desvio-padrão; Correlação: * $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

Estes resultados interligam-se com os dados anteriormente apresentados, relativos aos desafios colocados pelo teletrabalho, e são francamente consentâneos com o esforço



acrescido que a gestão do trabalho à distância acarreta para os militares que chefiaram subordinados em teletrabalho, comparativamente àqueles que não exercem cargos de chefia.

Quando se analisa o grau de satisfação apenas das chefias (Tabela 11), verifica-se que a maioria (65%) se mostra satisfeita com as práticas de teletrabalho na FA.

Tabela 11 - Grau de satisfação das chefias acerca das práticas de teletrabalho na FA

	N	%
Muito insatisfeito	15	8,7
Insatisfeito	34	18,6
Indiferente	16	7,7
Satisfeito	104	56,8
Muito satisfeito	14	8,2
Total	183	100,0

4.2.5 Síntese conclusiva e resposta à QD2

Dos dados acima analisados e em resposta à QD2, *Como é que os militares da Força Aérea em cargos de chefia percebem o teletrabalho?*, conclui-se que os militares da Força Aérea em cargos de chefia percebem o teletrabalho de uma forma positiva.

Para a maioria dos chefes, a coordenação do trabalho dos subordinados à distância revelou-se exequível, com ajustamentos. Os novos desafios colocados prendem-se essencialmente com a articulação entre o trabalho dos vários subordinados e a manutenção/incremento da eficácia e eficiência, a que se acrescenta ainda a monitorização e avaliação desse mesmo trabalho.

Cerca de metade dos chefes considera que a qualidade do trabalho desenvolvido pelos subordinados em regime de teletrabalho, genericamente, se manteve igual à do trabalho que era prestado presencialmente, e cerca de um quarto considera que ficou melhor ou muito melhor, o que é francamente positivo. Esta ideia é igualmente corroborada pelos entrevistados, que atestam o cumprimento da missão apesar dos constrangimentos, e até referem, nalguns casos, um aumento de produtividade.

Esta perceção positiva dos militares em cargos de chefia é também corroborada pela análise isolada da sua satisfação relativamente às práticas de teletrabalho na FA. Neste âmbito, a maioria dos inquiridos manifestou-se satisfeito com tais práticas.



4.3 Viabilidade do teletrabalho como metodologia de trabalho na FA

4.3.1 Elegibilidade para o teletrabalho

Respondidas as duas questões derivadas e indo ao encontro da questão central desta investigação, é pertinente agora analisar os motivos pelos quais 23% dos militares que responderam ao questionário (n=121) não desempenharam as suas funções em regime de teletrabalho. As razões são as seguintes:

- a natureza das funções desempenhadas;
- a classificação da informação tratada no âmbito das suas funções;
- o desempenho das funções em regime de turnos;
- a escassez de recursos humanos e materiais.

Em relação à natureza das funções desempenhadas por estes militares, constata-se que as mesmas estão relacionadas com as seguintes áreas:

- Área operacional;
- Área de apoio operacional;
- Área de manutenção (de aeronaves e de base);
- Área de apoio (proteção e segurança, saúde e subsistências).

Estas incompatibilidades com a prestação de serviço em regime de teletrabalho são corroboradas também pela informação obtida a partir da análise do conteúdo das entrevistas ao comandante da UAL e aos comandantes dos Grupos de Apoio (Apêndice E). N. R. Ferreira (*op. cit.*) evidencia fundamentalmente que as atividades desenvolvidas pela esmagadora maioria das áreas e serviços da UAL, atendendo à missão desta unidade e ao tipo de apoio que presta ao Complexo de Alfragide e Unidades sediadas no Campus de Saúde Militar, são incompatíveis com um desempenho à distância, o que inviabiliza esta modalidade de trabalho para “cerca de 90% do efetivo da Unidade”. Relativamente aos comandantes de Grupos de Apoio, quando questionados sobre os serviços cujas atividades poderiam ou não ser executadas à distância, as respostas dos inquiridos incidiram essencialmente nos serviços cujas atividades podem ser desempenhadas com recurso às TIC e aqueles cujas atividades não o podem ser, implicando obrigatoriamente a presença física quotidiana dos militares (J.J. Gomes; R.M. Machadinho; P.G. Simões e G. Marques, *op. cit.*), conforme sintetizado no Quadro 2:



Quadro 2 – Elegibilidade dos serviços dos Grupos de Apoio para o teletrabalho

Serviços do GA	Atividades que se podem executar à distância	Atividades que não se podem executar à distância
Esquadra de Administração e Intendência	Vertente administrativa (procedimentos orçamentais e aquisições; vencimentos)	Subsistências; Setor de Combustíveis
Esquadra de Pessoal	Vertente administrativa (Renovação de Bis e Cis)	Loja do Militar (atendimento ao público)
Esquadra de Abastecimento	Vertente administrativa	Venda de Fardamento
Esquadra de Proteção e Segurança	Vertente administrativa	Proteção e Segurança
Gabinete Técnico	Vertente administrativa	Acompanhamento de obras
Esquadra de Manutenção de Base	Vertente administrativa	Manutenção de recursos materiais e infraestruturas; Transportes

Olhando para a perspetiva da estrutura superior, verifica-se que também existe a perceção da incompatibilidade de algumas áreas com a prestação de serviço remoto. A. J. Branco (*op. cit.*) refere que “grande parte do trabalho dos militares da Força Aérea requer presença física, não sendo possível a sua substituição por via do trabalho digital”, sublinhando que “em relação à capacidade operacional, tanto na preparação como no emprego em guerra ou conflitos, é impensável esta questão do teletrabalho”. R. P. Tendeiro (*op. cit.*) ressalva que “há que ter em conta que nem todas as funções beneficiam do trabalho remoto, nem todos os trabalhadores reúnem condições e características para o eleger como a opção adequada”.

4.3.2 Implementação do teletrabalho na FA

Não obstante a diversidade da natureza das tarefas, e o facto de existirem muitas funções e muitos postos de trabalho na Força Aérea que exigem a presença física dos militares, a pandemia COVID-19 contribuiu para demonstrar que algumas atividades podem efetivamente ser desempenhadas à distância. Nesta senda, foi solicitado à estrutura superior que considerasse a implementação do regime de prestação de serviço remoto com recurso a TI/ teletrabalho, a tempo parcial, na matriz da organização do trabalho na FA, e se pronunciasse sobre a sua adequabilidade, praticabilidade e aceitabilidade (APA) (Quadro 3). Para este exercício reflexivo foi pedido às chefias que considerassem a criação de



regulamentação específica estabelecendo critérios de elegibilidade, a realização de programas de formação e a disponibilização de equipamentos e apoio adequados.

Quadro 3 – Análise APA do teletrabalho na FA

Análise APA	Comandante da Logística	Comandante do Pessoal	2.º Comandante Aéreo
Adequabilidade	Adequado (Equilíbrio Trabalho-Família)	Parcialmente Adequado (Análise custo/benefício)	Parcialmente Adequado (Elegibilidade)
Praticabilidade	Praticável	Praticável	Praticável (com ajustes e investimento)
Aceitabilidade	Aceitável (Potencial benefício)	Parcialmente Aceitável (Potencial iniquidade)	Praticável (com ajustes e investimento)

J. G. Alves (*op. cit.*) refere que os tempos de pandemia foram um período de aprendizagem, em que houve um ganho no trabalho para a operação futura da FA, não vendo problemas de maior em implementar o teletrabalho:

Integrar a parte do trabalho, mas também o aspecto pessoal e as dificuldades e carências que as pessoas têm é o dever de tutela dos chefes. Se conseguirmos esta integração temos um fator motivacional muito mais elevado, e isso é fundamental para o desempenho das pessoas. A família militar é importante e ela implica perceber os problemas de cada um e integrar aquilo que de melhor temos para dar. Todos ganhamos e é isso que estamos a fazer no CLAFA, é claro que é requerida regulamentação, mas é um caminho. (J. G. Alves, *op. cit.*)

Embora considere o teletrabalho praticável, adequado e aceitável apenas de forma parcial, A. J. Branco (*op. cit.*) refere que a implementação futura do teletrabalho na FA é uma questão que deve ser estudada de forma aprofundada, devendo ter-se alguma cautela em relação a esta matéria:

Por um lado, creio que é positivo pensar-se numa adoção mais estrutural na Força Aérea da prestação de serviço remoto com recurso ao teletrabalho [...],



por outro, deve-se ter em atenção questões de equidade [...] deve-se garantir que esta ambiguidade não coloca em causa a harmonia e o espírito de camaradagem cultivado na organização. [...] deve-se ter em conta ainda potenciais problemas de cibersegurança, fuga de informação classificada, e ainda as dificuldades relacionadas com a gestão do desempenho dos nossos RH. (A. J. Branco, *op. cit.*)

A. J. Branco (*op. cit.*) questiona também como se poderá obter o equilíbrio ideal entre aqueles que necessitam de estar presentes e aqueles que podem exercer as suas funções por via do teletrabalho, considerando que este é um desafio que a instituição deve discutir abertamente.

Também R.P. Tendeiro (*op. cit.*) alerta que é necessário avaliar se os benefícios cobrirão os prejuízos, sendo “necessário amadurecer as ideias e deixar consolidar os processos [...]. Há, no entanto, transições que podemos já começar a pensar em alterar, uma delas, sem dúvida, a comunicação à distância.”

4.3.3 Síntese conclusiva e resposta à QC

Do até aqui estudado, e em resposta à QC, *Será o teletrabalho uma metodologia de trabalho viável na Força Aérea?*, conclui-se que a resposta só poderá ser positiva, desde que garantidos alguns pressupostos.

Revisitando os resultados obtidos, salienta-se a forma positiva como os militares percecionam o exercício de funções em teletrabalho e a boa apreciação do teletrabalho por parte daqueles que desempenham cargos de chefia, bem como a perceção da sua adequabilidade, praticabilidade e aceitabilidade, embora parcial em alguns casos, pela estrutura superior. Por tudo isto, considera-se atestada a viabilidade desta metodologia de trabalho na Força Aérea. Deve, porém, ter-se em consideração o cumprimento de determinados pressupostos, nomeadamente a regulamentação do teletrabalho através da criação de legislação enquadradora, a definição de critérios de elegibilidade e o investimento em recursos tecnológicos e formação.



5. Conclusões

A pandemia COVID-19 veio transformar a vida das pessoas em todo o mundo, introduzindo mudanças nos hábitos e formas de trabalho. O teletrabalho, não sendo uma forma de prestação/organização do trabalho nova, passou a ter maior relevância por força das medidas extraordinárias de contenção e mitigação da doença, que os governos adotaram. O teletrabalho apresentou-se simultaneamente uma forma de travar a propagação da doença e uma possibilidade de garantir a continuidade das atividades laborais.

O governo português, no âmbito do primeiro estado de emergência decretado, estabeleceu a obrigatoriedade da adoção do regime de teletrabalho, sempre que as funções em causa o permitissem. A FA, ciente da necessidade de preservar o pessoal para poder continuar a operar, também adotou medidas específicas de contingência, introduzindo a 16 de março de 2020 o regime de exercício de funções com recurso às tecnologias de informação a partir do seu domicílio, para o pessoal militar e o teletrabalho para o pessoal civil.

A pandemia de COVID-19 marca assim definitivamente uma nova era de teletrabalho, todavia, a generalização desta modalidade de trabalho tem levantado diversas questões e apresentado diversos desafios pois nem todas as funções se coadunam com uma prestação de trabalho à distância e nem todos os trabalhadores reúnem características para a eleger como a opção adequada.

O teletrabalho, incluindo-se nos novos modelos de organização do trabalho que surgiram nos anos 70 do séc. XX e se generalizaram em virtude da globalização, é um fenómeno incontornável no mundo do trabalho atual, sendo crucial compreender os fatores que afetam o desempenho, e que estratégias se podem adotar para conseguir uma gestão eficaz.

Neste enquadramento, a presente investigação teve como objeto de estudo o teletrabalho, olhado numa perspetiva atual (2022), procurando avaliar a sua viabilidade como metodologia de trabalho na Força Aérea. Este estudo de caso, misto e indutivo, analisou dados recolhidos através de um inquérito por questionário e de entrevistas, abordando, na perspetiva do indivíduo e da instituição, as dimensões pessoal e tecnológica, a organização do trabalho no que diz respeito às novas formas de liderança e necessidades de comunicação eficaz, e, finalmente, os resultados.

Pela análise das *perceções dos militares da Força Aérea sobre o exercício de funções em teletrabalho* (OE1), procurou perceber-se *como é que os militares da Força Aérea*



percecionam o exercício de funções em teletrabalho (QD1), tendo-se concluído que estes veem o exercício de funções em teletrabalho de uma forma positiva. O grau de importância que os militares atribuem às vantagens do teletrabalho é superior ao das desvantagens, e a valorização de vantagens como a redução do tempo de deslocamento e a maior flexibilidade e autonomia é também suportada pelas chefias intermédias e superiores entrevistadas. Relativamente às desvantagens, os inquiridos referem o excesso de trabalho e as carências ao nível do apoio técnico e equipamento inadequado como as mais importantes, por considerarem que não lhes foram disponibilizados os recursos e apoio técnico adequados; no entanto uma grande percentagem dos militares (66,4%) manifestou-se satisfeita relativamente às práticas de teletrabalho, e a maioria (79,4%) declarou ser a favor da sua integração nas metodologias de trabalho na FA. A percepção positiva dos militares manifesta-se também nos aspetos relacionados com a eficácia no trabalho, relacionamento com a organização e bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, cujos resultados se situam acima do ponto médio da escala. No que diz respeito aos comportamentos/ações dos militares no desempenho das suas funções em teletrabalho, o desempenho de tarefa e o desempenho contextual correlacionam-se positivamente e têm um impacto positivo na sua satisfação com o teletrabalho.

Com base na análise das *percepções dos militares da Força Aérea em cargos de chefia, sobre o teletrabalho (OE2)* foi possível concluir que *os militares da Força Aérea em cargos de chefia percecionaram o teletrabalho (QD2)* de uma forma positiva. A maioria dos chefes considerou que a coordenação do trabalho dos subordinados à distância se revelou exequível, com ajustamentos, e referiu a manutenção da articulação entre o trabalho dos vários subordinados e a manutenção/incremento da eficácia e eficiência, bem como a monitorização e avaliação desse mesmo trabalho, como os maiores desafios. Para 54,1% dos chefes a qualidade do trabalho desenvolvido pelos subordinados em regime de teletrabalho, manteve-se igual à do trabalho que era prestado presencialmente, e 23,5% considera que ficou melhor ou muito melhor. Esta ideia é igualmente corroborada pelos entrevistados, que atestam o cumprimento da missão, apesar dos constrangimentos, e até referem, nalguns casos, um aumento de produtividade. A maioria dos militares em cargos de chefia (65%) manifestou-se satisfeita relativamente às práticas de teletrabalho na FA.

Assim, face ao OG de *avaliar a viabilidade do teletrabalho como metodologia de trabalho na Força Aérea*, concluiu-se que o teletrabalho é uma metodologia de trabalho viável na Força Aérea, desde que salvaguardados alguns pressupostos. A forma positiva



como os militares percecionam o exercício de funções em teletrabalho e a forma positiva como aqueles que desempenham cargos de chefia percecionam o teletrabalho concorrem para a viabilidade desta metodologia de trabalho na instituição. Também a perceção da estrutura superior, que aponta no sentido da adequabilidade parcial, praticabilidade e aceitabilidade parcial desta metodologia de trabalho na FA, concorre para a viabilidade do teletrabalho na FA, havendo, no entanto, necessidade de regulamentação interna enquadradora desta forma de prestação de serviço, onde sejam cobertos aspetos essenciais como a elegibilidade, o treino e a disponibilidade de apoio e equipamento adequados.

Tendo sido atingidos todos os objetivos do estudo, releva-se como principal contributo para o conhecimento, o conjunto de evidências empíricas e cientificamente validadas que a FA passa a dispor sobre a viabilidade do exercício de funções à distância pelos seus militares.

Como limitação da investigação salienta-se a não abordagem das perceções dos trabalhadores civis sobre o teletrabalho na FA, pese embora o inquérito por questionário tenha sido enviado a 292 trabalhadores civis das carreiras gerais. Apenas se obtiveram 13 respostas (1 técnico superior; 11 assistentes técnicos; e 1 assistente operacional), o que não se afigura representativo e, portanto, os dados não foram considerados. Outros aspetos não abordados neste estudo, por manifesta impossibilidade de garantir o critério dos recursos disponíveis para a delimitação do seu objeto, foram as experiências de congéneres nacionais e estrangeiras, designadamente, durante este período de trabalho remoto de emergência, bem como o aprofundamento das recentes iniciativas legislativas nacionais e europeias.

Assim, relativamente a estudos futuros afigura-se pertinente analisar o teletrabalho na perspetiva dos trabalhadores civis, até porque são enquadrados por normativos legais, distintos dos militares, quer ao nível do Código do Trabalho, quer ao nível do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP). Integrar ainda em estudos futuros as experiências de congéneres nacionais e internacionais, úteis para a definição de elegibilidade, por exemplo, bem como a legislação impactante em vigor.

Como recomendação de ordem prática sugere-se que seja criado um grupo de trabalho multidisciplinar, coordenado pelo Estado-Maior da FA, envolvendo as entidades e com as finalidades apresentadas no Quadro 4, com vista à implementação desta metodologia de trabalho na FA.



Quadro 4 – Implementação do teletrabalho na FA

Departamento Jurídico da Força Aérea (DJFA)

- desenvolvimento de regulamentação enquadradora para a prestação de serviço à distância dos militares na FA.

Direção de Comunicações e Sistemas de Informação (DCSI)

- análise das necessidades concretas de *hardware* e *software*.

Direção de Pessoal (DP)

- decorrente dos normativos que venham a ser criados, estabelecer mecanismos de controlo criterioso dos militares que poderão desempenhar as suas funções nesta modalidade, nomeadamente mediante a estrita observância de critérios de elegibilidade e outras condições que venham a ser estabelecidas como requisitos de acesso.

Direção de Instrução (DINST)

- desenvolver ações de formação em áreas essenciais, nomeadamente, TIC, Gestão do tempo e Gestão Comportamental

*“There are far, far better things ahead
than any we leave behind.”*

C. S. Lewis



Referências bibliográficas

- Anderson, D. & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management*, 35(7/8), pp. 677-683. doi.org/10.1108/GM-07-2020-0224.
- Arrabaça, B. (2010). *Relacionamentos interpessoais, condições de trabalho e satisfação profissional* (Tese de Dissertação de Mestrado em Psicologia na área de Organizações) Universidade da Beira Interior – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas [FCSH-UBI], Covilhã.
- Barbas, J. (2020). Terá a COVID-19 impacto na Cibersegurança e Ciber-Resiliência. *IDN Brief; 28-Especial Pandemia*, p. 6. Retirado de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/32160/1/idnbrief_29abril2020.pdf
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Boell, S. K., Campbell, J., Cecez-Kecmanovic D. & Cheng, J. (2013, agosto). *Advantages, challenges and contradictions of the transformative nature of telework: a review of the literature*. Paper apresentado na 19th Americas Conference on Information Systems, (AMCIS) 2013 - Hyperconnected World: Anything, Anywhere, Anytime, Chicago. Retirado de <https://www.researchgate.net/publication/263580758>.
- Boell, S. K., Campbell J. & Cecez-Kecmanovic, D. (2014, junho). *Telework and the nature of work: an assessment of different aspects of work and the role of technology*, 22nd European Conference on Information Systems (ECIS), Tel Aviv. Retirado de https://www.researchgate.net/publication/263580855_Telework_and_the_Nature_of_Work_An_Assessment_of_Different_Aspects_of_Work_and_the_Role_of_Technology
- Boell, S. K., Campbell, J., Cecez-Kecmanovic, D (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31 (2), pp. 114-131. Retirado de http://skb.unifind.de/publications/2016-NTWE-Boell,Cecez-Kecmanovic,Campbell-Telework_Paradoxes_and-Practices-preprint.pdf
- Cascio, W. F. (2000) Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive*, 14 (3), pp. 81-90. doi: 10.5465/AME.2000.4468068
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2.^a ed.). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.



- Comissão das Comunidades Europeias (1997) *Livro Verde: parceria para uma nova organização do trabalho*. Bruxelas: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias:
- Costa, I. (2005) Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. *Cadernos EBAPE.BR*. 3(1), pp. 01-12. doi: 10.1590/S1679-39512005000100009
- Despacho N.º 22/CEMFA/2020, de 16 de março. *Medidas de Contingência para a Situação Epidemiológica do Novo Coronavírus - COVID19 - Pessoal Militar*. Alfragide: Chefe de Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA).
- Espassandim, T. (2020). O (Tele)Trabalho e a saúde psicológica dos trabalhadores, *Boletim da Ordem dos Advogados*, 30. pp. 54-55. Retirado de https://portal.oa.pt/media/132738/boletim_oa_30_setembro_2020.pdf
- Eversole, B., Venneberg, D. & Crowder, C. (2012). Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), pp. 607-625. doi: 10.1177/1523422312455612.
- Department of the Air Force. (2021, 14 de maio) Telework and Remote Work Guide. s [Página online]. Retirado de https://www.af.mil/Portals/1/documents/2021SAF/05_May/Telework_and_Remote_Work_Guide_14_May_2021.pdf.
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (2021) *Estudo: A adaptação dos modelos de organização do trabalho na Administração Pública Central durante a pandemia COVID-19: dificuldades e oportunidades*. Lisboa: DGAEP. Disponível em <https://www.dgaep.gov.pt/>
- Fiolhais, R. (2007). Teletrabalho e Gestão dos Recursos Humanos. Em A. Caetano & J. Vala (Coord.), (3.ª Ed.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. (pp. 235- 262). Lisboa: Editora RH.
- Fonseca, D. (2020). Teletrabalho. Em J. Reis (Coord.) *Palavras para lá da pandemia: cem lados de uma crise* (p. 105). Coimbra: Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra.
- Fujii, K. (2020) *Workplace Motivation: Addressing Telework as a Mechanism for Maintaining Employee Productivity*. (An undergraduate honors thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Bachelor of Science In



- University Honors And Business Administration: Marketing & Advertising And Psychology). Portland State University, Portland.
- Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Employee Relations*, 41(1), pp. 16–33. doi: 10.1108/ER-09-2017-0229.
- Hill, M. M. (2014). Desenho de questionário e análise dos dados - alguns contributos. Em: L. L. Torres & J. A. Palhares (Org.), *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais da Educação* (133-164). Famalição: Edições Húmus.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2014). Improving the individual work performance questionnaire using Rasch Analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), pp. 75–160. doi: 10.1136/oemed-2013-101717.51
- Kovács, I. (2006). Novas formas de organização do trabalho e autonomia do trabalho, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 52, pp. 41-65. Retirado de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1210/1/IK-SPP-532006.pdf>
- Lei n.º 83/2021 de 6 de dezembro (2021) *Modifica o regime de teletrabalho, alterando o Código do Trabalho e a Lei n.º 98/2009, de 4 de setembro, que regulamenta o regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais*, Diário da República, 1.ª Série, 3. Lisboa: Assembleia da República.
- Mamede, R. P. (Coord.) (2020) *Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho*, Lisboa: Organização Internacional do Trabalho. Disponível em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/--ilo-lisbon/documents/publication/wcms_754606.pdf
- Maeneja, R. & Abreu, A.M. (2020). Ubiquidade das TIC: perigos para a saúde mental reforçados pela crise Covid-19. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 21(3), pp. 571-581. doi: 10.15309/20psd210303
- Maucione, S. (2020, 16 de setembro). “*We’re not going back,*” *Air Force leadership says telework is here to stay*. Federal News Network [Página online]. Retirado de: <https://federalnewsnetwork.com/air-force/2020/09/were-not-going-back-air-force-leadership-says-telework-is-here-to-stay/>



- Meier, L. L. & Spector, P. E. (2014). Job satisfaction. Em D. E. Guest & D. Needle (Eds.), *Wiley encyclopedia of human resource management* (pp.693-713). West Sussex: Wiley.
- Mueller, T. & Niessen, C. (2018). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), pp. 883-898. doi: doi.org/10.1002/job.2371
- NEP/INV - 003 (A3), de 1 de setembro (2020). *Estrutura e Regras de Citação e Referenciação de Trabalhos Escritos a Realizar no IUM*. Lisboa,: Instituto Universitário Militar.
- NEP / INV - 001 (A1), de 3 de setembro (2020). *Procedimentos relativos à elaboração de trabalhos de investigação realizados no âmbito de cursos que não atribuem grau académico*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Nilles, J. M. (1998) *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*, New York: John Wiley & Sons.
- O'Neill, T. A., Hambley, L. A., Greidanus, N. S., MacDonnell, R. & Kline, T. J. B. (2009). Predicting teleworker success: an exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New Technology, Work and Employment*, 24 (2), pp. 144-162. doi: doi.org/10.1111/j.1468-005X.2009.00225.x
- Organização Internacional do Trabalho. (2020). *Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19. Guia Prático*. Genebra: ILO. Retirado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (6ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo
- Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in organizational behavior* (2ª ed.). Nova Iorque: Psychology Press.
- Sanchez, R. (1995). Strategic Flexibility in Product Competition. *Strategic Management Journal*, 16, pp. 135–159. Retirado de: <http://www.jstor.org/stable/2486773>
- Santos, L. A., & Lima, J. M. (Coords.) (2019). *Orientações metodológicas para elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: (2.ª ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Silva, A. S. S. (2013). *Modelos de Organização de Trabalho nas Empresas TIC. Um estudo de caso* (Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos



- Humanos) Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal [IPS], Setúbal.
- Tavares, A. I. (2017) Telework and health effects review, *International Journal of Healthcare*, 3(2), pp. 30–36. doi: 3. 30. 10.5430/ijh.v3n2p30.
- Tavares, A. S., Bellém, F., Abreu, R., Leitão, M. C., Medeiros, N., Alves & P., Calmeiro, L. (2021). Assessment and impact of the risk of exposure of Portuguese biomedical scientists in the context of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), pp. 1-12. doi: 10.3390/ijerph18137097.
- United States Air Force. (2021, 8 de maio) *DAF releases update on telework, remote work guidance* [Página online]. Retirado de <https://www.af.mil/News/Article-Display/Article/2621682/daf-releases-update-on-telework-remote-work-guidance/>
- Van der Voordt, J. M. (2004) Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces, *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), pp. 133-148. doi: 10.1108/14630010410812306
- Van der Wielen, J. M. M. & Van der Wielen, A. C. C., (1996). Teletrabalho: a forma de trabalho do futuro? Em Marques, C. A., & Cunha, M. P. (Coords.) *Determinantes da Gestão e Relações com o Mercado* (pp. 133-157). Lisboa: Dom Quixote.



Apêndice A — Modelo de Análise

Objetivo Geral				
Avaliar a viabilidade do teletrabalho como metodologia de trabalho na Força Aérea.				
Questão Central				
Será o teletrabalho uma metodologia de trabalho viável na Força Aérea?				
Objetivos Específicos	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões	Recolha de dados
OE1 Analisar as perceções dos militares da Força Aérea sobre o exercício de funções em teletrabalho.	QD1 Como é que os militares da Força Aérea percecionam o exercício de funções em teletrabalho?	Teletrabalho	Metodologia de trabalho	Inquérito por questionário e entrevistas semiestruturadas.
OE2 Analisar as perceções dos militares da Força Aérea em cargos de chefia, sobre o teletrabalho como metodologia de trabalho.	QD2 Como é que os militares da Força Aérea em cargos de chefia percecionam o teletrabalho?		Tecnologias de informação e comunicação	
			Relações interpessoais	
			Supervisão/Controlo e Autonomia	
			Motivação	
			Equilíbrio Vida profissional – Vida pessoal	



Apêndice B — Questionário



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA
2021/2022**

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O teletrabalho como metodologia de trabalho na Força Aérea.

O presente questionário constitui parte do Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea 2021/2022, 1.ª Edição, no Instituto Universitário Militar, subordinado ao tema “Efeito da Pandemia COVID-19 nas Metodologias de Trabalho da Força Aérea”.

Peço a sua valiosa participação no preenchimento do questionário, o qual permitirá analisar a viabilidade do teletrabalho como metodologia de trabalho na Força Aérea.

O questionário é constituído por duas partes, a primeira parte corresponde à caracterização sociodemográfica e profissional, e a segunda parte a questões que pretendem recolher as suas perceções sobre a experiência em teletrabalho.

O preenchimento deste questionário demorará aproximadamente 15 minutos.

O questionário é de **resposta anónima** e a **informação recolhida é confidencial, destinando-se, única e exclusivamente, a tratamento dos dados.**

Agradeço a sua preciosa participação.

Desde 16 de março de 2020 até 30 de agosto de 2021, alguma vez desempenhou as suas funções em regime de teletrabalho?

- Não
 Sim

Se respondeu “não” na pergunta anterior, indique o motivo. _____

[Se a resposta for negativa terminar questionário]

PARTE I DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Categoria:

- Oficial
 Sargento
 Praça

2. Modalidade de prestação de serviço:

- Quadro permanente
 Regime de contrato

3. Tempo de serviço prestado:

- < 1 ano
 1-6 anos
 6-10 anos
 10-15 anos
 15-20 anos
 20-25 anos
 25-30 anos
 30-35 anos
 > 35 anos

4. Género:

- Masculino
 Feminino



5. Idade:

- < 25 anos
- 25-29 anos
- 30-39 anos
- 40-50 anos
- > 50 anos

6. Habilitações Literárias:

- Doutoramento
- Mestrado
- Licenciatura
- Bacharelato
- Secundário
- 3º ciclo ou inferior

7. Número de filhos menores e/ou de pessoas dependentes (idosos, pessoas portadoras de deficiência, etc.)

- 0
- 1
- 2
- 3
- Mais de 3

7. a) Se não escolheu “0” na pergunta anterior, indique a idade de cada filho e/ou dependente (pode selecionar mais de uma opção)

- < 2 anos
- 2-6 anos
- 7-12 anos
- 13-18 anos
- >18 anos

8. Distância do seu domicílio ao local de trabalho:

- < 20 Km
- 20-50 Km
- 50-70 Km
- 70-100 Km
- > 100 Km

**PARTE II
SECÇÃO I**

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

9. Em que modalidade de teletrabalho desempenhou as suas funções:

- Teletrabalho (100%)
- Teletrabalho com idas ocasionais ao local de trabalho
- Teletrabalho com idas regulares ao local de trabalho (por exemplo: 1 ou 2 vezes por semana)
- Teletrabalho rotativo ou trabalho em espelho
- Outra modalidade de trabalho

9. a) Se respondeu “outra modalidade de trabalho”, especifique qual.

10. Indique, por favor, o grau de importância que atribui a cada uma das vantagens do teletrabalho listadas abaixo, utilizando a escala seguinte:

Sem importância	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
①	②	③	④	⑤

1	Melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	
2	Maior flexibilidade e autonomia	
3	Redução do tempo de deslocamento	
4	Aumento da produtividade	
5	Aumento da motivação e satisfação no trabalho	
6	Evitar políticas de escritório	



11. Indique outras vantagens do teletrabalho que considere importantes.

12. Indique, por favor, o grau de importância que atribui a cada uma das desvantagens do teletrabalho listadas abaixo, utilizando a escala seguinte:

Sem importância	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
①	②	③	④	⑤

1	Diminuição dos limites entre o tempo do trabalho e o tempo de casa e o excesso de trabalho	
2	Presenteísmo	
3	Isolamento social	
4	Carências ao nível do apoio técnico e equipamento inadequado	
5	Diminuição das oportunidades de progressão na carreira	
6	Ressentimento dos colegas	

13. Indique outras desvantagens do teletrabalho que considere importantes.

SECÇÃO II

CARACTERIZAÇÃO DO TELETRABALHO NA FORÇA AÉREA

14. Com base na sua experiência de teletrabalho na FA, pense, por favor, no dia-a-dia do seu trabalho e no desempenho das suas funções e indique para cada uma das afirmações o seu grau de concordância, utilizando a escala seguinte:

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
①	②	③	④	⑤

1	A minha organização oferece formação orientada para competências e comportamentos de teletrabalho.	
2	O meu teletrabalho consome tempo que eu gostaria de despender com a minha família/amigos, ou noutras atividades não relacionadas com o trabalho. (R)	
3	Quando estou em regime de teletrabalho, penso frequentemente em problemas relacionados com o trabalho fora do meu horário normal de trabalho. (R)	
4	Eu sinto-me feliz com o meu equilíbrio vida-trabalho quando estou em regime de teletrabalho.	
5	Ter acesso constante ao trabalho, através do teletrabalho, é muito cansativo. (R)	
6	Quando estou em regime de teletrabalho consigo concentrar-me melhor nas minhas tarefas de trabalho.	
7	A minha chefia dá-me controlo total sobre quando e como posso concluir o meu trabalho, quando estou em regime de teletrabalho.	
8	A minha chefia confia em mim para ser eficaz no meu papel quando estou em teletrabalho.	
9	Eu confio na organização para fornecer boas condições que me permitam estar em teletrabalho de forma eficaz.	
10	Estar em regime de teletrabalho torna-me mais eficaz para cumprir os meus objetivos-chave e atingir resultados.	
11	Se eu for interrompido por responsabilidades familiares/outras durante o trabalho a partir de casa, continuo a satisfazer as expectativas que o meu superior tem em relação ao meu trabalho.	
12	Quando estou em teletrabalho, sei quando desligar/parar o trabalho para poder descansar. (R)	
13	O meu trabalho é tão flexível que eu poderia facilmente fazer uma pausa do teletrabalho, se e quando eu quiser.	
14	O meu superior permite-me flexibilizar o meu horário para satisfazer as minhas necessidades, desde que todo o trabalho seja concluído.	



15	Eu sinto que as exigências do trabalho são muito maiores quando estou em regime de teletrabalho. (R)	
16	A minha produtividade geral no trabalho aumentou devido à minha capacidade de trabalhar remotamente/a partir de casa.	
17	A minha vida social é pobre quando estou em regime de teletrabalho. (R)	

SECÇÃO III O DESEMPENHO DE FUNÇÕES EM TELETRABALHO

15. Pense, por favor, na forma como desenvolveu o seu trabalho e desempenhou as tarefas enquanto esteve em regime de teletrabalho e responda às questões utilizando a seguinte escala:

Quase nunca	Às vezes	Frequentemente	Muitas vezes	Sempre
①	②	③	④	⑤

1	Eu consegui planear o meu trabalho de forma a estar feito a tempo.	
2	O meu planeamento foi ótimo.	
3	Eu mantinha em mente os resultados que tinha de alcançar no meu trabalho.	
4	Eu era capaz de separar os problemas principais dos problemas secundários no trabalho.	
5	Eu era capaz de realizar bem o meu trabalho com o mínimo de tempo e esforço.	
6	A colaboração com os outros foi muito produtiva	
7	Eu assumi responsabilidades extra.	
8	Eu comecei novas tarefas com autonomia quando as antigas já estavam finalizadas.	
9	Eu assumi tarefas de trabalho desafiadoras, quando disponíveis.	
10	Eu procurei manter o meu conhecimento do trabalho em dia.	
11	Eu procurei manter as minhas competências de trabalho em dia.	
12	Eu encontrei soluções criativas para novos problemas.	
13	Eu procurei novos desafios no meu trabalho.	
14	Eu participei ativamente em reuniões de trabalho.	

16. Pense, por favor, na forma como encarou o teletrabalho e responda às questões utilizando a seguinte escala:

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Muitas vezes
①	②	③	④	⑤

1	Eu queixei-me de assuntos sem importância no trabalho.	
2	Eu tornei os problemas maiores do que realmente eram no trabalho.	
3	Eu foquei-me nos aspetos negativos de uma situação de trabalho, em vez dos aspetos positivos.	
4	Eu falei com colegas sobre aspetos negativos do meu trabalho.	
5	Eu falei com pessoas de fora da organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.	

SECÇÃO IV CONDIÇÕES E SATISFAÇÃO NO TELETRABALHO

17. A Força Aérea forneceu-lhe os recursos tecnológicos adequados para realizar o seu trabalho remotamente com sucesso?

- Sim
 Não
 Parcialmente

18. A Força Aérea forneceu-lhe o apoio técnico necessário para realizar o seu trabalho remotamente com sucesso?

- Sim
 Não
 Parcialmente

19. De um modo geral qual o seu grau de satisfação relativamente às práticas de teletrabalho na FA?

- Muito insatisfeito
 Insatisfeito



- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

20. Julga que a modalidade do teletrabalho deve ser integrada nas metodologias de trabalho na Força Aérea?

- Não
- Sim
- Não sabe/ não responde

21. Desde 16 de março de 2020 até 30 de agosto de 2021, chefiou subordinados que desempenharam as suas funções em regime de teletrabalho?

- Sim
- Não

[Se a resposta for negativa terminar questionário]

SECÇÃO V GESTÃO E COORDENAÇÃO DO TELETRABALHO

22. A coordenação do trabalho dos seus subordinados à distância revelou-se:

- De grande dificuldade
- Difícil, mas exequível
- Exequível, com os ajustamentos necessários, mas sem dificuldades de maior
- Sem quaisquer dificuldades

23. Por favor assinala com uma cruz os 3 principais desafios que lhe foram colocados pela gestão do trabalho à distância:

- Manter ou incrementar os níveis de motivação dos trabalhadores
- Manter ou incrementar a eficiência e/ou a eficácia do trabalho
- Monitorizar e avaliar o trabalho desenvolvido

- Manter uma comunicação sólida e adequada
- Manter a articulação entre o trabalho dos vários trabalhadores do serviço
- Fazer respeitar a sua autoridade

24. Identifique outros desafios que lhe foram colocados pela gestão do trabalho à distância que lhe pareçam pertinentes.

25. Por comparação à qualidade do trabalho que era prestado presencialmente, a qualidade do trabalho desenvolvido pelos seus subordinados em regime de teletrabalho é genericamente:

- Muito melhor
- Melhor
- Igual
- Pior
- Muito pior

26. Identifique ações/estratégias que possam facilitar a implementação do modelo de teletrabalho na FA.

O preenchimento do questionário está concluído. Muito obrigada pela sua colaboração.



Apêndice C — Guião da Entrevista Semiestruturada a Comandantes de Grupos de Apoio

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR



DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA 2021/2022

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA A COMANDANTES DE GRUPO DE APOIO

O presente guião de entrevista semiestruturada foi elaborado no âmbito da realização do Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior 2021/2022 pela Capitã TPAO Otilia Manso, subordinado ao tema “Efeito da Pandemia COVID-19 nas Metodologias de Trabalho da Força Aérea”, e pretende propor contributos para a implementação do teletrabalho como metodologia de trabalho na Força Aérea.

Neste âmbito, o contributo de V. Exa. é extremamente importante, constituindo-se uma enorme mais-valia para o sucesso desta investigação e, concludentemente, para a qualidade das recomendações que, no final, serão apresentadas.

Pelo referido, solicito autorização para que as suas respostas, ou extratos das mesmas, corretamente contextualizados, sejam citados e identificados. Se, contudo, não desejar ser identificado, será assegurada a salvaguarda do anonimato e/ou confidencialidade das respostas concedidas.

Muito obrigada.

QUESTÕES

Pergunta 1: Qual a percentagem de militares que estiveram em regime de prestação de serviço remoto com recurso a TI/ teletrabalho no Grupo de Apoio que comanda? E qual o impacto que esta metodologia de trabalho teve no desenvolvimento e cumprimento da missão do Grupo de Apoio?

Pergunta 2: De acordo com um inquérito realizado no âmbito deste trabalho, cerca de 24% dos militares da Força Aérea não estiveram em regime de prestação de serviço remoto com recurso a TI/ teletrabalho, alegando principalmente incompatibilidade das funções. Quais são, na sua opinião, os serviços dentro do Grupo de Apoio cujas atividades se podem executar à distância? E quais as que julga pressuporem obrigatoriamente a presença física quotidiana dos militares e trabalhadores civis?

Pergunta 3: Nesse mesmo inquérito, cerca de 35% dos militares que estiveram em regime de prestação de serviço remoto com recurso a TI/ teletrabalho referiu que a Força Aérea lhes forneceu apenas parcialmente os recursos tecnológicos adequados e cerca de 20% referiu que estes meios não lhe foram fornecidos. Como considera que a disponibilização destes recursos decorreu ao nível do Grupo de Apoio que comanda? Considera no futuro ser possível disponibilizar mais meios e apoio caso seja necessário?

Pergunta 4: O inquérito permitiu inferir que apenas 14% dos militares da Força Aérea estiveram em regime de prestação de serviço remoto com recurso a TI/ teletrabalho a 100%, tendo os restantes estado em diferentes modalidades parciais, e que cerca de 80% do total considera que esta modalidade deve ser integrada nas metodologias de trabalho da Força Aérea. Do seu ponto de vista, considera ser possível e benéfico, tanto para a Instituição como para os militares, implementar ao nível do Grupo de Apoio, o regime de prestação de serviço remoto com recurso a TI/ teletrabalho, mediante o estabelecimento de critérios de elegibilidade?

Pergunta 5: Gostaria de tecer alguma consideração adicional sobre esta matéria?



Apêndice D — Guião da Entrevista Semiestruturada aos Comandantes Funcionais

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR



DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA 2021/2022

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA AOS COMANDANTES FUNCIONAIS

O presente guião de entrevista semiestruturada foi elaborado no âmbito da realização do Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior 2021/2022 pela Capitã TPAO Otília Manso, subordinado ao tema “Efeito da Pandemia COVID-19 nas Metodologias de Trabalho da Força Aérea”, e pretende propor contributos para a implementação do teletrabalho como metodologia de trabalho na Força Aérea.

Neste âmbito, o contributo de V. Exa. é extremamente importante, constituindo-se uma enorme mais-valia para o sucesso desta investigação e, concludentemente, para a qualidade das recomendações que, no final, serão apresentadas.

Pelo referido, solicito autorização para que as suas respostas, ou extratos das mesmas, corretamente contextualizados, sejam citados e identificados. Se, contudo, não desejar ser identificado, será assegurada a salvaguarda do anonimato e/ou confidencialidade das respostas concedidas.

Muito obrigada.

QUESTÕES

Pergunta 1: Em termos de eficácia e eficiência, designadamente, para o cumprimento da missão da Força Aérea, que impacto teve a introdução do regime de prestação de serviço remoto com recurso a TI/ teletrabalho, precipitado pela pandemia COVID-19?

Pergunta 2: No que à gestão (da **logística**) / (do **pessoal**) / (**operacional**) na Força Aérea diz respeito, a introdução do regime de prestação de serviço remoto com recurso a TI/ teletrabalho obrigou a algum tipo de revisão da estratégia da organização, no que concerne aos objetivos definidos, aos recursos alocados e aos instrumentos de gestão?

Pergunta 3: Não obstante a diversidade da natureza das tarefas, e o facto de existirem muitas funções e muitos postos de trabalho na Força Aérea que exigem a presença física dos militares e trabalhadores civis, a pandemia COVID-19 veio ajudar a demonstrar que muitas atividades podem efetivamente ser desempenhadas à distância. Nesta senda, considere a implementação do regime de prestação de serviço remoto com recurso a TI/ teletrabalho, a tempo parcial, na matriz da organização do trabalho na Força Aérea, criando para o efeito regulamentação específica para a prestação do serviço/ trabalho, estabelecendo critérios de elegibilidade, realizando programas de formação e fornecendo equipamento e apoio adequados:

3.1. Considera ser **adequado** para a organização, isto é, poderia contribuir para a solução de alguns problemas atuais? Quais?

3.2. Considera ser **praticável** para a organização, isto é, existem os recursos necessários? Quais os aspetos que requereriam maior investimento?

3.3. Considera ser **aceitável** para a organização, isto é, a médio/longo prazo, os benefícios cobrirão os prejuízos? Quais os aspetos de maior incerteza?

Pergunta 4: Julga ser este o momento para se proceder a uma revisão das metodologias de trabalho na Força Aérea?

Pergunta 5: Gostaria de tecer alguma consideração adicional sobre esta matéria?



Apêndice E — Matriz de análise de conteúdo das entrevistas ao Comandante da UAL e aos Comandantes de GA

Entrevista ao Comandante da Unidade de Apoio de Lisboa				
Tema	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidades de Contexto
Teletrabalho	Adequabilidade	Impacto na missão do GA	% de pessoal	“Não chegou a 10% da Unidade [...] foram formadas equipas em espelho [...]”
			Cumprimento da missão	“O impacto imediato não foi verdadeiramente sentido, porque as áreas que o puderam implementar fizeram-no com muito profissionalismo e dedicação, com uma enorme vontade de bem-servir e ajudar na identificação das melhores soluções, de forma a não permitir a rutura do serviço disponibilizado ou quebra de qualidade do mesmo.”
	Praticabilidade	Elegibilidade dos Serviços	Serviços elegíveis	“Algumas das atividades desenvolvidas pela Esquadra de Pessoal [...], algumas atividades/tarefas do secretariado da Unidade e tarefas administrativas similares de outras Esquadras ou Esquadrilhas, como a Secção de Aquisições.”
			Serviços não elegíveis	“Loja do Militar, Loja de Fardamento, Esquadrilha de Transportes, Esquadrilha de Abastecimento, Esquadrilha de Manutenção de Infraestruturas, Esquadrilha de Manutenção de Sistemas de Energia, Esquadrilha de Proteção e Segurança, Áreas de Subsistência de Alfragide e Monsanto (vulgo Messes), Messe da Força Aérea, Gabinete de Comando e Unidade de Saúde Tipo 1, ou seja, cerca de 90% do efetivo da Unidade.”
			Disponibilização de recursos	“[...] foi-lhe disponibilizado equipamento para o efeito, com recurso a VPN [...], as estações de trabalho deveriam ser todas portáteis e não computadores fixos de secretária. Só assim será possível a mobilidade e flexibilidade necessárias para acudir a uma situação desta natureza com o tempo de resposta adequado.”
	Aceitabilidade	Implementação Futura no GA	Incompatibilidade com a natureza da missão	“[...] Dificilmente, considerando a missão da UAL e o tipo de apoio que presta ao Complexo de Alfragide e Unidades sediadas no Campus de Saúde Militar. Só casos muito pontuais e atendendo a situações de caráter familiar e pessoais devidamente justificada.”



Entrevista ao Comandante do Grupo de Apoio da Base Aérea N.º 6				
Tema	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidades de Contexto
Teletrabalho	Adequabilidade	Impacto na missão do GA	% de pessoal	“O recurso a TI foi de 50% [...]”
			Cumprimento da missão	[...] o impacto foi elevado no apoio ao Grupo Operacional, na manutenção das viaturas e nas infraestruturas, etc.”
	Praticabilidade	Elegibilidade dos Serviços	Serviços elegíveis	“O teletrabalho tem mais eficácia nos dirigentes de topo, contudo, é importante acompanhar no terreno as tarefas dos subordinados.”
			Serviços não elegíveis	“Todos os serviços que não se pode executar as suas tarefas com base num PC.”
			Disponibilização de recursos	Os meios podem ser disponibilizados, mas o controlo não funciona bem à distância, e não temos essa cultura de responsabilidade.”
	Aceitabilidade	Implementação Futura no GA	Necessidade de responsabilidade e controlo	“[...] o regime de teletrabalho exige muita responsabilidade, para tal, é preciso ferramentas de controlo.”

Entrevista ao Comandante do Grupo de Apoio do Comando Aéreo				
Tema	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidades de Contexto
Teletrabalho	Adequabilidade	Impacto na missão do GA	% de pessoal	“[...] regime de trabalho em espelho [...]”
			Cumprimento da missão	“[...] não houve uma repartição equitativa entre o pessoal pois a efetiva permanência deste estava condicionada aos vários procedimentos mensais e eventuais acontecimentos, mas cumpriu-se a missão.”
	Praticabilidade	Elegibilidade dos Serviços	Serviços elegíveis	“As funções eminentemente administrativas, nomeadamente as referentes a procedimentos orçamentais e aquisições, [...] relacionadas com recursos humanos e vencimentos [...]”
			Serviços não elegíveis	“[...] as funções ligadas à proteção e segurança, manutenção de recursos materiais e infraestruturas, bem como os transportes [...]”
			Disponibilização de recursos	“[...] foram disponibilizados computadores portáteis e/ou a possibilidade dos trabalhadores levarem os seus computadores do serviço [...]”
	Aceitabilidade	Implementação Futura no GA	Potencial benefício	“[...] poderá trazer alguns benefícios, nomeadamente em situações socioeconómicas, ou familiares, em que a deslocação para o local de trabalho traga graves problemas aos militares.”



Entrevista ao Comandante do Grupo de Apoio do Depósito Geral de Material da Força Aérea				
Tema	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidades de Contexto
Teletrabalho	Adequabilidade	Impacto na missão do GA	% de pessoal	“[...] uma percentagem média de 10% de pessoal [...]”
			Cumprimento da missão	“Não se verificou impacto significativo no desenvolvimento e cumprimento da missão.”
	Praticabilidade	Elegibilidade dos Serviços	Serviços elegíveis	“Todas as atividades meramente administrativas podem ser executadas remotamente (ex... EAI – Contabilidade, eP – Controlo e registo de pessoal, Informática - ServiceDesk).”
			Serviços não elegíveis	“[...] EAI – Messe, eP-Loja do Militar com necessidade de atendimento (Renovação de Bis e Cis), eMB (Oficinas e Movimento Auto), eSD (Segurança e Defesa), eABAST (Venda de Fardamento Presencial).”
			Disponibilização de recursos	“[...] Computadores de Secretária Fixos, o que impossibilita a capacidade de mobilidade e em consequência, de um efetivo teletrabalho, da esmagadora maioria dos colaboradores.”
	Aceitabilidade	Implementação Futura no GA	Necessidade de investimento	“[...] só com uma alteração significativa aos equipamentos disponibilizados.”

Entrevista ao Comandante do Grupo de Apoio da Base Aérea N.º 5				
Tema	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidades de Contexto
Teletrabalho	Adequabilidade	Impacto na missão do GA	% de pessoal	“Não foi assumido o teletrabalho como forma de prestação de serviço [...] durante um curto período de tempo, foi adotado um esquema de trabalho em espelho.”
			Cumprimento da missão	“[...] houve impacto em termos da manutenção de equipamentos e infraestruturas, mas sem colocar em causa o cumprimento da missão.”
	Praticabilidade	Elegibilidade dos Serviços	Serviços elegíveis	“[...] a Esquadra de Pessoal (EP), a Esquadra de Administração (EAI), a Esquadra de Abastecimento (EABST) na vertente administrativa, a Secção de Aquisições e o Gabinete Técnico (exceto no que diz respeito ao acompanhamento de obras).”
			Serviços não elegíveis	“[...] a Esquadra de Proteção e Segurança (EPS) pois garante a proteção da Unidade, a EAI a Secção de Subsistências e o Setor de Combustíveis, a Esquadra de Manutenção de Base (EMB), a manutenção de equipamentos, viaturas e infraestruturas, assim como a Unidade de Saúde.”
			Disponibilização de recursos	“[...] existência de uma percentagem baixa de computadores portáteis, o que obrigou a que o pessoal tivesse que levar para casa o desktop, o que não se afigura adequado.”
	Aceitabilidade	Implementação Futura no GA	Potencial benefício	“[...] forma de mitigação do transtorno pessoal causado pelas constantes transferências”
				“A sua implementação, com regras específicas, poderá ser benéfica tanto para o trabalhador, como para a Organização.”



Apêndice F — Matriz de análise de conteúdo das entrevistas dos Comandantes Funcionais

Entrevista ao Comandante da Logística da Força Aérea				
Tema	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidades de Contexto
Teletrabalho	Impacto na missão	Eficácia	Aumento da Produtividade	"Tivemos bons resultados, uma produtividade incrivelmente alta [...]"
		Eficiência		"[...] ultrapassámos consecutivamente os objetivos durante vários meses."
	Revisão da estratégia	Objetivos	Criação de normas e procedimentos e Flexibilização	"[...] todos os dias tinha uma reunião às 8:30 da manhã [...] onde eram estabelecidos os objetivos diários e a previsão dos semanais e dos mensais. No final do dia, fazíamos o <i>debriefing</i> [...]"
				"A condição militar implica que temos que estar presentes, mas também temos que ser flexíveis [...]"
		Recursos		"[...] tivemos larguras de banda suficiente nos nossos servidores [...]"
				"[...] viabilização de levar os computadores de secretária depois de executados os devidos procedimentos de certificação e verificação pela DCSI."
	Instrumentos de gestão		"[...] estabelecemos um documento interno do CLAFa com as regras de conduta para o teletrabalho."	
			"A norma interna ficou tão bem feita que é muito fácil para todos, pois conseguem trabalhar a partir de casa neste momento, temos essa capacidade de resiliência no CLAFa"	
	Implementação futura	Adequabilidade	Aumento do Equilíbrio Trabalho-Família	"[...] o teletrabalho permite este equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho, contudo não esquecendo que a nossa condição militar implica que temos de estar presentes e temos de ser resilientes."
		Praticabilidade	Viável	"[...] ganhámos muito para o nosso trabalho para a nossa operação futura, não vejo qualquer problema em amanhã ou depois da manhã implementar um sistema de trabalho misto ou só de teletrabalho [...]"
		Aceitabilidade	Potencial benefício	"[...] é importante considerar que em situações muito particulares, mediante a possibilidade de prestar serviço remotamente, acabamos por não perder a força de trabalho dos nossos militares."
				"[...] é importante que as pessoas não se dissociem da farda não se dissociem que são militares e estão a desempenhar o seu trabalho num novo local de trabalho, Existe uma oportunidade de equilíbrio entre o que temos possibilidade de dar tirando o máximo de motivação e desempenho do pessoal."



Entrevista ao Comandante do Pessoal da Força Aérea				
Tema	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidades de Contexto
Teletrabalho	Impacto na missão	Eficácia	Cumprimento da missão e missões adicionais	“[...] a resposta que a Força Aérea deu foi mais uma vez de competência e eficiência.”
		Eficiência		“[...] contributo da Força Aérea: no transporte de vacinas contra a COVID-19; no transporte aeromédico de pessoas e bens de natureza hospitalar; nas diversas ações de sensibilização ministradas pelos nossos militares em lares pelo país; na disponibilização de camas e alojamentos; na desinfecção de estabelecimentos de ensino.”
				“[...] ações foram realizadas em contexto de pandemia, sem prejuízo dos compromissos nacionais e internacionais da instituição [...]”
	Revisão da estratégia	Objetivos	Boa capacidade de resposta e adaptação	“[...] foi necessário repensar e readaptar a estratégia militar, houve necessidade de prestar mais missões de apoio civil e sanitário [...]”
		Recursos		“[...] constituição das equipas de rastreio epidemiológico, integradas na sua maioria por militares na reserva [...]”
		Instrumentos de gestão		“[...] foi necessário repensar e readaptar a estratégia militar, houve necessidade de prestar mais missões de apoio civil e sanitário [...]”
	Implementação futura	Adequabilidade	Análise dos custos/benefício	“[...] claras vantagens em termos de flexibilidade e atratividade das FAA.”
				“[...] deve-se ter em atenção questões de equidade [...] potenciais problemas de cibersegurança [...] dificuldades relacionadas com a gestão do desempenho dos nossos RH [...] individualismo e o isolamento [...]”
				“[...] capacidade operacional tanto na preparação como no emprego em guerra ou conflitos, é impensável esta questão do teletrabalho.”
		Praticabilidade	Viável	“Foi possível continuar a cumprir os compromissos da Força Aérea, com a mesma taxa de prontidão.”
				“[...] investimento a ser efetuado, grande parte das necessidades estão relacionadas com os recursos tecnológicos, - computadores, acessórios e periféricos.”
		Aceitabilidade	Potencial iniquidade	“Grande parte do trabalho dos militares/civis da Força Aérea requer presença física [...]”
“Como é que se obtém o equilíbrio ótimo entre aqueles que necessitam de estar presentes e aqueles que podem exercer o seu trabalho por via do teletrabalho?”				
			“Será justo? Este seria o desafio com o qual a organização se deve debater.”	



Entrevista ao 2.º Comandante Aéreo				
Tema	Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidades de Contexto
Teletrabalho	Impacto na missão	Eficácia	Cumprimento da missão	“[...] a atividade operacional em termos de quantidade e qualidade em nada foi afetada.”
		Eficiência		“[...] fizeram-se as mesmas horas de voo [...] e não se perderam missões em nenhuma das áreas, sendo que a qualidade foi a mesma.”
	Revisão da estratégia	Objetivos	Ajustamento de procedimentos e Flexibilização	“[...] não fosse necessário rever os objetivos estratégicos, nem os recursos alocados.”
		Recursos		“Os ajustamentos necessários [...] com os Planos de Contingência do CA, adaptando as circunstâncias de trabalho à situação pandémica que se vivia.”
		Instrumentos de gestão		“[...] investiu-se consideravelmente nos equipamentos [...]” “A gestão de processos foi adaptada [...] formas flexíveis e dinâmicas de organização do trabalho, através de modelos matriciais, de dinâmicas criadas em função das equipas, de articulação de competências diferenciadas e complementares.”
	Implementação futura	Adequabilidade	Elegibilidade	“[...] é adequado, não haja dúvidas. No entanto há que ter em conta que nem todas as funções beneficiam do trabalho remoto, nem todos os trabalhadores reúnem condições e características para o eleger como a opção adequada.” “[...] devemos olhar para este regime laboral como uma possibilidade, sendo que existem vantagens.”
		Praticabilidade	Viável	“No caso do CA, mostrou-se praticável, [...] no entanto para o aplicar há que acautelar algumas regras e considerações.”
				“[...] disponibilizassem equipamentos que garantissem a capacidade de realizar trabalho sem limitações. Assim como regulamentação e legislação transversal nas Forças Armadas
				“[...] é praticável, com alguns ajustes e investimento.”
		Aceitabilidade	Potencial benefício	“Avaliar se os benefícios cobrirão os prejuízos, é muito cedo para o fazer. É necessário amadurecer as ideias e deixar consolidar os processos [...] aspeto de maior incerteza será sem dúvida, as pessoas.”
				“A questão aqui será a flexibilidade e o equilíbrio entre aceitar demora no processo de adaptação e a perda de produtividade [...]” “Será fundamental aceitar que o trabalho seja mais centrado em objetivos do que em horas efetivas de trabalho.”