

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA**  
**2020/2021**



**III**

**TELETRABALHO EM CONTEXTO MILITAR**

**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.**

**Rui Gomes Lopes**  
**CAP/TODCI**



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

**TELETRABALHO EM CONTEXTO MILITAR**

**CAP/TODCI Rui Gomes Lopes**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2020/2021

Pedrouços 2021



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

**TELETRABALHO EM CONTEXTO MILITAR**

**CAP/TODCI Rui Gomes Lopes**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2020/2021

Orientador: COR/ADMAER Nuno Alexandre Cruz dos Santos

Pedrouços 2021



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, Rui Gomes Lopes, 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 2020/2021 no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, 15 de julho de 2021

Rui Gomes Lopes  
CAP/TODCI



## **Agradecimentos**

Este trabalho de investigação resulta do inestimável contributo de um vasto conjunto de pessoas, às quais não posso deixar de demonstrar o meu apreço e profunda gratidão.

Ao Coronel Nuno Alexandre Cruz dos Santos, meu orientador, um agradecimento muito especial pela tutoria, simpatia, compreensão e constante incentivo patenteado durante a realização deste Trabalho.

Ao Coronel Carlos Paulino, ao Coronel Francisco Cosme e ao Tenente-Coronel Nuno Loureiro, pelas suas brilhantes competências, dedicação e excelente acolhimento.

Ainda ao Tenente-Coronel Nuno Loureiro, pelos comentários pertinentes e sagazes que efetuou ao Projeto de Investigação Individual, bem como por todo o apoio providenciado *a posteriori*.

Ao meu camarada e amigo, Capitão Marco Ferreira, também ele discente deste Curso, um agradecimento especial pelo apoio providenciado, pelos desabafos, na partilha de alegrias e tristezas, bem como perpetuar da nossa amizade.

Ao meu camarada e amigo, Capitão Vítor Almeida, discente do presente Curso, ao qual ficarei eternamente grato pelo suporte nos momentos mais críticos, pela sua clarividência e fraterna amizade.

Também aos meus camaradas e amigos, Capitão António Boavida Costa e Capitão Rui Azevedo, pelo imenso apoio que me deram, sempre que dele necessitei, comprovando que há laços de amizade que perduram no tempo.

Aos restantes camaradas e discentes do CPOS 2020/2021 2ª edição, pelo elevado espírito de camaradagem e sã convivência, bem como pelo apoio providenciado durante a fase de teste do questionário.

A todos os militares e civis da Direção de Pessoal, na pessoa do seu Diretor, Major-General António Temporão, pelo valioso contributo, na condição de participantes do estudo, o qual foi crucial para a prossecução do mesmo.

Ao Coronel José Diniz, anterior Subdiretor do Pessoal, atualmente Comandante da BA6, e ao Coronel Luís Morais, Subdiretor do Pessoal, pela gentileza das entrevistas concedidas.

À minha esposa Sónia e às minhas filhas Beatriz e Matilde, por terem estado total e irremediavelmente privadas da minha atenção durante estes cinco meses.

Por fim, aos meus pais, onde quer que eles estejam a zelar por mim.

A todos, expresso a minha profunda gratidão!



## Índice

1. Introdução .....	1
2. Enquadramento Teórico e Conceptual.....	4
2.1 Teletrabalho .....	4
2.1.1 Modalidades de Teletrabalho .....	5
2.1.2 Regimes de Teletrabalho .....	5
2.1.3 Vantagens do Teletrabalho para os colaboradores .....	6
2.1.4 Desvantagens do Teletrabalho para os colaboradores .....	6
2.1.5 Vantagens do Teletrabalho para as Organizações.....	8
2.1.6 Desvantagens do Teletrabalho para as Organizações .....	8
2.2 Satisfação no Trabalho .....	9
2.3 Equilíbrio Trabalho-Família .....	10
2.4 Produtividade .....	10
2.5 Flexibilidade do Trabalho.....	10
2.6 Modelo de análise .....	11
3. Metodologia e método .....	12
3.1 Metodologia.....	12
3.2 Método.....	12
3.2.1 Participantes e procedimento .....	12
3.2.2 Instrumentos de recolha de dados .....	13
3.2.3 Técnicas de tratamento de dados.....	14
4. Análise dos dados e discussão dos resultados .....	16
4.1 Potencialidades do Teletrabalho na FA .....	16
4.1.1 Vantagens para a Organização .....	16
4.1.2 Vantagens para os colaboradores .....	17
4.1.3 Síntese conclusiva e resposta à QD1.....	18
4.2 Vulnerabilidades do Teletrabalho na FA.....	19
4.2.1 Desvantagens para a Organização.....	19
4.2.2 Desvantagens para os colaboradores.....	20
4.2.3 Síntese conclusiva e resposta à QD2.....	22



4.3	Perceção de Satisfação no Trabalho, Equilíbrio Trabalho-Família, Produtividade e Flexibilidade do trabalho .....	23
4.3.1	Perceção de Satisfação no Trabalho.....	23
4.3.2	Perceção de Equilíbrio Trabalho-Família .....	24
4.3.3	Perceção de Produtividade .....	25
4.3.4	Perceção da Flexibilidade do Trabalho .....	25
4.3.5	Síntese conclusiva e resposta à QD3.....	26
4.4	Impacto do Teletrabalho na FA e resposta à QC .....	26
5.	Conclusões .....	33
	Referências bibliográficas .....	38

### **Índice de Apêndices**

Apêndice A —	Modelo de análise.....	Apd A-1
Apêndice B —	Composição da DP .....	Apd B-1
Apêndice C —	Guião da entrevista semiestruturada .....	Apd C-1
Apêndice D —	Entrevista ao anterior Subdiretor do Pessoal.....	Apd D-1
Apêndice E —	Entrevista ao Subdiretor do Pessoal .....	Apd E-1
Apêndice F —	Matriz de análise de conteúdo das entrevistas .....	Apd F-1

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1 –	Caracterização da amostra .....	12
Tabela 2 –	Vantagens do teletrabalho na perspetiva organizacional.....	16
Tabela 3 –	Comparação entre categorias (vantagens na perspetiva organizacional) .....	16
Tabela 4 –	Vantagens do teletrabalho na perspetiva individual .....	17
Tabela 5 –	Comparação entre categorias (vantagens na perspetiva individual).....	18
Tabela 6 –	Desvantagens do teletrabalho na perspetiva organizacional .....	19
Tabela 7 –	Comparação entre categorias (desvantagens na perspetiva organizacional) .....	20
Tabela 8 –	Desvantagens do teletrabalho na perspetiva individual.....	21
Tabela 9 –	Comparação entre categorias (desvantagens na perspetiva individual) .....	21
Tabela 10 –	Perceção de Satisfação no Trabalho .....	23
Tabela 11 –	Comparação entre categorias (Satisfação no Trabalho) .....	24
Tabela 12 –	Perceção de Equilíbrio Trabalho-Família.....	24



Tabela 13 – Comparação entre categorias (Equilíbrio Trabalho-Família) .....	24
Tabela 14 – Perceção de Produtividade.....	25
Tabela 15 – Comparação entre categorias (Produtividade).....	25
Tabela 16 – Perceção de Flexibilidade do Trabalho.....	26
Tabela 17 – Comparação entre categorias (Flexibilidade do Trabalho).....	26
Tabela 18 – Síntese das potencialidades e vulnerabilidades apuradas .....	27
Tabela 19 – Média ponderada das vantagens (perspetiva organizacional) .....	30
Tabela 20 – Média ponderada das desvantagens (perspetiva organizacional) .....	30
Tabela 21 – Média ponderada das vantagens (perspetiva individual).....	31
Tabela 22 – Média ponderada das desvantagens (perspetiva individual) .....	31



## **Resumo**

A crise pandémica que vivemos atualmente, resultante da proliferação do *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19), obrigou o Governo Português, e a Força Aérea (FA), em particular, a adotar medidas de mitigação. Nesse sentido, a FA viu-se compelida, sempre que possível, a implementar o Teletrabalho na Instituição, quer para os militares, quer para os funcionários civis.

A investigação, cujo objetivo foi avaliar o impacto do Teletrabalho na FA, tanto na perspetiva organizacional como individual, com especial incidência na perceção de Satisfação no Trabalho, Equilíbrio Trabalho-Família, Produtividade e Flexibilidade do Trabalho, seguiu um raciocínio dedutivo, alicerçando-se numa estratégia de investigação mista, quantitativa com reforço qualitativo, com base num estudo de caso, nomeadamente a Direção de Pessoal (DP).

Os resultados obtidos permitiram a identificação, sob ambas as perspetivas, de uma série de potencialidades e vulnerabilidades associadas ao Teletrabalho.

Conclui-se que o impacto do Teletrabalho na FA é positivo, tanto na perspetiva organizacional, como na perspetiva individual, e, ainda, que ocorre um aumento, embora pouco expressivo, da Satisfação no Trabalho e Equilíbrio Trabalho-Família, bem como um aumento expressivo da Produtividade e Flexibilidade do Trabalho.

## **Palavras-chave:**

Teletrabalho, COVID-19, Potencialidades, Vulnerabilidades, Força Aérea, Satisfação no Trabalho, Equilíbrio Trabalho-Família, Produtividade, Flexibilidade do Trabalho.



### **Abstract**

*The pandemic crisis that we are passing through, caused by the proliferation of the Corona Virus Disease 2019 (COVID-19), inflicted the Portuguese Government and, specially, the Air Force, to adopt mitigation measures. Therefore, the Air Force was forced to implement Telework in the Institution, both for the military and the civilian employees.*

*The investigation, whose objective was to evaluate the Telework impact in the Air Force, both in the organizational perspective and in the individual one, with a special incidence over the perception of the Job Satisfaction, Work-Life Balance, Productivity and Job Flexibility, followed a deductive logic, relying on a mixed investigation strategy, quantitative with qualitative reinforcement, based on a case-study, namely the Personnel Department.*

*The obtained results permitted the identification of a range of Telework potentialities and vulnerabilities, under both perspectives.*

*It is concluded that the Telework impact in the Air Force is positive, both under the organizational perspective and the individual perspective, and, even more, that occurs a little expressive increase of the Job Satisfaction and Work-Life Balance, as well as an expressive increase of the Productivity and Job Flexibility.*

### **Keywords:**

*Telework, COVID-19, Potentialities, Vulnerabilities, Air Force, Job Satisfaction, Work-Life Balance, Productivity and Job Flexibility.*



### **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
COVID-19	<i>Corona Virus 2019</i>
DP	Direção de Pessoal
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
EUA	Estados Unidos da América
FA	Força Aérea
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
SARS-CoV-2	<i>Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2</i>
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
U/E/O	Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos
UE	União Europeia
VPN	<i>Virtual Private Network</i>



## 1. Introdução

A situação pandémica decorrente do aparecimento e propagação do vírus *Severe Acute Respiratory Syndrome Corona Virus 2* (SARS-CoV-2), constituiu-se como uma clivagem no que concerne a todos os aspetos da vida social. Prova disso, foram as afirmações proferidas pelo Vice-Almirante Henrique Gouveia e Melo<sup>1</sup>, a 24 de abril de 2020, mencionando que “já não restarão muitas dúvidas que a pandemia *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19) irá provocar alterações profundas na vida das sociedades, com reflexos na globalização, na organização dos Estados [...]”.

O Teletrabalho é uma forma de trabalho que tem vindo a crescer exponencialmente em todo o mundo, impulsionado pelo desenvolvimento tecnológico em curso. Todavia, foi a pandemia que colocou o Teletrabalho na ordem do dia. Chong, Huang e Chang (2020), consideram que a pandemia forçou as Organizações a implementarem o regime de Teletrabalho a tempo completo, como medida de contingência para prevenir a transmissão do vírus. De facto, inúmeras Organizações desencorajaram, ou proibiram mesmo, os colaboradores considerados não essenciais<sup>2</sup> de se deslocarem para os seus locais de trabalho (Guyot & Sawhill, 2020, cit. por Chong et. al., 2020), incrementando o recurso ao Teletrabalho, tanto nos Estados Unidos da América (EUA) (Gallup, 2020, cit. por Chong et al., 2020), como na Europa e na Ásia (Liang, 2020, cit. por Chong et al., 2020; Tay, 2020, cit. por Chong et al., 2020).

A crise pandémica levou os Governos e as Organizações a elegerem o Teletrabalho como a resposta necessária, quer à proteção dos trabalhadores, quer à manutenção de todas as atividades durante a quarentena (OIT, 2020, cit. por Miglioretti, Gragnano, Margheritti & Picco, 2021). Assim, a Força Aérea (FA) viu-se obrigada a adotar, sempre que possível, o Teletrabalho para os seus colaboradores, militares e civis.

Conforme o Despacho n.º 22/2020, de 16 de março, do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), o qual resultou da aplicação do Comunicado do Conselho de Ministros de 12 de março de 2020, determinou-se que fosse “reduzida ao mínimo a presença dos militares nas Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos (U/E/O) da FA, em serviços considerados não essenciais, [...] com vista a prevenir a transmissão do vírus, e impedindo a formação de cadeias de transmissão [...], bem como assegurar a disponibilidade e a

---

<sup>1</sup> Adjunto para o Planeamento e Coordenação do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), e atual Coordenador do Plano de Vacinação contra a COVID-19.

<sup>2</sup> Os colaboradores não essenciais são aqueles que, pela natureza das suas funções, não necessitam de executar as suas tarefas laborais nas instalações da FA.



prontidão individual militar”. Para cumprir este desígnio, o referido Despacho determinou a possibilidade de cada U/E/O da FA proceder à integração dos militares em vários regimes de trabalho, sendo um deles o exercício de funções “com recurso às tecnologias de informação a partir do seu domicílio”.

Conforme o Despacho n.º 27/2020, de 09 de abril, do CEMFA, esclareceu-se a situação dos funcionários civis, determinando que “sem prejuízo do funcionamento da FA”, poderiam estar em Teletrabalho.

Considerando as particularidades da Instituição Castrense, nomeadamente o imperativo do permanente cumprimento da Missão, bem como a inexistência de estudos sobre Teletrabalho em contexto militar, considera-se pertinente apurar as suas potencialidades<sup>3</sup> e vulnerabilidades<sup>4</sup>, traduzidas em vantagens e desvantagens, ou seja, pontos fortes e pontos fracos, no sentido de perceber qual é o seu real aporte à FA.

O objeto de estudo da presente investigação é o Teletrabalho na FA, no momento atual; com o estudo empírico a ser realizado na Direção de Pessoal (DP), dado que foi o primeiro Serviço a adotar o Teletrabalho; e, abordando a perspetiva organizacional e a perspetiva individual, dos militares e civis, com especial incidência na perceção de Satisfação no Trabalho, Equilíbrio Trabalho-Família, Produtividade e Flexibilidade do Trabalho.

Decorrente da problemática apresentada, o objetivo geral (OG) da investigação é **avaliar o impacto do Teletrabalho na FA**, para o qual concorrem três objetivos específicos (OE):

OE1: Analisar as potencialidades do Teletrabalho na FA;

OE2: Analisar as vulnerabilidades do Teletrabalho na FA;

OE3: Analisar a perceção de Satisfação no Trabalho, Equilíbrio Trabalho-Família, Produtividade e Flexibilidade do Trabalho;

Face ao enquadramento anterior, é formulada a questão central (QC): **Qual é o impacto do Teletrabalho na FA?**

A partir da QC, por forma a proporcionar resposta aos OE, são formuladas três questões derivadas (QD):

QD1: Quais são as potencialidades do Teletrabalho na FA?

QD2: Quais são as vulnerabilidades do Teletrabalho na FA?

---

<sup>3</sup> As potencialidades do Teletrabalho representam os seus pontos fortes.

<sup>4</sup> As vulnerabilidades do Teletrabalho representam os seus pontos fracos.



QD3: Qual é a percepção de Satisfação no Trabalho, Equilíbrio Trabalho-Família, Produtividade e Flexibilidade do Trabalho?

O presente relatório da investigação foi estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo, a corrente introdução, enquadrou o tema, estabelecendo a justificação para o seu estudo, e apresentou a problemática em análise, nomeadamente os objetivos e as questões da investigação.

O segundo capítulo, subsequente, apresenta o panorama teórico de referência, respeitante aos conceitos estruturantes que moldam o modelo de análise definido.

No terceiro capítulo, é indicada a metodologia adotada e o método aplicado, revelando os participantes no estudo, o procedimento seguido, os instrumentos de recolha de dados empíricos, e as correspondentes técnicas de tratamento.

No quarto capítulo, são analisados e discutidos os resultados da investigação, relativamente à avaliação da implementação do Teletrabalho na FA, tanto na perspetiva organizacional como na perspetiva individual, bem como a percepção de Satisfação no Trabalho, Equilíbrio Trabalho-Família, Produtividade e Flexibilidade do Trabalho, respondendo às questões da investigação.

Finalmente, o quinto e último capítulo, avalia os resultados obtidos em função dos objetivos estabelecidos, salientando os contributos para o conhecimento, as limitações do estudo, sugestões de abordagens distintas da temática, findando com recomendações de cariz prático.



## 2. Enquadramento Teórico e Conceptual

Este capítulo é destinado ao enquadramento teórico e conceptual da presente investigação.

### 2.1 Teletrabalho

Foi nos EUA, nos anos 70, que surgiu pela primeira vez o conceito de Teletrabalho, introduzido por *Jack Nilles*, em função da necessidade de reduzir os engarrafamentos de trânsito e o consumo de combustíveis, devido à emergência da crise petrolífera (Almeida, 2020). Este fator, juntamente com a redução do custo das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), despoletou e impulsionou o Teletrabalho, não só nos EUA, como também nalguns países europeus (Allen, Gorden & Shockley, 2015, cit. por Neves, 2019; Rocha & Amador, 2018).

A União Europeia (UE), desde o início da década de 90, tem elegido o Teletrabalho como uma forma de trabalho fundamental para potenciar a Sociedade da Informação, sendo que, em 2002, celebrou o Acordo-Quadro Europeu sobre o Teletrabalho (Gil, 2015).

O Teletrabalho é também designado por *telework*, *telecommuting*, *agile work*, *remote work* e *e-work* (Grant, Spurgeon, Tramontano & Charalampous, 2019, cit. por Almeida, 2020).

A definição de Teletrabalho, apesar de amplamente debatida, continua a não ser unânime (Sullivan, 2003, cit. por Almeida, 2020; Grant, Wallace & Spurgeon, 2013, cit. por Almeida, 2020), uma vez que envolve um leque alargado de variáveis, nomeadamente: localização, tecnologia utilizada, tipo de contrato de trabalho, frequência e quantidade de tempo (Neves, 2019).

A definição de Teletrabalho de Baruch (2000, cit. por Flor, 2019), considera dois fatores: distância para o local de trabalho convencional, e o recurso a TIC. Noutra perspetiva, o Teletrabalho é definido como sendo o trabalho realizado em qualquer local, exceto as instalações do empregador, recorrendo a TIC (De Menezes & Kelliher, 2011, cit. por Miglioretti et al., 2021). Genericamente, o Teletrabalho refere-se à prática do trabalho fora do local de trabalho convencional, com recurso a dispositivos eletrónicos (Ellison, 2004, cit. por Mielck, 2021).

Segundo Manochehri e Pinkerton (2003, cit. por Ansong & Boateng, 2018), o Teletrabalho é um fenómeno, no qual os trabalhadores de uma determinada Organização, trabalham fora do escritório, um ou mais dias por semana, recorrendo a um computador com ferramentas de telecomunicação. Face às várias definições existentes, verifica-se que



existem duas condições indispensáveis para definir o Teletrabalho: a realização do trabalho à distância e, o recurso, para o efeito, às TIC. Nesse sentido, a execução de trabalho à distância sem recurso às TIC, bem como a execução do trabalho através das TIC nas instalações do empregador, não são considerados Teletrabalho (Gil, 2015).

### 2.1.1 Modalidades de Teletrabalho

Existem várias modalidades de Teletrabalho, dependentes do local usado para o efeito, as quais são identificadas seguidamente:

- Teletrabalho domiciliário. O Teletrabalho domiciliário – normalmente considerada a única modalidade quando se alude ao Teletrabalho – é usualmente denominado como *electronic home work* ou *home-based telework* (Gil, 2015), ou ainda por trabalho em casa ou *home office* (Beno, 2018, cit. por Neves, 2019; Rocha & Amador, 2018), sendo que diz respeito à realização das tarefas laborais a partir de casa (Daniels, Lamond & Standen, 2001, cit. por De Vries, Tummers & Bekkers, 2019);
- Teletrabalho em escritórios remotos. Esta modalidade subdivide-se em duas opções: Teletrabalho em escritórios-satélite e trabalho em telecentros. A modalidade de Teletrabalho em escritórios-satélite é também denominada por *Satellite Office Center*, correspondendo à realização do trabalho a partir de escritórios, com localizações dispersas, pertencentes a uma empresa matriz (Rosenfield & Alves, 2011, cit. por Rocha & Amador, 2018). Quanto à modalidade de trabalho em telecentros, também conhecida por *Telecenter*, é aquela na qual o trabalho é executado a partir de escritórios, usualmente localizados perto do seu domicílio, os quais podem ser utilizados por trabalhadores de outras empresas (Neves, 2019);
- Teletrabalho móvel. Segundo Daniels et al. (2001, cit. por De Vries et al., 2019), o Teletrabalho móvel corresponde à execução de tarefas laborais por parte dos trabalhadores que, tipicamente, necessitam de fazer viagens para contactar clientes.

### 2.1.2 Regimes de Teletrabalho

Os regimes dependem da frequência do Teletrabalho, o qual pode ser realizado a tempo inteiro (*full-time*), a tempo parcial (*part-time*) – apenas alguns dias por semana, ou, ainda, de forma pontual (Redinha, 2001, cit. por Guerra, 2013).



### 2.1.3 Vantagens do Teletrabalho para os colaboradores

De acordo com a revisão do estado da arte, identificam-se as principais vantagens do Teletrabalho para os colaboradores:

- Redução de deslocações e custos: São realizados menos movimentos pendulares casa-trabalho e vice-versa (Tavares, 2017), o que permite reduzir as despesas com transportes (Hunton, 2005, cit. por Ansong & Boateng, 2018);
- Maior Flexibilidade do Trabalho: O teletrabalhador possui maior autonomia e flexibilidade para gerir o seu horário de trabalho, decidindo quando e onde trabalhar (Omondi & K'Obonyo, 2018, cit. por Miglioretti et al., 2021);
- Aumento da concentração: O Teletrabalho permite reduzir as interrupções no ambiente laboral, incrementando os índices de concentração (Coenen & Kok, 2014, cit. por Neves, 2019), o que exponencia a Produtividade (Tavares, 2017);
- Aumento da Satisfação no Trabalho: O Teletrabalho proporciona maior satisfação no trabalho (Vega et al., 2015, cit. por Contreras, Baykal & Abid, 2020), melhorando a qualidade de vida (Kazekami, 2020, cit. por Contreras et al., 2020);
- Menor stress no trabalho: É consensual que o Teletrabalho, comparativamente às formas de trabalho convencionais, gera níveis de *stress* mais reduzidos (Gajendran & Harrison, 2007, cit. por Beauregard, Basile & Canonico, 2019; Fonner & Roloff, 2010, cit. por Beauregard et al., 2019; Fonner & Roloff, 2010, cit. por Beauregard et al., 2019; Wheatley, 2012, cit. por Beauregard et al., 2019; Vega, Anderson & Kaplan, 2015, cit. por Beauregard et al., 2019);
- Maior Equilíbrio Trabalho-Família: Segundo Raghuram e Wiesenfeld (2004, cit. por Schwarzmüller, Brosi, Duman & Welp, 2018), esta questão não é unânime, podendo o Teletrabalho afetar positivamente a relação trabalho-família, diminuindo os conflitos familiares (Koh et al., 2013, cit. por Louie, 2017), ou negativamente, potenciando os conflitos familiares (Kossek et al., 2015, cit. por Louie, 2017);
- Maior enfoque nos resultados: Algumas pessoas preferem focar-se no seu rendimento, em detrimento do desenvolvimento de relações que potenciam poder e influência, como forma de alavancar a carreira (Tavares, 2017).

### 2.1.4 Desvantagens do Teletrabalho para os colaboradores

Em conformidade com a revisão do estado da arte, elencam-se as principais desvantagens do Teletrabalho para os colaboradores:



- Intensificação do trabalho: A permanente conectividade ao trabalho, faz com que teletrabalhador desenvolva a crença errada de que tem de estar sempre disponível. A intensificação do trabalho, ocorre como forma de recompensar a Organização pelas facilidades proporcionadas (Chung, 2017, cit. por Abendroth & Reimann, 2018);
- Intrusões na vida privada: O desvanecimento das fronteiras casa-trabalho, fruto da invasão tecnológica (Ghislieri et al., 2017, cit. por Miglioretti et al., 2021), pode criar conflitos familiares (Navarrete & Pick, cit. por Ansong & Boateng, 2018), afetando o repouso (Tavares, 2017);
- Sobrecarga de comunicação: O abarrotamento da caixa de correio do teletrabalhador, com *emails* aos quais ele não consegue dar resposta em tempo útil, excedendo a sua capacidade de processamento, ilustra a sobrecarga de informação decorrente do Teletrabalho (Derks & Bakker, 2013, cit. por De Paoli, Røyseng & Wennes, 2017);
- Aumento de ansiedade: Afonso, Fonseca, e Teodoro (2021), verificaram a existência de uma elevada prevalência de sintomas de ansiedade e depressão em teletrabalhadores a tempo inteiro;
- Aumento do sentimento de isolamento social e profissional: O isolamento socioprofissional alude a sentimentos de falta de inclusão e conectividade ao respetivo ambiente social e laboral (Bentley et al. 2016, cit. por Beauregard et al., 2019), afetando de forma adversa o desempenho (Contreras et al., 2020), traduzindo-se numa menor Satisfação no Trabalho (Robbins, 2012, cit. por Lakshmi, Nigam & Mishra, 2017);
- Diminuição das oportunidades profissionais: Tendencialmente, os teletrabalhadores têm menos visibilidade na Organização, menos informação sobre oportunidades e menor interação (Almeida, 2020);
- Presenteísmo<sup>5</sup>: Normalmente, o Teletrabalho está à distância de um compartimento do domicílio, levando os teletrabalhadores a trabalharem continuamente, mesmo quando doentes (Tavares, 2017);
- Carências ao nível do suporte técnico: Segundo Scholefield e Peel (2009, cit. por Boell, Campbell, Cecez-Kecmanovic & Cheng, 2013), os teletrabalhadores têm

---

<sup>5</sup> O presenteísmo consiste na ausência mental do trabalhador, devido a um mal-estar físico e/ou emocional.



maior dificuldade em receber apoio técnico quando se deparam com problemas resultantes do uso de TIC;

- Utilização de equipamento inadequado: Decorrente das limitações de acesso a recursos/equipamentos, usualmente disponibilizadas pela Organização no local de trabalho (Atkyns et al., 2002, cit. por Ferreira, 2020). Vinque-se que, para além de equipamento, as Organizações deverão investir também em *software* e ferramentas tecnológicas, tais como *Virtual Private Network* (VPN), sistemas de telefone e *messaging* como, por exemplo, o *Skype*, ou *software* colaborativo baseado em *cloud* como, por exemplo, o *Zoom* (Sroka, 2018).

#### 2.1.5 Vantagens do Teletrabalho para as Organizações

De acordo com a revisão do estado da arte, identificam-se as principais vantagens do Teletrabalho para as Organizações:

- Redução de custos: Os colaboradores não estão presentes fisicamente nas Organizações, possibilitando o redimensionamento e redução das despesas com infraestruturas, energia e água (Burke, 2017, cit. por Sroka, 2018);
- Eliminação da barreira da localização geográfica: O Teletrabalho reduz/elimina a condicionante geográfica, (Bjarnason, 2014, cit. por Neves, 2019), sendo que a zona de residência passa a ser uma variável com menos peso (Matos & Galinsky, 2015, cit. por Sroka, 2018);
- Aumento da Produtividade: Os efeitos do teletrabalho na Produtividade continuam a ser discutíveis (De Menezes & Kelliher, 2011, cit. por Miglioretti et al., 2021; Omondi & K'Obonyo, 2018, cit. por Miglioretti et al., 2021), embora tudo indique que esta aumenta em função dos teletrabalhadores terem a hipótese de escolher trabalhar no período do dia em que têm melhor desempenho (Tavares, 2017), bem como pelo facto do absentismo diminuir, devido à eliminação de atrasos resultantes das deslocações (Coenen & Kok, 2014, cit. por Neves, 2019);
- Melhorias internas: O Teletrabalho abre espaço para a criatividade individual, permitindo engendrar soluções inovadoras, fomentando melhorias internas (Leung & Zhang, 2016, cit. por Neves, 2019).

#### 2.1.6 Desvantagens do Teletrabalho para as Organizações

De acordo com a revisão do estado da arte, identificam-se as principais desvantagens do Teletrabalho para as Organizações:



- Ineficiência de gestão: Invariavelmente, os gestores sentem dificuldade em avaliar a *performance* dos teletrabalhadores (Bayley & Kurland, 2013, cit. por Bunting, 2017), em identificar aspetos a melhorar e obter *feedback* (Kaplan, Engelsted, Lei & Lockwood, 2017, cit. por Neves, 2019);
- Possível emergência de conflitos: O facto de apenas alguns colaboradores de uma Organização estarem em Teletrabalho, pode gerar conflitos, sensação de exclusão e percepções de desigualdade, despoletando o enfraquecimento do clima organizacional (Peters, Bleijenbergh, den Dulk & de Ruijter, 2010, cit. por Neves, 2019; Kaplan et al., 2017, cit. por Neves, 2019). O Teletrabalho, se imposto, pode também gerar conflitos (Vega et al., 2014, cit. por Neves, 2019; Kossek, Thompson & Lautsch, 2015, cit. por Neves, 2019);
- Eventuais despesas adicionais (tecnologia/consultoria): As Organizações poderão ter gastos suplementares com a aquisição de meios tecnológicos/consultoria no âmbito do Teletrabalho (Aguilera, Lethiais, Rallet & Proulhac, 2016, cit. por Neves, 2019);
- Risco de fuga de informação: A possibilidade de aceder remotamente a uma série de dados, compromete a segurança da informação, aumentando o perigo de fuga da mesma (Illegems & Verbeke, 2004, cit. por Neves, 2019);
- Enfraquecimento da cultura organizacional: A cultura organizacional pode ficar enfraquecida, em função da dispersão geográfica dos trabalhadores (Kossek et al., 2015, cit. por Neves, 2019).

## **2.2 Satisfação no Trabalho**

Trata-se de um conceito multidimensional, sendo definido de várias formas por diferentes investigadores (Bernarto et al., 2020).

A Satisfação no Trabalho foi definida por Locke (1976, cit. por Schall, 2019) como um estado emocional agradável ou positivo, resultante da avaliação do trabalho ou experiências laborais. Segundo Colquitt et al. (2015, cit. por Bernarto et al., 2020), os funcionários com elevada Satisfação no Trabalho, terão também sentimentos positivos quando pensam no seu emprego, tarefas, obrigações ou trabalho.

Uma das maiores vantagens do Teletrabalho, consiste no aumento da Satisfação no Trabalho (Manochehri & Pinkerton, 2003, cit. por Beauregard et al., 2019), a qual decorre da flexibilidade proporcionada ao trabalhador, fomentando a autonomia e desencadeando



uma sensação de controlo sob o trabalho (Virick, DaSilva & Arrington, 2010, cit. por Schall, 2019).

### **2.3 Equilíbrio Trabalho-Família**

Kalliath e Brough (2008, cit. por Gragnano, Simbula & Miglioretti, 2020), definem o Equilíbrio Trabalho-Família como a perceção individual de que as atividades laborais e não-laborais são compatíveis.

O Equilíbrio Trabalho-Família é a extensão na qual o indivíduo é capaz de gerir harmoniosamente todos os papéis da sua vida, referentes ao trabalho, família e outras responsabilidades, funcionando como elemento mediador entre os fatores familiares e laborais, gerando bem-estar (Haar, 2013, cit. por Haar, Brougham, Roche & Barney, 2017), sendo um indicador de Satisfação no Trabalho (Padmar & Reddy, 2014, cit. por Jackson & Fransman, 2018).

Segundo Zhang, Moeckel, Moreno, Shuai e Gao (2020, cit. por Amorim, Sliusarenko & Bernardes, 2021), o Teletrabalho possibilita um maior Equilíbrio Trabalho-Família.

### **2.4 Produtividade**

Hong et al. (1995, cit. por Fujii, 2020), definem Produtividade como a quantidade de trabalho que é gerado pelos colaboradores, num determinado ambiente e num determinado período de tempo, gerando um resultado positivo para a Organização.

Existem vários estudos que sustentam uma relação positiva entre o Teletrabalho e o aumento da Produtividade (Bélanger, 1999, cit. por Beauregard et al., 2019; Crandall & Gao, 2005, cit. por Beauregard et al., 2019; Bloom et al., 2014, cit. por Beauregard et al., 2019), o que indica que esta forma de trabalho é um importante instrumento para a potenciar (Khanna & New, 2008, cit. por Mielck, 2021). Aliás, de acordo com uma revisão dos estudos acerca de Teletrabalho, concluiu-se que o Teletrabalho aumenta a Produtividade entre 35 a 40% (OIT, 2013, cit. por Gutierrez-Diez, Aguilar & Howlet, 2018).

### **2.5 Flexibilidade do Trabalho**

A Flexibilidade do Trabalho é encarada como uma estratégia para satisfazer as necessidades pessoais dos colaboradores (Wright & Snell, 1998, cit. por Monteiro, 2020; Hayashi et al., 2020, cit. por Monteiro, 2020).

De facto, a crescente digitalização das sociedades, assente em TIC inovadoras, provocou severas alterações na forma de funcionamento das Organizações (Montealegre & Cascio, 2017, cit. por Pollmann, 2019), pelo que as relações laborais tiveram de evoluir, tornando-se mais flexíveis (Bosh, 2004, cit. por. Pollmann, 2019).



Refira-se que a Flexibilidade do Trabalho é, talvez, o principal conceito subjacente ao Teletrabalho, na medida em que o seu grande benefício resulta precisamente da flexibilidade conferida no tempo e no espaço, para a execução do trabalho (Tavares, 2017). Nesse sentido, Zhang et al. (2020, cit. por Amorim et al., 2021), preconiza que o Teletrabalho permite uma maior Flexibilidade do Trabalho.

## **2.6 Modelo de análise**

A corrente investigação foi desenvolvida de acordo com o modelo de análise exibido no Apêndice A.



### 3. Metodologia e método

Neste capítulo, apresentam-se a metodologia e método seguidos na presente investigação.

#### 3.1 Metodologia

Foi aplicado o raciocínio dedutivo, partindo do “geral para o particular” (Freixo, 2011, p. 106), alicerçado numa estratégia de investigação mista, quantitativa com reforço qualitativo, e num desenho de pesquisa do tipo estudo de caso.

#### 3.2 Método

##### 3.2.1 Participantes e procedimento

Participantes. Resultantes de uma amostragem probabilística aleatória simples (Marôco, 2010), participaram no estudo 31 militares e sete civis da DP, num universo de 50 militares e 11 civis que compõe aquela Direção (Apêndice B), correspondendo a uma taxa de resposta de 62,30%. No que concerne à representatividade da amostra<sup>6</sup>, obtém-se um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 9,84%. Com efeito, recomenda-se cautela científica quanto à generalização dos resultados. Participaram ainda no estudo o anterior Subdiretor do Pessoal, Coronel José Diniz<sup>7</sup>, e o atual Subdiretor do Pessoal, Coronel Luís Morais, os quais responderam à entrevista semiestruturada, sobretudo com o objetivo de verificar os resultados obtidos. A Tabela 1 expõe a caracterização da amostra.

Tabela 1 – Caracterização da amostra

Sexo	n	%
Feminino	22	57,9
Masculino	16	42,1
Idade	n	%
25 ou menos anos	2	5,3
Entre 26 e 35 anos	4	10,5
Entre 36 e 45 anos	24	63,2
Entre 46 e 55 anos	6	15,8
Mais de 55 anos	2	5,3
Tempo de Serviço	n	%
7 ou menos anos	6	15,8
Entre 8 e 14 anos	8	21,1
Entre 15 e 21 anos	9	23,7
Entre 22 e 28 anos	9	23,7
Entre 29 e 35 anos	3	7,9
Mais de 35 anos	3	7,9
Categoria	n	%
Oficial	18	47,4
Sargento	12	31,6
Praça	1	2,6
Civil	7	18,4

<sup>6</sup> Obtida a partir de calculadora *online*, disponível em <https://comentto.com/calculadora-amostal/>.

<sup>7</sup> Exercia a função de Subdiretor do Pessoal quando foi implementado, pela primeira vez, o Teletrabalho na DP.



Procedimento. Inicialmente, procedeu-se ao pedido de autorização de divulgação do questionário, bem como de realização das entrevistas. Seguidamente, após obtida a autorização, foi enviada uma mensagem via *Groupwise*<sup>8</sup> a todos os elementos da DP, identificando o propósito da investigação e disponibilizando o *link* para acesso *online* ao questionário. As entrevistas foram realizadas numa fase posterior.

### 3.2.2 Instrumentos de recolha de dados

Os dados foram recolhidos através de inquérito por questionário e entrevistas semiestruturadas (Apêndice C).

Quanto ao primeiro instrumento de recolha de dados, recorrendo ao *software Google Forms*, estruturou-se o questionário “O Teletrabalho em Contexto Militar”, destinado aos militares da DP, o qual decorreu em março de 2021, constituído por sete secções: (1) Caracterização Sociodemográfica dos Militares e Civis; (2) Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Perspetiva Individual; (3) Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Perspetiva Organizacional; (4) Equilíbrio Trabalho-Família; (5) Satisfação no Trabalho; (6) Produtividade; e (7) Flexibilidade do Trabalho. A escala utilizada foi do tipo *Likert* de cinco pontos, variando entre um (discordo totalmente) e cinco (concordo totalmente).

Caracterização sociodemográfica dos militares e civis. Constituída por quatro itens, visando caracterizar a amostra em termos de género, categoria, tempo de serviço efetivo e idade.

Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Perspetiva Individual. As vantagens do Teletrabalho na perspetiva individual foram avaliadas através do recurso a cinco itens (*e.g.* Redução de custos), resultantes da revisão da literatura. As desvantagens do Teletrabalho na perspetiva individual foram avaliadas nos mesmos moldes, assentes em dez itens (*e.g.* Intensificação do trabalho). Através de questões abertas<sup>9</sup>, concedeu-se aos inquiridos a hipótese (facultativa) de identificar outros aspetos que não os constantes do questionário.

Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Perspetiva Organizacional. As vantagens do Teletrabalho na perspetiva organizacional foram avaliadas através do recurso a três itens (*e.g.* Melhorias internas), resultantes da revisão da literatura. As desvantagens do Teletrabalho na perspetiva organizacional foram avaliadas nos mesmos termos, sustentadas em cinco itens (*e.g.* Enfraquecimento da cultura organizacional). Através de questões

---

<sup>8</sup> *Groupwise* – Sistema da FA para troca de correspondência eletrónica.

<sup>9</sup> As respostas abertas não foram consideradas, em virtude de serem estatisticamente irrelevantes.



abertas, concedeu-se aos inquiridos a hipótese (facultativa) de identificar outros aspetos que não os constantes do questionário.

Equilíbrio Trabalho-Família. O Equilíbrio Trabalho-Família foi avaliado através do recurso à adaptação e intercalação da *E-Work Life Scale* (Grant et al., 2018), com a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório (Pantoja, Andrade & Oliveira, 2020). A escala adaptada é constituída por oito itens (e.g. Sinto que as exigências do meu trabalho são maiores quando estou em teletrabalho).

Satisfação no Trabalho. A Satisfação no Trabalho foi avaliada através do recurso à adaptação da Escala de Satisfação no Trabalho de Barayfield e Rothe (1951, cit. por Santos, 2008). A escala é constituída por quatro itens (e.g. Sinto que o teletrabalho melhora as minhas relações laborais).

Produtividade. A Produtividade foi avaliada através do recurso à adaptação e intercalação da *E-Work Life Scale* (Grant et al., 2018) com a Escala de Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório (Mendes, 2008; Andrade, 2020, cit. por Pantoja et al., 2020). A escala é constituída por sete itens (e.g. Quando estou em teletrabalho consigo concentrar-me mais nas minhas tarefas laborais).

Flexibilidade do Trabalho. A Flexibilidade do Trabalho foi avaliada através do recurso à adaptação da *E-Work Life Scale* (Grant et al., 2018). A escala é constituída por três itens (e.g. Quando estou em teletrabalho, o meu chefe dá-me um maior controlo para decidir quando e como eu concluo o meu trabalho).

O questionário foi testado previamente com 31 militares, de forma a obter uma indicação da confiabilidade do instrumento, e da validade dos *construtos*.

Em relação ao segundo instrumento de recolha de dados, realizaram-se entrevistas semiestruturadas, via *email*, ao anterior e ao atual Subdiretor do Pessoal (Apêndices D e E, respetivamente).

### 3.2.3 Técnicas de tratamento de dados

No que concerne à análise quantitativa, o tratamento estatístico foi realizado com o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 27, designadamente, através da execução de análises de confiabilidade e estudos psicométricos das escalas, análises fatoriais, medidas de tendência central, testes *Analysis of Variance* (ANOVA), e testes de estatística inferencial (Marôco, 2010). A fiabilidade do instrumento foi analisada através do alfa de *Cronbach* ( $\alpha$ ).



Quanto à análise qualitativa, com o objetivo de verificar os resultados e aprofundar o conhecimento sobre esta problemática, realizaram-se duas entrevistas semiestruturadas (De Brito Júnior & Júnior, 2012), tendo sido analisadas através da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977) (Apêndice F).



#### 4. Análise dos dados e discussão dos resultados

Neste capítulo são analisados os dados e discutidos os resultados do inquérito por questionário, complementados pelos dados das entrevistas, o que possibilita responder às QD e, conseqüentemente, à QC.

##### 4.1 Potencialidades do Teletrabalho na FA

###### 4.1.1 Vantagens para a Organização

No que concerne à análise quantitativa, observa-se, conforme a Tabela 2, que uma porção superior de inquiridos:

- Concorda que o Teletrabalho contribui para a redução de custos (n=18, 47.4%), e para a eliminação da barreira da localização geográfica (n=18, 47.4%);
- Não concorda nem discorda que o Teletrabalho fomenta melhorias internas (n=15, 39.5%).

**Tabela 2 – Vantagens do teletrabalho na perspectiva organizacional**

Vantagens do Teletrabalho (Perspetiva Organizacional)	DT		D		NCND		C		CT	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Contribuição para a redução de custos	0	0.0	1	2.6	6	15.8	<b>18</b>	<b>47.4</b>	13	34.2
Eliminação da barreira da localização geográfica	0	0.0	4	10.5	3	7.9	<b>18</b>	<b>47.4</b>	13	36.8
Melhorias internas	2	5.3	7	18.4	<b>15</b>	<b>39.5</b>	9	23.7	5	13.2

Comparação entre categorias<sup>10</sup>. Verifica-se que a percepção dos inquiridos é semelhante, conforme os resultados não significativos obtidos no teste *Kruskall-Wallis* ( $p>0.05$ ) (Tabela 3).

**Tabela 3 – Comparação entre categorias (vantagens na perspectiva organizacional)**

Vantagens do Teletrabalho (Perspetiva Organizacional)	Oficial (n=18)		Sargento (n=12)		Civil (n=7)		H (p)
	Média	Mediana	Média	Mediana	Média	Mediana	
Contribuição para a redução de custos	4,24	4,00	4,25	4,50	4,14	4,00	0.31 (0.855)
Eliminação da barreira da localização geográfica	3,88	4,00	4,17	4,50	4,14	4,00	1.41 (0.495)
Melhorias internas	3,18	3,00	3,17	3,00	3,43	3,00	0.23 (0.890)

<sup>10</sup> Todas as comparações entre categorias não contemplam a classe de Praças, dado que é estatisticamente irrelevante (n=1).



Complementarmente, observando a análise de conteúdo (Apêndice F), verifica-se que o Coronel J. Diniz considera a redução de custos como uma vantagem do Teletrabalho na perspectiva organizacional; enquanto que, por sua vez, o Coronel L. Morais elege a melhoria da eficiência e a maior disponibilidade para a execução de tarefas. Nesse sentido, a redução de custos é corroborada por um dos entrevistados. Carecem de estudos adicionais<sup>11</sup> a melhoria da eficácia e a maior disponibilidade para a execução de tarefas.

#### 4.1.2 Vantagens para os colaboradores

Em termos de análise quantitativa, observa-se, conforme a Tabela 4, que uma porção superior de inquiridos:

- Concorda totalmente que o Teletrabalho contribui para a redução das deslocações (n=27, 71.1%);
- Concorda que o Teletrabalho contribui para a redução de custos (n=16, 42.1%), aumento da concentração (n=16, 42.1%), e maior enfoque nos resultados (n=15, 39.5%);
- Discorda que o Teletrabalho contribui para a diminuição do *stress* (n=11, 28.9%), embora o somatório das respostas positivas seja igual ao somatório das respostas negativas (n=16, 42,2%).

**Tabela 4 – Vantagens do teletrabalho na perspectiva individual**

Vantagens do Teletrabalho (Perspetiva Individual)	DT		D		NCND		C		CT	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Redução de deslocações	0	0.0	0	0.0	0	0.0	11	28.9	<b>27</b>	<b>71.1</b>
Redução de custos	1	2.6	4	10.5	3	7.9	<b>16</b>	<b>42.1</b>	14	36.8
Aumento da concentração	1	2.6	5	13.2	6	15.8	<b>16</b>	<b>42.1</b>	10	26.3
Diminuição do <i>stress</i>	5	13.2	<b>11</b>	<b>28.9</b>	6	15.8	8	21.1	8	21.1
Maior enfoque nos resultados	2	5.3	6	15.8	13	34.2	<b>15</b>	<b>39.5</b>	2	5.3

Comparação entre categorias. Verifica-se que a perceção dos inquiridos é semelhante, conforme os resultados não significativos obtidos no teste *Kruskall-Wallis* ( $p>0.05$ ) (Tabela 5).

<sup>11</sup> Tendo em conta que o inquérito por questionário foi o principal instrumento de recolha de dados, todos os contributos dos entrevistados que identifiquem potencialidades e vulnerabilidades, que não as aferidas por aquele, serão remetidos para estudos adicionais.

**Tabela 5 – Comparação entre categorias (vantagens na perspectiva individual)**

<i>Vantagens do Teletrabalho (Perspetiva Individual)</i>	<i>Oficial (n=18)</i>		<i>Sargento (n=12)</i>		<i>Civil (n=7)</i>		<i>H (p)</i>
	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	
Redução de deslocações	4,78	5,00	4,75	5,00	4,43	4,00	3.05 (0.218)
Redução de custos	4,00	4,00	3,67	4,00	4,43	4,00	1.41 (0.493)
Aumento da concentração	4,06	4,00	3,83	4,00	2,86	3,00	4.63 (0.099)
Diminuição do <i>stress</i>	3,22	3,50	3,00	2,50	2,86	3,00	0.37 (0.832)
Maior enfoque nos resultados	3,28	3,00	3,17	3,50	3,14	3,00	0.12 (0.943)

Supletivamente, observando a análise de conteúdo (Apêndice F), verifica-se que o Coronel J. Diniz considera que o aumento da motivação, a redução de deslocações, e a redução de custos, são as principais vantagens do Teletrabalho na perspectiva individual; enquanto que, por sua vez, o Coronel L. Morais, identifica o aumento da concentração, a redução de deslocações e a redução de custos. Assim, ambos os entrevistados corroboram a redução das deslocações e redução dos custos. Adicionalmente, o Coronel L. Morais, corrobora o aumento da concentração. Carecem de estudos adicionais a diminuição do *stress* e o aumento da motivação.

#### 4.1.3 Síntese conclusiva e resposta à QD1

Na perspectiva organizacional, verificam-se as seguintes potencialidades do Teletrabalho:

- Redução de custos;
- Eliminação da barreira geográfica.

Não foi verificada:

- Melhorias internas.

Carecem de estudos adicionais:

- Melhoria da eficiência;
- Maior disponibilidade para a execução de tarefas.

Na perspectiva individual, verificam-se as seguintes potencialidades do Teletrabalho:

- Redução de deslocações;
- Redução de custos;
- Aumento da concentração;
- Maior enfoque nos resultados.

Carecem de estudos adicionais:



- Diminuição do *stress*<sup>12</sup>;
- Aumento da motivação.

Afere-se ainda, que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as diferentes categorias relativamente à percepção das potencialidades do Teletrabalho, sob ambas as perspetivas, o que permite concluir que a percepção dos inquiridos é semelhante.

## 4.2 Vulnerabilidades do Teletrabalho na FA

### 4.2.1 Desvantagens para a Organização

Em termos de análise quantitativa, observa-se, conforme a Tabela 6, que uma porção superior de participantes:

- Concorda que o Teletrabalho conduz à ineficiência de gestão (n=16, 42.1%), à possível emergência de conflitos (n=16, 42.1%) e ao enfraquecimento da cultura organizacional (n=15, 39.5%);
- Discorda que o Teletrabalho contribui para eventuais despesas adicionais de tecnologia/consultoria (n=13, 34.2%) e para o aumento do risco de fuga de informação (n=13, 34.2%).

**Tabela 6 – Desvantagens do teletrabalho na perspetiva organizacional**

Desvantagens do Teletrabalho (Perspetiva Organizacional)	DT		D		NCND		C		CT	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Ineficiência de Gestão	3	7.9	6	15.8	11	28.9	<b>16</b>	<b>42.1</b>	2	5.3
Possível emergência de conflitos	2	5.3	7	18.4	12	31.6	<b>16</b>	<b>42.1</b>	1	2.6
Contribuição para despesas adicionais	6	15.8	<b>13</b>	<b>34.2</b>	8	21.1	9	23.7	2	5.3
Risco de fuga de informação	7	18.4	<b>13</b>	<b>34.2</b>	7	18.4	9	23.7	2	5.3
Enfraquecimento da cultura organizacional	2	5.3	6	15.8	8	21.1	<b>15</b>	<b>39.5</b>	7	18.4

Comparação entre categorias. Verifica-se que a percepção dos inquiridos é semelhante, conforme os resultados não significativos obtidos no teste *Kruskall-Wallis* ( $p > 0.05$ ) (Tabela 7).

<sup>12</sup> Carece de estudos adicionais, na medida em que, embora uma porção superior de inquiridos (n=11) discorde que este item se constitui como uma vantagem do Teletrabalho na perspetiva organizacional, o somatório dos inquiridos que discordam/discordam totalmente e o somatório dos inquiridos que concordam/concordam totalmente é exatamente o mesmo (n=16).

**Tabela 7 – Comparação entre categorias (desvantagens na perspectiva organizacional)**

<i>Desvantagens do Teletrabalho (Perspetiva Organizacional)</i>	Oficial (n=18)		Sargento (n=12)		Civil (n=7)		H (p)
	Média	Mediana	Média	Mediana	Média	Mediana	
Ineficiência de gestão	3,24	3,00	3,17	3,50	3,14	4,00	0.00 (0.998)
Possível emergência de conflitos	3,12	3,00	3,50	4,00	2,86	3,00	2.88 (0.237)
Contribuição para despesas adicionais	2,53	2,00	2,92	3,00	2,86	3,00	0.78 (0.678)
Risco de fuga de informação	2,53	2,00	2,92	3,50	2,29	2,00	0.83 (0.662)
Enfraquecimento da cultura organizacional	3,53	4,00	3,83	4,00	2,86	3,00	3.11 (0.212)

Complementarmente, observando a análise de conteúdo (Apêndice F), constata-se que o Coronel J. Diniz identifica as seguintes desvantagens do Teletrabalho, na perspectiva organizacional: o enfraquecimento da cultura organizacional, as limitações nos sistemas e ferramentas de trabalho colaborativo implementadas, a menor aplicabilidade a escalões superiores, a ineficiência de gestão, e a possível emergência de conflitos; enquanto que, por sua vez, o Coronel L. Morais identifica, no mesmo âmbito, as limitações nos sistemas e ferramentas de trabalho colaborativo, a dificuldade em realizar reuniões alargadas, e a menor disponibilidade para a realização de tarefas urgentes.

Nesse sentido, o enfraquecimento da cultura organizacional, a ineficiência de gestão e a possível emergência de conflitos, são aspetos corroborados por um dos entrevistados. São acrescentadas desvantagens adicionais, as quais necessitam de estudos adicionais, nomeadamente: a limitação nos sistemas e ferramentas de trabalho colaborativo, a dificuldade em realizar reuniões alargadas, e a menor disponibilidade para tarefas urgentes.

#### 4.2.2 Desvantagens para os colaboradores

No que concerne à análise quantitativa, observa-se, conforme a Tabela 8, que uma porção superior de participantes:

- Concorda que o Teletrabalho contribui para a intensificação do trabalho (n=16, 42.1%), intrusões na vida privada (n=13, 34.2%), aumento do sentimento de isolamento social (n=18, 47.4%), aumento do sentimento de isolamento profissional (n=19, 50.0%), presenteísmo (n=12, 31.6%), carências ao nível do suporte técnico (n=16, 42.1%) e utilização de equipamento inadequado (n=11, 28.9%);
- Não concorda nem discorda que o Teletrabalho contribui para a diminuição das oportunidades profissionais (n=13, 34.2%), embora a maioria concorde/concorde totalmente (n=14, 36,8%);
- Concorda que o Teletrabalho contribui para o aumento da ansiedade (n=11, 28.9%), embora a maioria discorde/discorde totalmente (n=16, 42,1%);



- Discorda que o Teletrabalho origina sobrecarga de comunicação (n=12, 31.6%), embora a maioria concorde/concorde totalmente (n=15, 39,5%).

Tabela 8 – Desvantagens do teletrabalho na perspetiva individual

Desvantagens do Teletrabalho (Perspetiva Individual)	DT		D		NCND		C		CT	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Intensificação do trabalho	2	5.3	7	18.4	10	26.3	<b>16</b>	<b>42.1</b>	3	7.9
Intrusões na vida privada	2	5.3	7	18.4	11	28.9	<b>13</b>	<b>34.2</b>	5	13.2
Sobrecarga de comunicação	2	5.3	<b>12</b>	<b>31.6</b>	9	23.7	8	21.1	7	18.4
Aumento da ansiedade	6	15.8	10	26.3	8	21.1	<b>11</b>	<b>28.9</b>	3	7.9
Aumento do sentimento de isolamento social	3	7.9	5	13.2	5	13.2	<b>18</b>	<b>47.4</b>	7	18.4
Aumento do sentimento de isolamento profissional	2	5.3	9	23.7	2	5.3	<b>19</b>	<b>50.0</b>	6	15.8
Diminuição das oportunidades profissionais	3	7.9	8	21.21	<b>13</b>	<b>34.2</b>	11	28.9	3	7.9
Presenteísmo	3	7.9	4	10.5	11	28.9	<b>12</b>	<b>31.6</b>	8	21.1
Carências ao nível do suporte técnico	4	10.5	4	10.5	8	21.1	<b>16</b>	<b>42.1</b>	6	15.8
Equipamento inadequado	5	13.2	5	13.2	7	18.4	<b>11</b>	<b>28.9</b>	10	26.3

Comparação entre categorias. Verifica-se que a perceção dos inquiridos é semelhante, conforme os resultados não significativos obtidos no teste *Kruskall-Wallis* ( $p > 0.05$ ) (Tabela 9).

Tabela 9 – Comparação entre categorias (desvantagens na perspetiva individual)

Desvantagens do Teletrabalho (Perspetiva Individual)	Oficial (n=18)		Sargento (n=12)		Civil (n=7)		H (p)
	Média	Mediana	Média	Mediana	Média	Mediana	
Intensificação do trabalho	3,22	3,00	3,58	4,00	3,00	3,00	1.84 (0.399)
Intrusões na vida privada	3,39	4,00	3,50	3,50	2,86	3,00	1.51 (0.471)
Sobrecarga de comunicação	3,11	3,00	3,42	4,00	2,86	3,00	0.90 (0.636)
Aumento de ansiedade	2,72	2,50	3,08	3,00	2,86	3,00	0.57 (0.754)
Aumento do sentimento de isolamento social	3,44	4,00	3,83	4,00	3,29	4,00	1.76 (0.415)
Aumento do sentimento de isolamento profissional	3,44	4,00	3,75	4,00	3,00	4,00	2.31 (0.315)
Diminuição das oportunidades profissionais	3,11	3,00	3,25	3,50	2,57	3,00	1.98 (0.371)
Presenteísmo	3,67	4,00	3,33	3,50	3,29	3,00	0.87 (0.648)
Carências ao nível do suporte técnico	3,56	4,00	3,33	3,50	3,29	4,00	0.70 (0.704)
Equipamento inadequado	3,56	4,00	3,33	3,50	3,29	4,00	0.41 (0.817)



Supletivamente, observando a análise de conteúdo (Apêndice F), refira-se que o Coronel J. Diniz identifica as seguintes desvantagens do Teletrabalho na perspectiva individual: a menor supervisão, o maior sentimento de isolamento profissional, a menor camaradagem/espírito de equipa, a intensificação do trabalho e as solicitações familiares e interrupções; enquanto que, por sua vez, o Coronel L. Morais identifica como desvantagens, neste âmbito, o menor acesso a informação/bases de dados, a intensificação do trabalho, e a utilização de equipamento inadequado. Aquele, corrobora os resultados relativamente ao aumento do sentimento de isolamento profissional; enquanto que, por sua vez, ambos corroboram os resultados relativos à intensificação do trabalho. São acrescentadas desvantagens adicionais, as quais carecem de estudos adicionais, nomeadamente: a menor supervisão, a menor camaradagem/espírito de equipa, solicitações familiares e interrupções, e o menor acesso a informação/bases de dados.

#### 4.2.3 Síntese conclusiva e resposta à QD2

Na perspectiva organizacional, verificam-se as seguintes vulnerabilidades do Teletrabalho:

- Ineficiência de gestão;
- Possível emergência de conflitos;
- Enfraquecimento da cultura organizacional.

Não se verificaram:

- Eventuais custos adicionais (tecnologia/consultoria);
- Aumento do risco de fuga de informação.

Carecem de estudos adicionais:

- Limitações nos sistemas e ferramentas de trabalho colaborativo implementadas;
- Dificuldade em realizar reuniões alargadas;
- Menor disponibilidade para a execução de tarefas urgentes.

Na perspectiva individual, verificam-se as seguintes vulnerabilidades do Teletrabalho:

- Intensificação do trabalho;
- Intrusões na vida privada;
- Aumento do sentimento de isolamento social;
- Aumento do sentimento de isolamento profissional;
- Presenteísmo;
- Carências ao nível do suporte técnico;
- Utilização de equipamento inadequado;



- Sobrecarga de comunicação;
- Diminuição das oportunidades profissionais.

Não se verificou:

- Aumento da ansiedade.

Carecem de estudos adicionais:

- Menor supervisão;
- Solicitações familiares e interrupções;
- Menor acesso a informação/bases de dados.

Afere-se, ainda, que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as diferentes categorias relativamente à perceção das vulnerabilidades do Teletrabalho, sob ambas as perspetivas, o que permite concluir que a perceção dos inquiridos é semelhante.

### 4.3 Perceção de Satisfação no Trabalho, Equilíbrio Trabalho-Família, Produtividade e Flexibilidade do trabalho

Realizou-se uma análise fatorial exploratória dos vários itens selecionados, para descrever cada uma das variáveis latentes, de modo a verificar como estas se agrupam em fatores, e obter uma estrutura fatorial válida. Analisou-se a fiabilidade fatorial das escalas obtidas pelo mesmo processo, recorrendo à análise da consistência interna dos itens, mediante o cálculo do alfa de *Cronbach*, o qual deverá ser  $\geq 0.70$ .

#### 4.3.1 Perceção de Satisfação no Trabalho

Constata-se que a Satisfação no Trabalho dos inquiridos aumenta, embora de forma pouco expressiva, em ambiente de Teletrabalho, conforme os resultados médios ( $M=3.41$ ) e medianos obtidos ( $Md=3.25$ ), numa escala que varia entre um e cinco pontos; e, ainda, a distribuição simétrica obtida através do Coeficiente de Simetria<sup>13</sup> (Coeficiente de Simetria= $-0.13$ ). Refira-se que a escala apresenta uma adequada consistência interna dos itens (fiabilidade fatorial), conforme o valor de alfa de *Cronbach* obtido ( $\alpha=0.87$ ) (Tabela 10).

**Tabela 10 – Perceção de Satisfação no Trabalho**

Satisfação no Trabalho (n=38)	Média (M)	Mediana (Md)	Desvio Padrão (Dp)	Simetria (Si)	Curtose (Cu)	Mínimo (Min)	Máximo (Máx)	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )
	3.41	3.25	0.87	-0.13	-0.95	1.75	5.00	0.87

<sup>13</sup> O cálculo do coeficiente de simetria é efetuado através da divisão do valor de simetria com o seu respetivo erro. Se o valor obtido estiver compreendido entre -1.96 e 1.96, a distribuição apresenta-se simétrica. Por outro lado, um valor superior a 1.96, implica uma distribuição assimétrica positiva, com uma maior tendência para valores mais baixos; por outro, um valor inferior a -1.96 significa uma distribuição assimétrica negativa, e uma tendência para valores mais elevados.



Comparação entre categorias. Verifica-se que a percepção dos inquiridos é semelhante, conforme os resultados não significativos ( $F=0.26$ ,  $p=0.770$ ) obtidos no teste ANOVA (Tabela 11).

**Tabela 11 – Comparação entre categorias (Satisfação no Trabalho)**

Satisfação no Trabalho	Oficial (n=18)		Sargento (n=12)		Civil (n=7)		F (p)
	M	Dp	M	Dp	M	Dp	
	3.53	0.82	3.38	0.99	3.25	0.94	0.26 (0.770)

#### 4.3.2 Perceção de Equilíbrio Trabalho-Família

Verifica-se que o Equilíbrio Trabalho-Família dos inquiridos aumenta, embora de forma pouco expressiva, em ambiente de Teletrabalho, de acordo com os resultados médios ( $M=3.02$ ) e medianos ( $Md=3.00$ ) obtidos, numa escala que varia entre um e cinco pontos. De igual forma, em função da distribuição simétrica obtida, verificada pelo valor do coeficiente de simetria obtido, confirma-se esta tendência para valores mais medianos (Tabela 12).

Em função do valor adequado do alfa de *Cronbach* ( $\alpha=0.89$ ), verifica-se uma boa consistência interna entre os itens e, como tal, confirma-se a fiabilidade fatorial da presente escala (Tabela 12).

**Tabela 12 – Perceção de Equilíbrio Trabalho-Família**

Equilíbrio Trabalho-Família (n=38)	Média (M)	Mediana (Md)	Desvio Padrão (Dp)	Simetria (Si)	Curtose (Cu)	Mínimo (Min)	Máximo (Máx)	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )
	3.02	3.00	0.89	-0.08	-0.62	1,00	4,63	0.89

Comparação entre categorias. Verifica-se que a percepção dos inquiridos é semelhante, conforme os resultados não significativos ( $F=0.01$ ,  $p=0.992$ ) obtidos no teste ANOVA (Tabela 13).

**Tabela 13 – Comparação entre categorias (Equilíbrio Trabalho-Família)**

Equilíbrio Trabalho-Família	Oficial (n=18)		Sargento (n=12)		Civil (n=7)		F (p)
	M	Dp	M	Dp	M	Dp	
	3,04	0,88	3,00	1,03	3,02	0,90	0,01 (0,992)



Complementarmente, observando a análise de conteúdo (Apêndice F), verifica-se que, ambos os entrevistados, identificam o aumento do Equilíbrio Trabalho-Família como uma vantagem do Teletrabalho na perspetiva individual, o que corrobora os resultados obtidos.

#### 4.3.3 Perceção de Produtividade

Verifica-se que a Produtividade dos inquiridos aumenta, de forma expressiva, em ambiente de Teletrabalho, de acordo com os valores médio ( $M=3.65$ ) e mediano ( $M=3.71$ ) obtidos, numa escala que varia entre um e cinco pontos.

O valor de alfa de *cronbach* ( $\alpha=0.92$ ) apurado, confirma a adequada consistência interna dos itens e, como tal, a adequada fiabilidade fatorial da presente escala (Tabela 14).

**Tabela 14 – Perceção de Produtividade**

<i>Produtividade (n=38)</i>	<i>Média (M)</i>	<i>Mediana (Md)</i>	<i>Desvio Padrão (Dp)</i>	<i>Simetria (Si)</i>	<i>Curtose (Cu)</i>	<i>Mínimo (Min)</i>	<i>Máximo (Máx)</i>	<i>Alfa de Cronbach (<math>\alpha</math>)</i>
	3.65	3.71	0.84	-1.17	-0.46	1.71	5.00	0.92

Comparação entre categorias. Verifica-se que a perceção dos inquiridos é semelhante, conforme os resultados não significativos ( $F=0.37$ ,  $p=0.696$ ) obtidos no teste ANOVA (Tabela 15).

**Tabela 15 – Comparação entre categorias (Produtividade)**

<i>Produtividade</i>	<i>Oficial (n=18)</i>		<i>Sargento (n=12)</i>		<i>Civil (n=7)</i>		<i>F (p)</i>
	<i>M</i>	<i>Dp</i>	<i>M</i>	<i>Dp</i>	<i>M</i>	<i>Dp</i>	
	3.65	0.82	3.80	0.99	3.44	0.69	0.37 (0.696)

Supletivamente, observando a análise de conteúdo (Apêndice F), verifica-se que, ambos os entrevistados, identificam o aumento da Produtividade como uma vantagem do Teletrabalho na perspetiva organizacional, o que corrobora os dados obtidos.

#### 4.3.4 Perceção da Flexibilidade do Trabalho

Apura-se que a Flexibilidade do Trabalho dos inquiridos aumenta, de forma expressiva, em ambiente de Teletrabalho, tendo em conta o valor médio ( $M=3.52$ ), mediano ( $Md=3.67$ ) e a distribuição simétrica obtida.

Refira-se que, em função do valor de alfa de *Cronbach* obtido ( $\alpha=0.66$ ), a presente escala apresenta uma consistência interna aceitável e, como tal, uma adequada fiabilidade fatorial (Tabela 16).

**Tabela 16 – Perceção de Flexibilidade do Trabalho**

<i>Flexibilidade do Trabalho (n=38)</i>	<i>Média (M)</i>	<i>Mediana (Md)</i>	<i>Desvio Padrão (Dp)</i>	<i>Simetria (Si)</i>	<i>Curtose (Cu)</i>	<i>Mínimo (Min)</i>	<i>Máximo (Máx)</i>	<i>Alfa de Cronbach (<math>\alpha</math>)</i>
	3.52	3.67	0.69	-0.54	0.55	2.00	5.00	0.66

Comparação entre categorias. Verifica-se que a perceção dos inquiridos é semelhante, conforme os resultados não significativos ( $F=0.02$ ,  $p=0.976$ ) obtidos no teste ANOVA (Tabela 17).

**Tabela 17 – Comparação entre categorias (Flexibilidade do Trabalho)**

<i>Flexibilidade do Trabalho</i>	<i>Oficial (n=18)</i>		<i>Sargento (n=12)</i>		<i>Civil (n=7)</i>		<i>F (p)</i>
	<i>M</i>	<i>Dp</i>	<i>M</i>	<i>Dp</i>	<i>M</i>	<i>Dp</i>	
	3.51	0.66	3.56	0.67	3.57	0.92	0.02 (0.976)

#### 4.3.5 Síntese conclusiva e resposta à QD3

Por um lado, verifica-se que, em ambiente de Teletrabalho, os inquiridos têm um aumento pouco expressivo de:

- Satisfação no Trabalho;
- Equilíbrio Trabalho-Família, o que é verificado por ambos os entrevistados, de acordo com a análise de conteúdo (Apêndice F).

Por outro, verifica-se que, em ambiente de Teletrabalho, os inquiridos têm um aumento expressivo de:

- Produtividade, o que é corroborado por ambos os entrevistados, conforme análise de conteúdo (Apêndice F);
- Flexibilidade do Trabalho, o que é corroborado por ambos os entrevistados, conforme análise de conteúdo (Apêndice F).

Afere-se, ainda, que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as diferentes categorias relativamente à Satisfação no Trabalho, Equilíbrio Trabalho-Família, Produtividade e Flexibilidade do Trabalho, o que permite concluir que a perceção dos inquiridos é semelhante.

#### 4.4 Impacto do Teletrabalho na FA e resposta à QC

O impacto do Teletrabalho na FA, resulta das potencialidades e vulnerabilidades apuradas, as quais importa agrupar nas correspondentes perspetivas (Tabela 18):



Tabela 18 – Síntese das potencialidades e vulnerabilidades apuradas

Potencialidades (P)	Vulnerabilidades (V)
<b>Perspetiva Organizacional</b>	
<b>P1:</b> Redução de custos <b>P2:</b> Eliminação da barreira geográfica <b>P3:</b> Aumento da Produtividade	<b>V1:</b> Ineficiência de gestão <b>V2:</b> Possível emergência de conflitos <b>V3:</b> Enfraquecimento da cultura organizacional
<b>Perspetiva Individual</b>	
<b>P1:</b> Redução de deslocamentos <b>P2:</b> Redução de custos <b>P3:</b> Aumento da concentração <b>P4:</b> Maior enfoque nos resultados <b>P5:</b> Aumento da Flexibilidade do Trabalho <b>P6:</b> Aumento da Satisfação no Trabalho <b>P7:</b> Aumento do Equilíbrio Trabalho-Família	<b>V1:</b> Intensificação do trabalho <b>V2:</b> Intrusões na vida privada <b>V3:</b> Aumento do sentimento de isolamento social <b>V4:</b> Aumento do sentimento de isolamento profissional <b>V5:</b> Presenteísmo <b>V6:</b> Carências ao nível do suporte técnico <b>V7:</b> Utilização de equipamento inadequado <b>V8:</b> Sobrecarga de comunicação <b>V9:</b> Diminuição das oportunidades profissionais

De forma a escarpelizar e contextualizar os resultados obtidos, na perspetiva organizacional, atente-se nas seguintes potencialidades do Teletrabalho apuradas:

- Redução de custos. De acordo com o Coronel J. Diniz (entrevista por *email*, 19 de junho de 2021), o Teletrabalho permite a “poupança com os recursos necessários para a jornada (eletricidade, ar condicionado, fornecimento de refeições, serviços de limpeza, etc.)”;
- Eliminação da barreira geográfica. Constata-se que a eliminação da barreira geográfica se constitui como um ponto forte do Teletrabalho, o que se explica pela possibilidade de deslocalizar os Recursos Humanos da Instituição, presumindo-se que pode contribuir para o recrutamento e retenção de talentos;
- Aumento da Produtividade. Percebida como aumentando de forma expressiva, em ambiente de Teletrabalho, como verificado anteriormente. Segundo o Coronel J. Diniz (*op. cit.*), o Teletrabalho “pode tornar o trabalhador mais motivado, focado e produtivo”. A mesma ideia é partilhada pelo Coronel L. Morais (entrevista por *email*, 11 de junho de 2021), ao afirmar que o Teletrabalho pode originar possíveis “ganhos de produtividade dos militares e civis, com melhorias na eficiência dos serviços”.

Ainda na perspetiva organizacional, apuram-se as seguintes vulnerabilidades do Teletrabalho:

- Ineficiência de gestão. Segundo o Coronel J. Diniz (*op. cit.*), este ponto fraco afeta de sobremaneira a comunicação e coordenação de equipas, “tornando-se menos imediata e mais formal”;



- Eventual emergência de conflitos. Explicada pelo diferencial de tempo que cada colaborador está em Teletrabalho, por comparação aos demais, exponenciado pela existência de situações díspares entre Teletrabalhadores e os trabalhadores convencionais, o que mina o clima organizacional;
- Enfraquecimento da cultura organizacional. De acordo com o Coronel J. Diniz (*op. cit.*), “o facto de trabalhar isoladamente, fará perder também a camaradagem e o espírito de equipa tão vital em certas funções, e particularmente importante para os mais jovens”.

Quanto à perspectiva individual, atente-se nas potencialidades do Teletrabalho apuradas:

- Redução de custos e deslocações. Nas palavras do Coronel J. Diniz (*op. cit.*), o Teletrabalho permite “a poupança de tempo e dinheiro com deslocações de e para o serviço”. Em sentido convergente, o Coronel L. Morais (*op. cit.*), afirma que o Teletrabalho permite a “poupança dos gastos” com deslocações;
- Aumento da concentração. Resultante da diminuição das distrações, comparativamente ao trabalho convencional. Segundo o Coronel L. Morais (*op. cit.*), o Teletrabalho confere uma “melhor capacidade de concentração em algumas tarefas”;
- Maior enfoque nos resultados. O qual decorre precisamente do aumento da concentração, evitando o dispêndio de energia e tempo em relações que potenciam a influência, o que permite maior foco na tarefa;
- Aumento da Flexibilidade do Trabalho. Também percebida como aumentando de forma expressiva, em ambiente de Teletrabalho, como verificado anteriormente. Segundo o Coronel J. Diniz (*op. cit.*), traduz-se nalguma “autonomia que o trabalhador pode ganhar em gerir os seus próprios horários”. De forma concordante, o Coronel L. Morais (*op. cit.*), afirma que o Teletrabalho “permite uma maior autogestão do tempo”;
- Aumento da Satisfação no Trabalho. Percebida como aumentando, embora de forma pouco expressiva, em ambiente de Teletrabalho, como verificado anteriormente. Indicia uma atitude positiva dos inquiridos em relação ao trabalho em contexto de Teletrabalho;
- Aumento do Equilíbrio Trabalho-Família. Igualmente percebida como aumentando, embora de forma pouco expressiva, em ambiente de Teletrabalho,



como verificado anteriormente. Nas palavras do Coronel J. Diniz (*op. cit.*), o Teletrabalho permite a “proximidade com a família mesmo durante a jornada de trabalho”. O Coronel L. Morais (*op. cit.*), concretiza esta ideia, afirmando que o Teletrabalho permite uma “maior conciliação das suas tarefas com a vida pessoal”.

Finalmente, atente-se nas vulnerabilidades apuradas na perspetiva individual:

- Intensificação do trabalho. Segundo o Coronel J. Diniz (*op. cit.*), “pode haver tentativas por parte da chefia ou do próprio de desregrar o número de horas de empenhamento”. O Coronel L. Morais (*op. cit.*), corrobora esta ideia, afirmando que o Teletrabalho “poderá acarretar um maior período de trabalho diário”;
- Sobrecarga de comunicação. Em certa medida, associada à vulnerabilidade anterior, sendo que está intrinsecamente relacionada com o excesso de informação recebida, de ordem superior à capacidade de processamento do indivíduo;
- Intrusões na vida privada. As quais resultam da contínua conectividade ao trabalho;
- Aumento do sentimento de isolamento social. O qual resulta da diminuição da interação social;
- Aumento do sentimento de isolamento profissional. De acordo com o Coronel J. Diniz (*op. cit.*), os teletrabalhadores tender a perder “enquadramento, supervisão e apoio no desempenho das suas tarefas”;
- Presenteísmo. A tendência dos teletrabalhadores, embora doentes, continuarem a trabalhar;
- Carências ao nível do suporte técnico. O que sugere que a Organização deve implementar medidas, no sentido de providenciar uma resposta mais expedita aos problemas técnicos dos teletrabalhadores;
- Utilização de equipamento inadequado. O que sugere que a Organização deve implementar medidas no sentido de mitigar estes pontos fracos, criando as condições para o pleno exercício do Teletrabalho, essencialmente no que concerne à disponibilização de meios tecnológicos capazes aos teletrabalhadores. O Coronel L. Morais (*op. cit.*), enfatiza esta questão, afirmando que “as tarefas foram sendo executadas com alguns constrangimentos devido à falta de meios informáticos”;
- Diminuição das oportunidades profissionais. Possivelmente, devido ao facto de os colaboradores, em contexto de Teletrabalho, terem menos contacto com a Organização, com o Serviço, bem como com a Chefia. Ademais, segundo o Coronel L. Morais (*op. cit.*), “os sistemas de informação nem sempre possibilitam o acesso



a todos os conteúdos”, o que indicia uma maior dificuldade em aceder a informação, não só, mas também, relacionada com as referidas oportunidades.

Todavia, esta análise não permite avaliar se o impacto do Teletrabalho é negativo ou positivo. Revela-se necessário determinar em que proporção os benefícios são percebidos, face aos custos.

Deste modo, começando pela perspetiva organizacional, procede-se ao cálculo da média ponderada, tanto das vantagens (Tabela 19), como das desvantagens (Tabela 20):

**Tabela 19 – Média ponderada das vantagens (perspetiva organizacional)**

<i>Vantagens do Teletrabalho</i> ( <i>Perspetiva Organizacional</i> )	<i>n</i>	<i><math>\bar{x}</math></i>
Contribuição para a redução de custos	38	4.13
Eliminação da barreira da localização geográfica	38	4.05
Aumento da Produtividade	38	3.65
Média Ponderada		3.94

**Tabela 20 – Média ponderada das desvantagens (perspetiva organizacional)**

<i>Desvantagens do Teletrabalho</i> ( <i>Perspetiva Organizacional</i> )	<i>n</i>	<i><math>\bar{x}</math></i>
Ineficiência de Gestão	38	3.21
Possível emergência de conflitos	38	3.18
Enfraquecimento da cultura organizacional	38	3.5
Média Ponderada		3.29

Como ilustrado, verifica-se que a média ponderada dos itens inerentes às vantagens do Teletrabalho, na perspetiva organizacional, tem um valor de 3,94; enquanto que a média ponderada dos itens inerentes às desvantagens, é de 3,29. Assim, verifica-se que a média ponderada dos itens que caracterizam as vantagens do Teletrabalho, é superior.

De igual forma, para verificar o impacto do Teletrabalho na FA, na perspetiva individual, procede-se ao cálculo da média ponderada, tanto das vantagens (Tabela 21), como das desvantagens (Tabela 22):

**Tabela 21 – Média ponderada das vantagens (perspetiva individual)**

<i>Vantagens do Teletrabalho</i> <i>(Perspetiva Individual)</i>	<i>n</i>	<i><math>\bar{X}</math></i>
Redução de deslocações	38	4.71
Redução de custos	38	4
Aumento da concentração	38	3.76
Maior enfoque nos resultados	38	3.23
Aumento da Flexibilidade do Trabalho	38	3.52
Aumento da Satisfação no Trabalho	38	3.41
Aumento do Equilíbrio Trabalho-Família	38	3.02
Média Ponderada		3.66

**Tabela 22 – Média ponderada das desvantagens (perspetiva individual)**

<i>Desvantagens do Teletrabalho</i> <i>(Perspetiva Individual)</i>	<i>n</i>	<i><math>\bar{X}</math></i>
Intensificação do trabalho	38	3.28
Intrusões na vida privada	38	3.31
Sobrecarga de comunicação	38	3.15
Aumento do sentimento de isolamento social	38	3.55
Aumento do sentimento de isolamento profissional	38	3.47
Diminuição das oportunidades profissionais	38	3.07
Presenteísmo	38	3.47
Carências ao nível do suporte técnico	38	3.42
Equipamento inadequado	38	3.42
Média Ponderada		3.34

De acordo com o exposto, verifica-se que a média ponderada dos itens inerentes às vantagens do Teletrabalho, na perspetiva individual, tem um valor de 3,66; enquanto que a média ponderada dos itens inerentes às desvantagens é de 3,34. Por conseguinte, verifica-se que a média ponderada dos itens que caracterizam as vantagens do Teletrabalho, é superior.

Sintetizando, em função dos resultados das médias ponderadas supramencionados, considerando ambas as perspetivas em estudo, constata-se que os inquiridos conferem maior valor, isto é, atribuem maior peso, às potencialidades do Teletrabalho do que às suas vulnerabilidades. Significa isto que os benefícios dos pontos fortes são percebidos como sendo superiores aos custos dos pontos fracos. Apura-se assim o primeiro indicador, o qual concorre para avaliar positivamente o impacto do Teletrabalho na FA.

O segundo indicador, advém do importante contributo dos entrevistados, os quais, conforme a análise de conteúdo (Apêndice F), tendo em conta ambas as perspetivas, fazem



um balanço positivo da experiência de Teletrabalho naquela Direção. Nesse sentido, o Coronel J. Diniz (*op. cit.*), enuncia os dois motivos que sustentam a sua leitura: por um lado, o facto de o Teletrabalho ter permitido “manter a DP operacional e produtiva” durante o confinamento decorrente da pandemia; e, por outro, o facto desta crise pandémica ter demonstrado que “existem outros modelos para além do tradicional, que em certas condições podem trazer um aumento de produtividade (sempre sujeito à análise pessoa/função)”. Em sintonia com a primeira ideia, o Coronel L. Morais (*op. cit.*), considera que Teletrabalho tem um efeito global positivo, especialmente por ter permitido “manter um funcionamento perto do normal, nas fases mais críticas da pandemia”. Deste modo, apura-se o segundo indicador, o qual, à semelhança do anterior, concorre para avaliar positivamente o impacto do Teletrabalho na Instituição.

Como resposta à QC, recuperando também ilações anteriores, conclui-se que o impacto do Teletrabalho na FA é positivo, tanto na perspetiva organizacional como na perspetiva individual, verificando-se um aumento, pouco expressivo, da Satisfação no Trabalho e do Equilíbrio Trabalho-Família, bem como um aumento, neste caso expressivo, da Produtividade e da Flexibilidade do Trabalho.



## 5. Conclusões

A crise pandémica atual mudou o mundo. Mudou a forma de estar, a forma de conviver, a forma de estudar, a forma de trabalhar. Mudou Organizações e indivíduos. Alterou processos. Alterou dinâmicas. De facto, a crise gerada pelo COVID-19, a qual continuamos infelizmente a experienciar, causou efeitos devastadores nas sociedades à escala global. Pelo meio, dois atores: o vírus e o Teletrabalho. Esta situação calamitosa, impeliu o Estado Português e a FA, em particular, a adotar um conjunto de medidas de mitigação dos efeitos do vírus, com especial incidência naquelas que permitiriam manter os serviços a funcionar minimamente, principalmente durante os confinamentos, de onde se destaca o Teletrabalho.

A principal medida adotada pela FA, tendo em vista mitigação dos efeitos do COVID-19, foi precisamente a implementação do Teletrabalho na Organização, tanto para os militares como para os funcionários civis. Na realidade, o Teletrabalho revelou-se uma ferramenta fundamental para a Instituição, no sentido em que permitiu sustentar, na retaguarda, a operacionalidade da FA, a qual não poderia, de forma alguma, sair beliscada.

Apesar da crescente e paulatina importância que o Teletrabalho vinha a adquirir no seio das diversas sociedades, até ao despontar da crise pandémica, crê-se que não haveria intenção de implementar, de modo algum, esta forma de trabalho na FA. As circunstâncias assim o ditaram.

Curiosamente, constata-se que o Teletrabalho está fatidicamente ligado a cenários de crise. Senão, veja-se o já mencionado caso da crise energética nos EUA, nos anos 70, durante a qual viria a emergir pela primeira vez este conceito, criado por *Jack Nilles*, e atente-se na atual crise pandémica despoletada pelo COVID-19. Por conseguinte, o Teletrabalho assume-se como uma espécie de solução milagrosa para superar algumas das piores crises mundiais, dando provas da sua mais valia enquanto forma de trabalho.

Efetivamente, por norma, é nas situações de crise que surgem as melhores e mais criativas oportunidades para evoluir. E este pode ser o momento certo para evoluir. Contudo, antes de eventualmente dar o passo em frente, revela-se vital aferir o impacto do Teletrabalho na FA. De forma a cumprir este desígnio, é indispensável apurar as suas potencialidades, os pontos fortes, bem como as suas vulnerabilidades, os seus pontos fracos. Esta constitui-se como a base indispensável para a avaliação da relação custo-benefício do Teletrabalho, a qual permite determinar se o impacto é positivo ou negativo. Foi precisamente isso que este estudo procurou fazer, sintetizando-se as ilações extraídas nos próximos parágrafos.



Numa fase inicial, primou-se pelo apuramento das potencialidades e vulnerabilidades do Teletrabalho, recorrendo, para o efeito, a um inquérito por questionário, o qual foi elaborado a partir da revisão do estado da arte. Posteriormente, através da realização de duas entrevistas semiestruturadas, designadamente ao anterior e ao atual Subdiretor do Pessoal, procurou-se primariamente verificar os resultados do inquérito por questionário, coletando, de forma suplementar, outros dados que viriam a suportar a análise da problemática.

Tendo por base os resultados obtidos, constata-se que o Teletrabalho encerra diversas potencialidades e vulnerabilidades. Começamos pelas potencialidades, os pontos fortes. Conclui-se então que o Teletrabalho, na perspetiva organizacional, possui várias potencialidades, tais como: a redução de custos, a eliminação da barreira geográfica, e o aumento expressivo da Produtividade. Saliente-se que a redução de custos foi verificada por um dos entrevistados; enquanto que, o aumento da Produtividade foi confirmado por ambos.

Na perspetiva individual, conclui-se que o Teletrabalho possui as seguintes potencialidades: a redução de deslocações, a redução de custos, o aumento da concentração, o maior enfoque nos resultados, o aumento, pouco expressivo, da Satisfação no Trabalho e do Equilíbrio Trabalho-Família, bem como o aumento expressivo da Flexibilidade do Trabalho. Refira-se que ambos os entrevistados confirmaram, como pontos fortes, a redução das deslocações, a redução de custos, o maior Equilíbrio Trabalho-Família, e, ainda, o aumento da Flexibilidade do Trabalho; enquanto que, um dos entrevistados verificou o aumento da concentração.

Quanto às desvantagens do Teletrabalho, na perspetiva organizacional, conclui-se que são as seguintes: a ineficiência de gestão, a possível emergência de conflitos e o enfraquecimento da cultura organizacional. Saliente-se que, tanto o enfraquecimento da cultura organizacional, como a ineficiência de gestão, são vulnerabilidades confirmadas pelos entrevistados.

Na perspetiva individual, conclui-se que o Teletrabalho apresenta as seguintes vulnerabilidades: a intensificação do trabalho, as intrusões na vida privada, o aumento do sentimento de isolamento social, o aumento do sentimento de isolamento profissional, presenteísmo, as carências ao nível do suporte técnico, a utilização de equipamento inadequado, a diminuição das oportunidades profissionais e a sobrecarga de comunicação. Refira-se que ambos os entrevistados confirmaram a intensificação do trabalho; enquanto que, um deles, confirmou o aumento do sentimento de isolamento profissional, e a utilização de equipamento inadequado.



Ainda, no que diz respeito às potencialidades e vulnerabilidades do Teletrabalho, constata-se que ambos os entrevistados deram contributos muito significativos. Contudo, ao aportarem novos dados ao presente estudo, os quais não foram visados pelo inquérito por questionário, obriga a que esses contributos sejam remetidos para estudos adicionais. Relembre-se que este estudo assentou numa estratégia de investigação mista, quantitativa com reforço qualitativo.

No que concerne aos resultados obtidos a partir do inquérito por questionário, tanto na perspetiva organizacional como na perspetiva individual, bem como na perceção de Satisfação no Trabalho, Equilíbrio Trabalho-Família, Produtividade e Flexibilidade do Trabalho, verifica-se que não existem diferenças significativas de resultados entre as categorias alvo de comparação, o que permite concluir que, no que a esta matéria diz respeito, a perceção de Oficiais, Sargentos e Civis, é semelhante.

Reitere-se o aumento percebido, ainda que pouco expressivo, da Satisfação no Trabalho e do Equilíbrio Trabalho-Família em ambiente de Teletrabalho; e, sob as mesmas condições, o aumento expressivo da Produtividade e da Flexibilidade do Trabalho.

Conclui-se, ainda, que os inquiridos, sob ambas as perspetivas em estudo, atribuem uma maior valorização às potencialidades do Teletrabalho do que às vulnerabilidades. Significa isto que, numa lógica de custo-benefício, os benefícios dos pontos fortes são percebidos como sendo superiores aos custos dos pontos fracos. Este facto permite definir o primeiro indicador para avaliar o impacto do Teletrabalho na FA, o qual é positivo por natureza.

Emerge ainda um segundo indicador, o qual reforça o anterior: a avaliação global positiva que ambos os entrevistados fazem da implementação do Teletrabalho. São estes indicadores que permitem aferir o impacto do Teletrabalho na FA. E assim, culmina-se a investigação.

Conclui-se que o impacto do Teletrabalho na FA pode ser classificado como positivo, destacando-se, por um lado, um aumento, pouco expressivo, da Satisfação no Trabalho e do Equilíbrio Trabalho-Família; e, por outro, um aumento expressivo da Produtividade e da Flexibilidade do Trabalho.

Em função dos resultados obtidos e das conclusões lavradas, pode, com propriedade, afirmar-se que foram alcançados, totalmente, tanto o objetivo geral como os objetivos específicos, tendo sido dada resposta à questão da investigação.



No que diz respeito às limitações da investigação, saliente-se o facto do inquérito por questionário ter tido uma fraca taxa de resposta, nomeadamente, 62,30%.

O facto de apenas um praça ter respondido ao inquérito por questionário, sendo algo que não é considerado estatisticamente relevante para efeitos de comparação de resultados entre categorias, pode, por si só, ser também considerada uma limitação da investigação, no sentido em que apenas permitiu comparar os resultados entre Oficiais, Sargentos e Civis, não abrangendo, portanto, todas as categorias pretendidas.

Regista-se também, como limitação da investigação, o facto de não ser possível generalizar os resultados, dado tratar-se de um estudo de caso. Quer isto dizer que as conclusões do estudo não podem ser aplicadas a outros Serviços, até porque cada um terá, certamente, as suas próprias especificidades.

Uma limitação adicional da investigação, prende-se com o momento em que foi realizada. O facto de o estudo ter sido realizado durante a pandemia resultante do COVID-19, poderá ter condicionado a perceção dos participantes, enviesando, eventualmente, os resultados obtidos.

Em função das limitações elencadas, no que a estudos futuros diz respeito, sugere-se que sejam realizadas investigações noutros Serviços, preferencialmente em ambiente não pandémico, de forma a identificar as potencialidades e vulnerabilidades do Teletrabalho nesses mesmos serviços, no sentido de aferir, com rigor o seu impacto. Em boa verdade, é previsível, por exemplo, que, pela natureza distinta, os resultados obtidos num serviço da área das operações, sejam distintos dos resultados obtidos num serviço da área de apoio.

Adicionalmente, uma outra sugestão para a realização de investigações ulteriores, está relacionada com a importância de estudar as potencialidades e vulnerabilidades, as quais carecem de confirmação, por intermédio da realização de estudos adicionais. De facto, tal concorreria para conferir uma visão mais holística do impacto do Teletrabalho na Instituição.

Assim, no que concerne às potencialidades do Teletrabalho na perspetiva individual, aferidas através do inquérito por questionário, sugere-se que seja investigada a diminuição do *stress*, dado que os resultados obtidos foram inconclusivos. Tendo em conta os resultados obtidos através das entrevistas, efetuam-se, adicionalmente, várias propostas de estudos futuros. Na perspetiva organizacional, em matéria de potencialidades do Teletrabalho: a melhoria da eficiência e a maior disponibilidade para a execução de tarefas. Na perspetiva individual, também no âmbito das potencialidades do Teletrabalho: o aumento da motivação. Na perspetiva organizacional, em termos de vulnerabilidades: as limitações nos sistemas e



ferramentas de trabalho colaborativo implementadas, a dificuldade em realizar reuniões alargadas, e a menor disponibilidade para a execução de tarefas urgentes. Finalmente, sob a perspetiva individual, no tocante a vulnerabilidades: a menor supervisão, as solicitações familiares e interrupções, e o menor acesso a informação/bases de dados.

Finalmente, recomenda-se que a FA implemente medidas, no sentido de potenciar o efeito do Teletrabalho, através da atenuação ou eliminação de algumas vulnerabilidades. Por um lado, na perspetiva organizacional, recomenda-se à Direção de Instrução que providencie formação e treino comportamental em Teletrabalho, dirigido tanto a chefes como a quadros inferiores, mitigando a ineficiência de gestão; por outro, na perspetiva individual, recomenda-se à Direção de Comunicações e Sistemas de Informação que adquira equipamentos adequados à prática do Teletrabalho, designadamente meios informáticos, bem como que melhore, de alguma forma, o suporte técnico proporcionado aos teletrabalhadores da Instituição.

“We’re not going back. We’ve had an 800% increase in our ability to do this teleworking experience. Nobody wants to go back to what we were doing. So how do we take this challenge and use it as an opportunity to move us forward?”

Stephen Wilson<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Declarações proferidas pelo General Stephen Wilson em 16 de setembro de 2020, enquanto Vice-Chefe do Estado-Maior da Força Aérea dos EUA, tendo-se aposentado em 31 de dezembro de 2020.



## Referências bibliográficas

- Abendroth, A. K., & Reimann, M. (2018). Telework and work–family conflict across workplaces: investigating the implications of work–family-supportive and high-demand workplace cultures. In *The work-family interface: Spillover, complications, and challenges*. Emerald Publishing Limited. Retirado de <https://doi.org/10.1108/S1530-353520180000013017>
- Afonso, P., Fonseca, M., & Teodoro, T. (2021). Evaluation of anxiety, depression and sleep quality in full-time teleworkers. *Journal of Public Health*, pp. 1-8 Retirado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8202819/pdf/fdab164.pdf>
- Almeida, A. L. (2020). *A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa: o papel da sobrecarga de trabalho e da resiliência*. Retirado de <http://hdl.handle.net/10071/21549>
- Amorim, V., Sliusarenko, A, & Bernardes, Ó. (2021). A Flexibilização do Trabalho no Contexto da Pandemia SARS-CoV-2: O Caso do Teletrabalho em Portugal. *European Journal of Applied Business and Management*, 7(2). Retirado de <http://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/544/pdf>
- Ansong, E., & Boateng, R. (2018). Organisational adoption of telecommuting: Evidence from a developing country. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 84(1), e12008. Retirado de <https://doi.org/10.1002/isd2.12008>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (LA Reto, & A. Pinheiro, Trad.) Lisboa: Edições 70. *Publicação original*.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canónico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. Em: R. N. Landers (Ed.), *The Cambridge handbook of technology and employee behavior* (pp. 511-543). Cambridge: Cambridge University Press. Retirado de <https://eprints.bbk.ac.uk/id/eprint/28079/1/Telework%20outcomes%20Beauregard%20Canonic%20Basile%202019.pdf>
- Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from indonesian teachers. Retirado de <http://repository2.uph.edu/703/1/1.6.Artikel.pdf>



- Boell, S. K., Campbell, J., Cecez-Kecmanovic, D., & Cheng, J. E. (2013). The transformative nature of telework: A review of the literature. Retirado de <http://hdl.handle.net/1885/154058>
- Bunting, W. C. (2017). Unlocking the Housing-Related Benefits of Telework: A Case for Government Intervention. *Real Estate Law Journal*, 46(3). Retirado de <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2994779>
- Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (2020). *Medidas de Contingência para a Situação Epidemiológica do Novo Coronavírus - COVID19 - Pessoal Militar* (Despacho n.º 22/2020, de 16 de março), Lisboa: Força Aérea.
- Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (2020). *Atualização das Medidas de Contingência da Força Aérea para a Pandemia pelo Vírus SARS-COV-2, Causador da Doença COVID19 - Pessoal Civil* (Despacho n.º 27/2020, de 9 de abril), Lisboa: Força Aérea.
- Chong, S., Huang, Y., & Chang, C. H. D. (2020). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1408. Retirado de <https://psycnet.apa.org/fulltext/2020-76747-001.pdf>
- Conselho de Ministros (2020). *Medidas Extraordinárias de Resposta à Epidemia do Novo Coronavírus* (Comunicado do Conselho de Ministros, de 13 de março), Lisboa: Governo da República Portuguesa. Retirado de <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/governo/comunicado-de-conselho-de-ministros?i=330>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: what we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 3484. Retirado de <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.590271/full>
- De Britto Júnior, Á. F., & Júnior, N. F. (2012). A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. *Revista Evidência*, 7(7).
- De Paoli, D., Røyseng, S., & Wennes, G. (2017). Embodied work and leadership in a digital age: What can we learn from theatres?. Retirado de <http://hdl.handle.net/11250/2461313>
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric?. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593. Retirado de <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>



- Ferreira, A. C. A. S. (2020). Satisfação com o teletrabalho e as relações trabalho-família: uma questão de equilíbrio ou de conflito?. Retirado de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/130690/2/432786.pdf>
- Flor, S. A. S. (2019). Articulação trabalho-família: um estudo de caso nos horários flexíveis. Retirado de <https://hdl.handle.net/10216/123930>
- Freixo, M. J. V. (2011). Metodologia científica - Fundamentos, métodos e técnicas. Lisboa: Instituto Piaget.
- Fujii, K. (2020). Workplace motivation: Addressing telework as a mechanism for maintaining employee productivity. Retirado de <https://core.ac.uk/download/pdf/326033025.pdf>
- Gil, S. F. S. (2015). As perspetivas civis do contrato de trabalho-o teletrabalho subordinado: seu estudo nos ordenamentos jurídicos português e espanhol. Retirado de <http://hdl.handle.net/10198/12840>
- Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work–life balance: Weighing the importance of work–family and work–health balance. *International journal of environmental research and public health*, 17(3), 907. Retirado de <https://doi.org/10.3390/ijerph17030907>
- 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*. Retirado de <https://pure.coventry.ac.uk/ws/portalfiles/portal/21366788/Binder1.pdf>
- Guerra, A. S. Z. D. C. (2013). *O regime especial do teletrabalho: as implicações nas relações laborais*. Retirado de [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/13903/3/O\\_Regime\\_Especial\\_do\\_Telet\\_rabalho\\_Implicacoes\\_nas\\_Relacoes\\_Laborais.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/13903/3/O_Regime_Especial_do_Telet_rabalho_Implicacoes_nas_Relacoes_Laborais.pdf)
- Gutierrez-Diez, M., Aguilar, A. L. S., & Howlet, L. C. P. (2018). Telework as a labor satisfaction strategy. Findings in emerging economies. *European Scientific Journal, ESJ*, 14, 22. Retirado de <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n22p1>
- Haar, J. M., Brougham, D., Roche, M. A., & Barney, A. (2017). Servant leadership and work engagement: The mediating role of work-life balance. Retirado de <https://researchcommons.waikato.ac.nz/bitstream/handle/10289/11707/Servant%20Leadership%20Final.pdf?sequence=2&isAllowed=y>



- Jackson, L. T., & Fransman, E. I. (2018). Flexi work, financial well-being, work–life balance and their effects on subjective experiences of productivity and job satisfaction of females in an institution of higher learning. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1-13. Retirado de <http://dx.doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1487>
- Lakshmi, V., Nigam, R., & Mishra, S. (2017). Telecommuting—A key driver to work-life balance and productivity. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(01), 20-23. Retirado de <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol19-issue1/Version-3/B1901032023.pdf>
- Louie, P. A. (2017). *A phenomenological study on the leadership experience of teleworking leaders*. Retirado de [https://helda.helsinki.fi/dhanken/bitstream/handle/10227/408101/Mielck\\_Veronika.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/dhanken/bitstream/handle/10227/408101/Mielck_Veronika.pdf?sequence=1)
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics.: 7ª edição*. ReportNumber, Lda.
- Melo, H. G. (2020). Teletrabalho, redes e COVID-19. Retirado de <https://www.publico.pt/2020/04/24/opiniaio/noticia/teletrabalho-redes-covid19-1913027>.
- Mielck, V. (2021). Telework at future workplaces: COVID-19 enforced telework shaping young adults’ perception of telework. Retirado de [https://helda.helsinki.fi/dhanken/bitstream/handle/10227/408101/Mielck\\_Veronika.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/dhanken/bitstream/handle/10227/408101/Mielck_Veronika.pdf?sequence=1)
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). Not all telework is valuable. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 11-19. Retirado de <https://doi.org/10.5093/jwop2021a6>
- Monteiro, M. F. (2020). *Conciliação vida profissional-vida pessoal e intenção de turnover: o papel moderador da flexibilidade laboral*. Retirado de <http://hdl.handle.net/10400.14/32709>
- Neves, C. D. M. C. (2019). Relação entre teletrabalho e satisfação dos colaboradores: um estudo de caso com engenheiros de software. Retirado de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/123052/2/360046.pdf>
- Pantoja, M. J., Andrade, L. L. S. & Oliveira, M. A. M. (2020). Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública



- brasileira. *Revista da Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém*, 8(4), pp. 80-94. Retirado de <https://doi.org/10.25746/ruiips.v8.i4.21975>
- Pollmann, M. C. F. (2019). *A insegurança e o engagement nos colaboradores de sharing economy com a moderação da motivação*. Retirado de <http://hdl.handle.net/10400.14/29986>
- Rocha, C. T. M. D., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos Ebape. Br*, 16, 152-162. Retirado de <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Santos, M. A. V. D. (2008). *Facilitação do trabalho na família: efeito mediador na relação entre as práticas organizacionais conciliadoras e a satisfação com o trabalho*. Retirado de <http://hdl.handle.net/10451/711>
- Schall, M. A. (2019). *The relationship between remote work and job satisfaction: The mediating roles of perceived autonomy, work-family conflict, and telecommuting intensity*. Retirado de <https://doi.org/10.31979/etd.2x82-58pg>
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welpe, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *mrev management revue*, 29(2), 114-138. Retirado de [https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/0935-9915-2018-2-114.pdf?download\\_full\\_pdf=1](https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/0935-9915-2018-2-114.pdf?download_full_pdf=1)
- Sroka, A. (2018). Is telecommuting the future of business. In *9th International Scientific Conference Analysis of International Relations 2018. Methods and Models of Regional Development. Winter Edition* (pp. 147-153). Retirado de [https://air.ue.katowice.pl/pdf/2018a/19\\_Sroka.pdf](https://air.ue.katowice.pl/pdf/2018a/19_Sroka.pdf)
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30. Retirado de [https://www.researchgate.net/profile/Aida-Isabel-Tavares/publication/318108862\\_Telework\\_and\\_health\\_effects\\_review/links/5966524e0f7e9b80917fea7d/Telework-and-health-effects-review.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Aida-Isabel-Tavares/publication/318108862_Telework_and_health_effects_review/links/5966524e0f7e9b80917fea7d/Telework-and-health-effects-review.pdf)

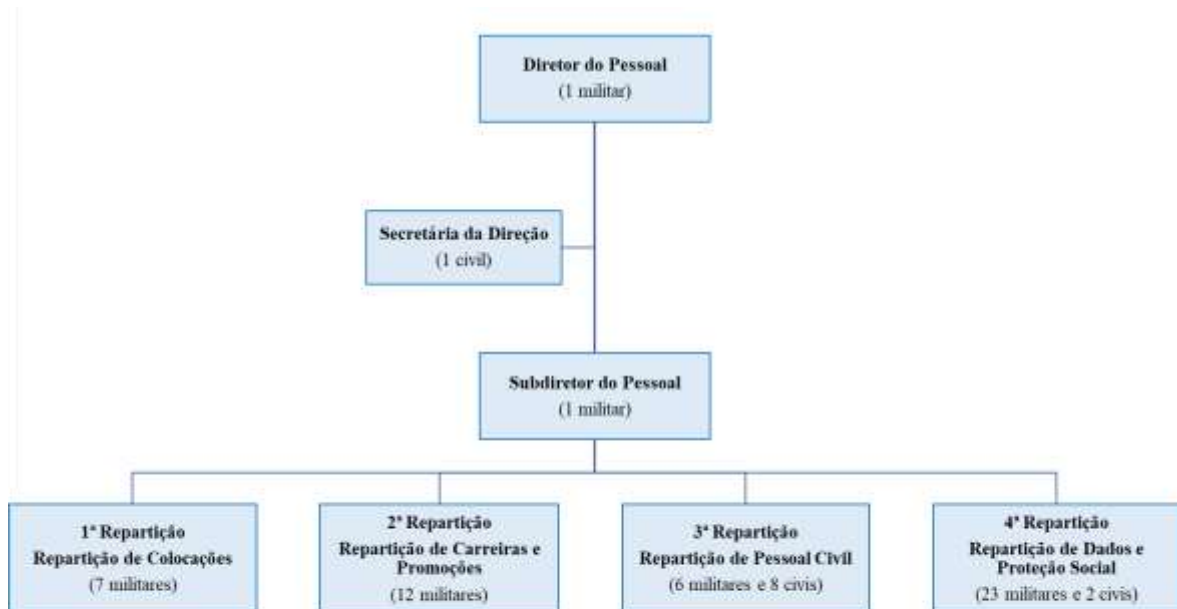
**Apêndice A — Modelo de análise**

<b>Tema</b>	Teletrabalho em contexto militar.				
<b>Objetivo Geral</b>	Avaliar o impacto do Teletrabalho na FA.				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Questão Central</b>	Qual é o impacto do Teletrabalho na FA?			
	<b>Questões Derivadas</b>	<b>Conceitos/Variáveis</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas de recolha de dados</b>
<b>OE1</b> Analisar as potencialidades do teletrabalho na FA.	<b>QD1</b> Quais são as potencialidades do teletrabalho na FA?	Teletrabalho	Organizacional	16 a 18; E1; E2	- Inquérito por Questionário  - Entrevistas Semiestruturadas
			Individual	1 a 5; E1; E2	
<b>OE2</b> Analisar as vulnerabilidades do teletrabalho na FA.	<b>QD2</b> Quais são as vulnerabilidades do teletrabalho na FA?	Teletrabalho	Organizacional	19 a 23; E1; E2	
			Individual	6 a 15; E1; E2	
<b>OE3</b> Analisar a perceção de Satisfação no Trabalho, Equilíbrio Trabalho-Família, Produtividade e Flexibilidade do Trabalho.	<b>QD3</b> Qual é a perceção de Satisfação no Trabalho, Equilíbrio Trabalho-Família, Produtividade e Flexibilidade do Trabalho?	Satisfação no Trabalho	Individual	32 a 35; E1; E2	- Inquérito por Questionário  - Entrevistas Semiestruturadas
		Equilíbrio Trabalho-Família	Individual	24 a 31; E1; E2	
		Produtividade	Organizacional	36 a 42; E1; E2	
		Flexibilidade do Trabalho	Individual	43 a 45; E1; E2	



## Apêndice B — Composição da DP

A DP é composta por um total de 61 elementos, dos quais 50 são militares e 11 são civis, distribuídos da seguinte forma:





## **Apêndice C — Guião da entrevista semiestruturada**

Registo:

Data:

Hora:

Suporte:

Posto:

Especialidade:

Nome:

Função:

Nota Introdutória:

No âmbito da realização do Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial da Força Aérea 2020/2021, 2.<sup>a</sup> Edição, no Instituto Universitário Militar, subordinado ao tema “Teletrabalho em contexto militar”, solicito encarecidamente a sua cooperação, no sentido de obter dados que enriqueçam o estudo.

O objetivo da investigação é avaliar o impacto do Teletrabalho na Força Aérea (FA), no momento atual, com o estudo de caso circunscrito à Direção de Pessoal (DP).

Nesse sentido, são formuladas as questões inframencionadas.



Questões:

**Pergunta 1:** Na sua opinião, quais são as vantagens da implementação do teletrabalho na DP, quer na perspetiva individual (militares e civis da DP), quer na perspetiva organizacional (DP propriamente dita)?

**Pergunta 2:** Na sua opinião, quais são as desvantagens da implementação do teletrabalho na DP, quer na perspetiva individual, quer na perspetiva organizacional?

**Pergunta 3:** Considerando tanto a perspetiva individual como a perspetiva organizacional, considera viável proceder à implementação do teletrabalho de forma permanente na DP?

**Pergunta 4:** Tendo por base quer a perspetiva individual quer a perspetiva organizacional, qual a modalidade de teletrabalho que mais beneficiaria a DP: teletrabalho a tempo completo (todas as semanas em teletrabalho), teletrabalho a tempo parcial (alguns dias por semana em teletrabalho) ou teletrabalho pontual (um dia em teletrabalho esporadicamente)?

**Pergunta 5:** Tendo em conta quer a perspetiva individual quer a perspetiva organizacional, qual é avaliação global que faz da implementação do teletrabalho na DP? Considera que o efeito global do teletrabalho na DP sob ambas as perspetivas foi: muito negativo, negativo, indiferente, positivo ou muito positivo?

**Pergunta 6:** Apraz-lhe tecer alguma consideração adicional sobre a experiência do teletrabalho na DP?



## **Apêndice D — Entrevista ao anterior Subdiretor do Pessoal**

**Data:** 19 de junho de 2021

**Hora:** 1644L

**Suporte:** *E-mail*

**Posto:** Coronel

**Especialidade:** Piloto Aviador

**Nome:** José Augusto Silva Diniz

**Função:** Comandante da BA6 (anterior Subdiretor do Pessoal)

**Pergunta 1:** Na sua opinião, quais são as vantagens da implementação do teletrabalho na DP, quer na perspetiva individual (militares e civis da DP), quer na perspetiva organizacional (DP propriamente dita)?

**Resposta 1:** As vantagens mais relevantes que identifico são, na perspetiva pessoal, alguma autonomia que o trabalhador pode ganhar em gerir os seus próprios horários (quando não dependentes de contactos em tempo real com outros órgãos ou colegas), a poupança de tempo e dinheiro com deslocações de e para o serviço, e a proximidade com a família mesmo durante a jornada de trabalho. Em termos institucionais, a vantagem é que esta modalidade pode tornar o trabalhador mais motivado, focado e produtivo, e existe poupança com os recursos necessários para a jornada (eletricidade, ar condicionado, fornecimento de refeições, serviços de limpeza, etc.).

**Pergunta 2:** Na sua opinião, quais são as desvantagens da implementação do teletrabalho na DP, quer na perspetiva individual, quer na perspetiva organizacional?



**Resposta 2:** Na perspectiva do próprio, perderá enquadramento, supervisão e apoio no desempenho das suas tarefas, e pode haver tentativas por parte da chefia ou do próprio de desregrar o número de horas de empenhamento. O facto de trabalhar isoladamente fará perder também a camaradagem e o espírito de equipa tão vital em certas funções, e particularmente importante para os mais jovens. Trabalhando a partir de casa, pode estar sujeito a outras solicitações familiares e interrupções que competirão com o horário dedicado ao trabalho (tarefas domésticas, tratar dos miúdos, confeccionar a alimentação, etc.). De forma similar, as questões da falta de supervisão e acompanhamento tornam-se desvantagens também para o lado da instituição, e a agravar isto teremos o facto que alguns trabalhadores menos motivados ou menos identificados com a ética profissional usarão o teletrabalho como um artifício para se dedicarem e produzirem menos. A comunicação e coordenação de equipas e elementos vai sofrer bastante, tornando-se menos imediata e mais formal, o que nalgumas funções pode ser grave. Temos ainda limitações nos próprios sistemas e ferramentas de trabalho colaborativo, que podem criar entraves.

**Pergunta 3: Considerando tanto a perspectiva individual como a perspectiva organizacional, considera viável proceder à implementação do teletrabalho de forma permanente na DP?**

**Resposta 3:** De forma regular, sim. De forma permanente, não. A eficácia do teletrabalho vai variar em função das pessoas, das tarefas, e das dinâmicas interpessoais necessárias. A liderança, a tutela e a supervisão tornam-se mais difíceis, bem como a passagem de experiência. Nas funções em que o trabalho pode ser facilmente decomposto por objetivos parcelares, bem concretos e definidos, esta modalidade apresenta mais vantagens. Nas funções mais dependentes de constante contacto, troca de impressões e reforço mútuo entre pessoas, em tempo real, isto será mais problemático (tirar uma dúvida ou pedir opinião ao camarada na mesa do lado é muito mais fácil que estabelecer um contacto telefónico ou por *email*. E, claro, temos o carácter individual de cada um, que pode estar mais ou menos sintonizado com essa modalidade de trabalho, que podem ter mais ou menos condições para o exercerem nas suas casas, etc.



**Pergunta 4: Tendo por base quer a perspetiva individual quer a perspetiva organizacional, qual a modalidade de teletrabalho que mais beneficiaria a DP: teletrabalho a tempo completo (todas as semanas em teletrabalho), teletrabalho a tempo parcial (alguns dias por semana em teletrabalho) ou teletrabalho pontual (um dia em teletrabalho esporadicamente)?**

**Resposta 4:** Para o grosso das tarefas da DP, a escolha mais acertada parece-me a de teletrabalho a tempo parcial, alguns dias por semana, estabelecidos num padrão regular (muito importante), e ajustados consoante as funções de cada um. Por exemplo, o pessoal da Repartição de Dados e Proteção Social (RDPS) poderia facilmente usufruir de mais dias de teletrabalho que o pessoal da Repartição de Colocações (RC).

**Pergunta 5: Tendo em conta quer a perspetiva individual quer a perspetiva organizacional, qual é a avaliação global que faz da implementação do teletrabalho na DP? Considera que o efeito global do teletrabalho na DP sob ambas as perspetivas foi: muito negativo, negativo, indiferente, positivo ou muito positivo?**

**Resposta 5:** O balanço global que faço é positivo por dois motivos: primeiro porque perante os confinamentos e estados de emergência, a adoção desta metodologia permitiu manter a DP operacional e produtiva, apesar da velocidade com que tivemos de implementar a mudança. Tal deveu-se, em grande medida, ao valor, empenho pessoal e sentido de responsabilidade do pessoal colocado na DP. Em segundo lugar, esta súbita necessidade veio demonstrar que existem outros modelos para além do tradicional, que em certas condições podem trazer um aumento de produtividade (sempre sujeito à análise pessoa/função).

**Pergunta 6: Apraz-lhe tecer alguma consideração adicional sobre a experiência do teletrabalho na DP?**

**Resposta 6:** Uma pequena nota: os dois cargos que menos exerceram teletrabalho durante a pandemia foram o diretor e o subdiretor (acho que só estive em casa uma semana ou duas). Durante muito tempo fomos os dois únicos a trabalhar presencialmente dia após dia, justamente por ser importante mantermos ao longo da jornada um contacto próximo, com



bastante debate e troca de ideias no sentido de atingir as melhores decisões. Rapidamente nos apercebemos que a presença regular dos chefes de repartição também era importante para esta coordenação de nível mais elevado. De forma geral, quanto menor era o posto o militar, mais baixas as suas funções e mais dedicadas à execução pura, melhor se coadunavam com o teletrabalho. Os níveis de chefia e direção sentiram mais necessidade de estarem presentes.



## **Apêndice E — Entrevista ao Subdiretor do Pessoal**

**Data:** 11 de junho de 2021

**Hora:** 0933L

**Suporte:** *E-mail*

**Posto:** Coronel

**Especialidade:** Piloto Aviador

**Nome:** Luís Miguel Pinto Morais

**Função:** Subdiretor do Pessoal

**Pergunta 1:** Na sua opinião, quais são as vantagens da implementação do teletrabalho na DP, quer na perspetiva individual (militares e civis da DP), quer na perspetiva organizacional (DP propriamente dita)?

### **Resposta 1:**

Na perspetiva individual:

- Permite uma maior autogestão do tempo e poupança dos gastos e associados às deslocações para o local de trabalho;
- Maior conciliação das suas tarefas com a vida pessoal;
- Melhor capacidade de concentração em algumas tarefas.

Na perspetiva organizacional:

- Possível ganhos de produtividade dos militares e civis, com melhorias na eficiência dos serviços;
- Maior disponibilidade das pessoas para as tarefas a executar, podendo acarretar um horário mais flexível, com possíveis implicações negativas para a vida pessoal do pessoal.



**Pergunta 2: Na sua opinião, quais são as desvantagens da implementação do teletrabalho na DP, quer na perspetiva individual, quer na perspetiva organizacional?**

**Resposta 2:**

Na perspetiva individual:

- Poderá acarretar um maior período de trabalho diário;
- Os sistemas de informação nem sempre possibilitam o acesso a todos os conteúdos ou bases de dados de informação, para exercer as suas funções.

Na perspetiva organizacional:

- Menor disponibilidade para reuniões de coordenação que envolvam vários elementos;
- As pessoas nem sempre estão disponíveis no imediato para tarefas de cariz mais urgente;
- Os sistemas de informação nem sempre dão a resposta necessária ou têm a capacidade para algum tipo de tarefas de coordenação.

**Pergunta 3: Considerando tanto a perspetiva individual como a perspetiva organizacional, considera viável proceder à implementação do teletrabalho de forma permanente na DP?**

**Resposta 3:** O teletrabalho deverá ser encarado como uma exceção à regra, em função das necessidades individuais ou da organização, como seja para fazer face aos condicionalismos da pandemia. A sua implementação de forma generalizada e permanente poderá acarretar algumas desvantagens na dinâmica e funcionamento dos serviços. Deste modo, considero que a sua implementação de forma permanente teria de ser avaliada em cada serviço e numa perspetiva “*case by case*”. Numa perspetiva individual, a sua implementação poderá ter mais vantagens. Contudo, poderá ter algumas desvantagens na avaliação do desempenho dos militares, devido a que esteja mais tempo em teletrabalho terá forçosamente menos contacto formal com os seus Chefes de Serviço.

**Pergunta 4: Tendo por base quer a perspetiva individual quer a perspetiva organizacional, qual a modalidade de teletrabalho que mais beneficiaria a DP:**



**teletrabalho a tempo completo (todas as semanas em teletrabalho), teletrabalho a tempo parcial (alguns dias por semana em teletrabalho) ou teletrabalho pontual (um dia em teletrabalho esporadicamente)?**

**Resposta 4:** Em termos individuais, considero que seria mais vantajoso o tempo parcial, por permitir um melhor planeamento do tempo, mantendo ao mesmo tempo o contacto mais próximo com o serviço. Em termos organizacionais, o teletrabalho pontual focado para a tarefa seria o mais vantajoso, por permitir que o militar ou civil se foquem em tarefas específicas, que requeiram um maior nível de concentração.

**Pergunta 5: Tendo em conta quer a perspetiva individual quer a perspetiva organizacional, qual é avaliação global que faz da implementação do teletrabalho na DP? Considera que o efeito global do teletrabalho na DP sob ambas as perspetivas foi: muito negativo, negativo, indiferente, positivo ou muito positivo?**

**Resposta 5:** Considero que foi positivo, principalmente por permitir manter um funcionamento “o mais perto do normal”, nas fases mais críticas da pandemia. As tarefas foram sendo executadas com alguns constrangimentos devido à falta de meios informáticos.

**Pergunta 6: Apraz-lhe tecer alguma consideração adicional sobre a experiência do teletrabalho na DP?**

**Resposta 6:** O teletrabalho permite uma maior adaptação das necessidades funcionais à via pessoal de cada militar ou civil, sendo necessário encontrar o equilíbrio para não criar disrupções, em termos funcionais para a organização e na vida pessoal.



## Apêndice F — Matriz de análise de conteúdo das entrevistas

Entrevista ao anterior Subdiretor do Pessoal   Coronel José Diniz   E1				
Tema	Categoria	Subcategoria	Indicadores / Unidade de Registro	Unidades de Contexto
Teletrabalho	Vantagens	Perspetiva Organizacional	Redução de custos	“[...] existe poupança com os recursos necessários para a jornada (eletricidade, ar condicionado, fornecimento de refeições, serviços de limpeza, etc.)”
			Aumento da Produtividade	“[...] pode tornar o trabalhador mais motivado, focado e produtivo [...]”
		Perspetiva Individual	Aumento da Flexibilidade do Trabalho	“[...] alguma autonomia que o trabalhador pode ganhar em gerir os seus próprios horários [...]”
			Redução de deslocações	“[...] a poupança de tempo e dinheiro com deslocações de e para o serviço [...]”
			Redução de custos	“[...] a poupança de tempo e dinheiro com deslocações de e para o serviço [...]”
			Aumento da motivação	“[...] pode tornar o trabalhador mais motivado [...]”
			Aumento do Equilíbrio Trabalho-Família	“[...] proximidade com a família mesmo durante a jornada de trabalho [...]”
	Desvantagens	Perspetiva Organizacional	Enfraquecimento da cultura organizacional	“[...] fará perder também a camaradagem [...]”
			Limitações nos sistemas e ferramentas de trabalho colaborativo	“Temos ainda limitações nos próprios sistemas e ferramentas de trabalho colaborativo, que podem criar entraves.”
			Ineficiência de gestão	“A comunicação e coordenação de equipas e elementos vai sofrer bastante [...]”  “De forma geral, quanto menor era o posto o militar, mais baixas as suas funções e mais dedicadas à execução pura, melhor se coadunavam com o teletrabalho. Os níveis de chefia e direção sentiram mais necessidade de estarem presentes.”
		Perspetiva Individual	Menor supervisão	“A liderança, a tutela e a supervisão tornam-se mais difíceis [...]”
			Aumento do sentimento de isolamento profissional	“[...] perderá enquadramento, supervisão e apoio no desempenho das suas tarefas [...]”



			Possível emergência de conflitos	“O facto de trabalhar isoladamente fará perder também a camaradagem e o espírito de equipa tão vital em certas funções [...]”
			Intensificação do trabalho	“[...] pode haver tentativas por parte da chefia ou do próprio de desregrar o número de horas de empenhamento.”
			Solicitações familiares e interrupções	“Trabalhando a partir de casa, pode estar sujeito a outras solicitações familiares e interrupções que competirão com o horário dedicado ao trabalho (tarefas domésticas, tratar dos miúdos, confeccionar a alimentação, etc.).”
	Balanço	Perspetiva Organizacional e Individual	Positivo	“O balanço global que faço é positivo por dois motivos [...]”
	Implementação Definitiva	Perspetiva Organizacional e Individual	Viável	“De forma regular, sim.”
Regime Ajustado	Perspetiva Organizacional e Individual	Tempo parcial / Num padrão regular / Maior parte das funções / Ajustado à função	“Para o grosso das tarefas da DP, a escolha mais acertada parece-me a de teletrabalho a tempo parcial, alguns dias por semana, estabelecidos num padrão regular (muito importante), e ajustados consoante as funções de cada um.”	
<b>Entrevista ao Subdiretor do Pessoal   Coronel Luís Morais   E2</b>				
<b>Tema</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Indicadores / Unidade de Registo</b>	<b>Unidades de Contexto</b>
Teletrabalho	Vantagens	Perspetiva Organizacional	Melhoria da eficiência	“[...] com melhorias na eficiência dos serviços.”
			Aumento da Produtividade	“Possível ganhos de produtividade dos militares e civis [...]”
			Maior disponibilidade para execução de tarefas não-urgentes	“Maior disponibilidade das pessoas para as tarefas a executar, podendo acarretar um horário mais flexível [...]”
		Perspetiva Individual	Aumento da Flexibilidade do Trabalho	“Permite uma maior autogestão do tempo [...]”
			Aumento da concentração	“Melhor capacidade de concentração em algumas tarefas.”
			Aumento do Equilíbrio Trabalho-Família	“Maior conciliação das suas tarefas com a vida pessoal [...]”
			Redução de custos	“[...] poupança dos gastos e associados às deslocações para o local de trabalho.”
			Redução de deslocações	“[...] poupança dos gastos e associados às deslocações para o local de trabalho.”



	Desvantagens	Perspetiva Organizacional	Limitações nos sistemas e ferramentas de trabalho colaborativo	“Os sistemas de informação nem sempre dão a resposta necessária ou têm a capacidade para algum tipo de tarefas de coordenação.”
			Dificuldade na realização de reuniões alargadas	“Menor disponibilidade para reuniões de coordenação que envolvam vários elementos.”
			Menor disponibilidade para a realização de tarefas urgentes	“As pessoas nem sempre estão disponíveis no imediato para tarefas de cariz mais urgentes”
		Perspetiva Individual	Menor acesso a informação/bases de dados	“Os sistemas de informação nem sempre possibilitam o acesso a todos os conteúdos ou bases de dados de informação, para exercer as suas funções.”
			Intensificação do trabalho	“Poderá acarretar um maior período de trabalho diário.”
			Utilização de equipamento inadequado	“As tarefas foram sendo executadas com alguns constrangimentos devido à falta de meios informáticos.”
	Balanço	Perspetiva Organizacional e Individual	Positivo	
	Implementação Definitiva	Perspetiva Organizacional e Individual	Indesejável / Avaliada caso a caso	“O teletrabalho deverá ser encarado como uma exceção à regra, em função das necessidades individuais ou da organização, como seja para fazer face aos condicionalismos da pandemia.”  “[...] teria de ser avaliada em cada serviço e numa perspetiva “case by case.”
	Regime Ajustado	Perspetiva Organizacional	Pontualmente	“Em termos organizacionais, o teletrabalho pontual focado para a tarefa seria o mais vantajoso, por permitir que o militar ou civil se foquem em tarefas específicas, que requeiram um maior nível de concentração.”
		Perspetiva Individual	Tempo Parcial	“Em termos individuais, considero que seria mais vantajoso o tempo parcial, por permitir um melhor planeamento do tempo, mantendo ao mesmo tempo o contacto mais próximo com o serviço.”