



**CIÊNCIAS
EMPRESARIAIS**

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

ANDRÉ TIAGO
CARVALHO
CARDOSO

**TELETRABALHO E CONCILIAÇÃO
DA VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR
E PESSOAL: ESTUDO DE CASO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Relatório da Dissertação do Mestrado em Gestão
Estratégica de Recursos Humanos

ORIENTADORA

Professora Doutora Anabela Gomes Correia

outubro, 2025

ANDRÉ TIAGO
CARVALHO
CARDOSO

**TELETRABALHO E CONCILIAÇÃO
DA VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR
E PESSOAL: ESTUDO DE CASO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

JÚRI

Presidente: Professor Doutor João Pedro Pina
Cordeiro, ESCE - IPS

Orientador: Professora Doutora Anabela Gomes
Correia, ESCE - IPS

Vogal: Professor Doutor Arcindo dos Santos Ferreira
Cascão, ESCE - IPS

outubro, 2025

Agradecimentos

A realização desta dissertação representou um percurso desafiante, resiliência e equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e académica. Este trabalho apenas se tornou possível graças ao apoio e contributo de várias pessoas, a quem expresseo o meu sincero reconhecimento.

Agradeço à minha orientadora, neste processo académico.

Um agradecimento muito especial à Soraia e à Maria, pela ajuda constante, pela partilha de ideias e pela amizade que marcou de forma positiva todo este percurso. A sua disponibilidade e incentivo foram determinantes para ultrapassar os momentos de maior exigência.

Aos meus familiares, expresseo profunda gratidão pelo apoio incondicional, pela paciência e pela compreensão demonstradas ao longo de todo o caminho, permitindo-me alcançar mais esta etapa.

E, de forma muito especial, ao João, pela presença, pelo apoio e pela serenidade com que sempre me acompanhou. A sua compreensão e incentivo foram essenciais para a concretização deste objetivo.

A todos, o meu sincero obrigado.

Resumo

O presente estudo analisa de que forma o teletrabalho contribui para a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores da Administração Pública, tendo como estudo de caso o Instituto Português do Sangue e da Transplantação, I.P. (IPST, I.P.). Para melhor compreender este fenómeno, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (a) conhecer a perceção dos trabalhadores em relação às vantagens e desvantagens do teletrabalho; (b) analisar de que forma o teletrabalho contribui para a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal; e (c) conhecer a perceção dos trabalhadores relativamente ao impacto do teletrabalho no desempenho e na produtividade. A investigação insere-se num contexto de transformação organizacional e de modernização da Administração Pública, amplificado pelos avanços tecnológicos e pelas mudanças socio-laborais motivadas pela pandemia de COVID-19.

A metodologia adotada foi de natureza qualitativa, assente na realização de entrevistas semiestruturadas a seis técnicos superiores do IPST, I.P. que exercem funções em regime de teletrabalho híbrido. Através da análise de conteúdo, foi possível identificar perceções, benefícios e desafios associados à implementação do teletrabalho enquanto modalidade laboral.

Os resultados demonstram que o teletrabalho é amplamente percecionado como um instrumento facilitador da conciliação, possibilitando maior flexibilidade na organização do tempo, redução do stress associado ao trabalho presencial e melhoria da qualidade de vida. Contudo, persistem limitações, designadamente o isolamento social, a dificuldade em desconectar do trabalho e a necessidade de reforçar o apoio organizacional. Foi igualmente identificado um impacto positivo no desempenho e na produtividade, decorrente sobretudo da maior autonomia e capacidade de concentração, embora condicionado por fatores tecnológicos, culturais e organizacionais.

Conclui-se que o teletrabalho, quando sustentado em políticas organizacionais claras, liderança participativa e critérios equitativos de acesso, representa um contributo relevante para a modernização da Administração Pública e para a promoção do bem-estar, motivação e desempenho dos trabalhadores. As implicações deste estudo destacam a importância de consolidar modelos de trabalho flexíveis e ajustados às necessidades dos trabalhadores e das organizações, de forma a fortalecer o compromisso institucional, a eficiência produtiva e a capacidade de resposta da Administração Pública perante os desafios contemporâneos.

Palavras-chave: Teletrabalho; Conciliação; Administração Pública; Produtividade; Modernização Administrativa.

Abstract

This study examines how telework contributes to the reconciliation between professional, family, and personal life among civil servants, using the Portuguese Institute of Blood and Transplantation (IPST, I.P.) as a case study. To deepen this analysis, the following specific objectives were established: (a) to understand workers' perceptions of the advantages and disadvantages of telework; (b) to analyse how telework supports the reconciliation of professional, family, and personal life; and (c) to assess workers' perceptions regarding the impact of telework on performance and productivity. This research is set within a broader context of organisational transformation and public administration modernisation, driven by technological advances and the socio-labor dynamics accelerated by the COVID-19 pandemic.

A qualitative methodology was adopted, based on semi-structured interviews with six senior technicians from IPST, I.P. who work under a hybrid telework regime. Through content analysis, it was possible to identify workers' perceptions, perceived benefits, and challenges associated with telework implementation.

The findings reveal that telework is generally perceived as an enabler of work-life balance, providing greater flexibility in time management, reducing work-related stress, and improving quality of life. However, the study also highlights constraints such as social isolation, difficulties in disconnecting from work, and the need for stronger organisational support. A positive impact on performance and productivity was also identified, mainly due to increased autonomy and concentration, although this was influenced by technological, cultural, and organisational factors.

It is concluded that telework, when supported by clear organisational policies, participatory leadership, and equitable access criteria, represents a relevant contribution to the modernisation of public administration and the promotion of employee well-being, motivation, and performance. The implications of this study underscore the importance of consolidating flexible and inclusive work models that address the needs of workers and organisations, strengthening institutional commitment, productivity, and the public sector's capacity to adapt to contemporary challenges.

Keywords: Telework; Work-life balance; Public Administration; Productivity; Organizational Modernization.

Índice

Introdução.....	1
Parte I – Enquadramento Teórico	4
1. O Teletrabalho	4
1.1. A origem Histórica	4
1.2. O Teletrabalho em Portugal	6
1.3. O Teletrabalho na Administração Pública.....	7
1.4. As Desvantagens e Vantagens do Teletrabalho.....	9
1.5. O Teletrabalho e a Conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal.....	13
1.5.1. A Norma Portuguesa 4552:2022	15
Parte II – Estudo Empírico	17
2. Objetivos e Metodologia.....	17
2.1. Objetivos do estudo.....	17
2.2. Metodologia adotada.....	18
2.3. Técnicas de recolha de dados.....	19
2.4. Técnicas de tratamento de dados	20
3. Estudo de caso na Administração pública	21
3.1. Caracterização do Instituto.....	21
4. Análise e Discussão de Resultados	24
4.1. Caracterização da Amostra	24
4.2. Perceções dos trabalhadores sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho ..	26
4.3. Teletrabalho e a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	30
4.4. Perceção do impacto do teletrabalho no desempenho e produtividade	33
4.5. Sugestões de melhoria.....	36
Conclusão.....	38
Referências Bibliográficas	41
Anexos	46

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma do Instituto Português do Sangue e da Transplantação, I.P. 23

Índice de Quadros

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho 12

Quadro 2 - Dados Sociodemográficos dos Entrevistados 26

Quadro 3 - Principais vantagens referidas pelos entrevistados 27

Quadro 4 - Principais desvantagens referidas pelos entrevistados 27

Quadro 5 - Categorias temáticas e exemplos de respostas dos entrevistados 28

Quadro 6 - Categorias temáticas sobre a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal
..... 32

Quadro 7 - Categorias temáticas sobre o impacto do teletrabalho no desempenho e
produtividade 34

Introdução

Nos últimos anos, o teletrabalho tem-se afirmado como uma prática cada vez mais relevante em diversos setores, incluindo a Administração Pública. Impulsionada pelos avanços tecnológicos e pelas mudanças nas dinâmicas laborais, esta modalidade apresenta vantagens e desafios que impactam diretamente a gestão de recursos humanos e a forma como as organizações operam.

A valorização crescente do equilíbrio entre vida profissional, familiar e pessoal, aliada ao aumento do tempo médio de deslocação entre casa e trabalho, tem levado muitos profissionais a repensar os seus modelos laborais. Segundo o *Employer Brand Research 2024* (Randstad, 2024), em Portugal, 42% dos inquiridos apontam o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho como fator determinante na relação com o empregador, enquanto 19% destacam o tempo excessivo de deslocações como motivo de insatisfação. Estes dados refletem uma tendência global de mudança nas expectativas dos trabalhadores.

Neste contexto, o fenómeno da *great resignation* (grande demissão) tem evidenciado a disposição crescente dos profissionais para mudarem de emprego em busca de melhores condições e qualidade de vida. De acordo com o *Employee Retention Ebook* (Randstad, 2024), cerca de 40% dos profissionais em todo o mundo consideram mudar de emprego, realidade que tem levado as organizações a priorizar estratégias de retenção de talentos, apostando em modelos de trabalho mais flexíveis, como o teletrabalho.

Paralelamente, o envelhecimento da população ativa representa um desafio acrescido. A Organização Mundial da Saúde (WHO, 2023) estima que, até 2050, a população com 60 anos ou mais duplicará, o que implicará a saída contínua de trabalhadores experientes por motivo de reforma. Esta tendência reforça a necessidade de preservar o conhecimento institucional e de assegurar a transferência de competências entre gerações.

As inovações tecnológicas e a transformação organizacional exigem trabalhadores cada vez mais adaptáveis e versáteis (Lewis et al., 2023). A pandemia de COVID-19 foi um ponto de viragem: no contexto pandémico e na era digital, o teletrabalho revelou-se uma modalidade propícia, permitindo menos tempo de deslocação, maior flexibilidade, redução de despesas e ganhos de produtividade. Contudo, a ausência de critérios claros de avaliação gerou insegurança e incerteza quanto às expectativas laborais (Li et al., 2023). A modalidade também expôs fragilidades nas condições de trabalho e originou níveis acrescidos de *stress* e esgotamento. De acordo com a Randstad (2024), 49% dos profissionais relataram algum grau de *burnout* em 2021, evidenciando a necessidade de modelos laborais mais sustentáveis e centrados no bem-estar.

Em Portugal, o teletrabalho tem registado uma evolução significativa, sobretudo na sua modalidade híbrida. Em 2024, cerca de um terço da força de trabalho nacional exercia

funções remotamente, pelo menos de forma parcial (Randstad, 2024). Contudo, persistem assimetrias: dois em cada cinco trabalhadores com formação superior beneficiam deste regime, enquanto o teletrabalho permanece praticamente inexistente entre os menos qualificados, revelando desigualdades estruturais de acesso.

Neste cenário, ganha relevo a conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal como um imperativo estratégico das organizações. A implementação de medidas estruturadas de conciliação está alinhada com a Norma Portuguesa NP 4552:2022 (Instituto Português da Qualidade, 2022), que estabelece requisitos para sistemas de gestão que promovam o bem-estar, a igualdade de oportunidades e a retenção de talentos. Esta certificação permite às organizações identificar, planear e monitorizar medidas de harmonização entre as várias dimensões da vida dos trabalhadores, contribuindo para a sua motivação e para uma cultura organizacional mais humanizada.

Torna-se, assim, essencial compreender a evolução histórica do teletrabalho, desde as suas origens até à sua regulamentação atual. Em Portugal, a Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro, que altera o regime de teletrabalho e modifica o Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009), nos seus artigos 165.º e seguintes, estabelece diretrizes fundamentais para assegurar condições adequadas e salvaguardar os direitos dos trabalhadores remotos, internos e externos.

O objetivo principal deste estudo é analisar de que forma o teletrabalho contribui para a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores da Administração Pública, tendo como estudo de caso o Instituto Português do Sangue e da Transplantação, I.P. (IPST, I.P.). Em específico, pretende-se:

- a. conhecer a perceção dos trabalhadores em relação às vantagens e desvantagens do teletrabalho;
- b. analisar de que forma o teletrabalho contribui para a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal;
- c. conhecer a perceção dos trabalhadores relativamente ao impacto do teletrabalho no desempenho e na produtividade.

A relevância deste estudo decorre da pertinência do tema no atual contexto de modernização administrativa e de valorização das políticas de conciliação laboral. A literatura tem vindo a referir que o teletrabalho, quando bem estruturado, pode ser um instrumento promotor de satisfação, motivação e equilíbrio entre diferentes esferas da vida dos trabalhadores (Allen et al., 2015).

Pretende-se, assim, contribuir para a reflexão institucional sobre a implementação do teletrabalho no IPST, I.P., fornecendo evidência empírica que permita compreender as perceções dos trabalhadores e identificar oportunidades de melhoria. Os resultados poderão

ainda servir de base para futuras medidas de gestão de recursos humanos na Administração Pública, particularmente no âmbito das políticas de conciliação.

O trabalho organiza-se em duas partes: na primeira, apresenta-se o enquadramento teórico, abordando os principais conceitos associados ao teletrabalho, as suas vantagens e desvantagens, os fatores condicionantes do acesso e o impacto na conciliação; na segunda, desenvolve-se o estudo empírico, com a descrição da metodologia, da caracterização da organização e da amostra, do procedimento, do instrumento de recolha de dados e do processo de tratamento da informação. Seguem-se a análise e discussão dos resultados, concluindo-se com os principais contributos, limitações e sugestões para investigações futuras.

Parte I – Enquadramento Teórico

1. O Teletrabalho

1.1. A origem Histórica

O livro "A terceira vaga" de Toffler (1980), trouxe algumas noções de uma sociedade modernizada, sustentada no regime de trabalho longe dos escritórios e fábricas, em que as pessoas poderiam trabalhar a partir de casa.

A maioria da literatura identifica Jack Nilles como o autor do conceito Teletrabalho, apontando ao ano de 1976 como a data da sua primeira utilização. No livro *The Telecommunications-Transportation Tradeoff* (1976), os autores discutem a necessidade de instalar um sistema descentralizado de trabalho capaz de resolver o problema emergente da congestão nas grandes cidades americanas, através da repartição em núcleos ou escritórios a operar a uma escala pequena, comunicando entre si através de uma rede de mensageiros humanos e de computadores interconectados (Nilles et al., 1976). No entanto, só na década de 1990 é que a ideia do teletrabalho ganhou relevância graças à Internet e ao *World Wide Web*.

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

Mello (1999) define o teletrabalho como o ato de exercer as tarefas profissionais em casa ou noutro local intermediário, com o intuito de aumentar a competitividade dos negócios. O mesmo autor descreve o teletrabalho recorrendo à interpretação dos conceitos em inglês e ressalva que não existem palavras que signifiquem *commuting* em muitas línguas, incluindo a portuguesa. A tradução de *commuting* em português pode ser o percurso entre casa e o trabalho e por essa razão o autor afirma que a palavra teletrabalho surge da derivação da palavra *commuting* para *telecommuting*. O autor refere ainda que o termo *telework* reúne a preferência de alguns autores, porque tem como prefixo "tele", que significa distância e que com a junção de "work" chega-se à expressão trabalhar à distância.

Embora existam várias definições do teletrabalho, existem duas variáveis comuns a todas as pesquisas: a mediação da tecnologia (da informação e da comunicação) e a dinâmica da realização do trabalho fora das instalações das empresas.

Serra (1995) correlaciona o desenvolvimento da sociedade da informação, nos seus aspetos tecnológicos, económicos e sociais, com o teletrabalho, discutindo o conceito das

“redes de informação”, que trouxeram modificações nas condições de trabalho, como a flexibilidade de horários e local de trabalho, possibilitando o teletrabalho.

São apresentadas várias propostas de conceptualização deste modelo alternativo de trabalho, sendo identificados conceitos transversais que assentam no facto de o escritório não ser o único local onde o trabalho pode ser realizado e, em segundo lugar, as TIC como a sua principal ferramenta que permite viabilizar a sua realização remotamente. Morgan (2004) afirma que a flexibilização do trabalho não se limita a formas de contrato, mas também com questões de tempo e espaço, como ocorre no teletrabalho. Afirma ainda, que a migração de indivíduos que realizam o seu trabalho no espaço físico da empresa para a sua própria residência é uma tendência mundial e prevê que até o ano de 2050 metade da população ativa estará a desempenhar as suas atividades diretamente nas suas casas, trazendo muitas consequências para colaboradores e empresas.

Kovács (2004) constatou que existe um desencontro entre as expectativas dos trabalhadores e as políticas de emprego, ou seja, os estudos indicam que as expectativas de grande parte dos trabalhadores incidem sobre a estabilidade do emprego, mas os meios políticos e empresariais tentam impor formas flexíveis, na sua maioria precárias. Conclui ainda que as formas de trabalho flexível, como o teletrabalho, são ambíguas e podem ter implicações diferenciadas segundo o tipo de trajetórias profissionais dos trabalhadores. Para uns, o trabalho flexível pode ser uma opção, para outros é uma imposição. Pode, ainda, tratar-se de uma situação transitória com o objetivo de passar para uma situação melhor. Porém, para muitos outros, trata-se de uma armadilha que amarra os trabalhadores a uma espiral de precariedade e à falta de perspetivas profissionais.

Até 2020, o teletrabalho representava ser uma alternativa pouco popular no mercado de trabalho e não demonstrava potencial. O Eurobarómetro apresentou os quantitativos do regime de teletrabalho da população trabalhadora da União Europeia (UE) e chegou à conclusão que um em cada vinte profissionais estariam a trabalhar remotamente. Os dados mais recentes sugerem que a tendência era a estagnação sendo que menos de um em cada vinte profissionais da UE reportou trabalhar regularmente em regime remoto enquanto um em cada dez profissionais afirmou trabalhar ocasionalmente (Comissão Europeia & Eurofound, 2020). Contudo, em 2020, com a COVID-19, os valores inverteram-se. Vários governos, como é o caso do Governo português, definiram medidas temporárias e obrigatórias na tentativa de minimizar o risco de infeção por COVID-19 e os despedimentos em massa.

Para os profissionais e para o setor de trabalho no geral, a capacidade de trabalhar remotamente representou a libertação laboral, principalmente para quem detinha a capacidade de operar sem sair de casa (Comissão Europeia & Eurofound, 2020).

A Organização Internacional do Trabalho – OIT (2020) define o teletrabalho como “uso de informações e tecnologias da informação (como smartphones, tablets, laptops e desktops) para realização de trabalho fora das instalações do empregador”.

1.2. O Teletrabalho em Portugal

Portugal foi um dos primeiros países da Europa a enquadrar o regime de teletrabalho na legislação laboral. Segundo Sousa (2016), referindo-se ao período anterior à pandemia, embora o teletrabalho fosse expressamente regulado na legislação portuguesa, a sua aplicação prática residual fazia com que não existisse jurisprudência nacional relevante sobre este tema.

Barata (2020) refere que o regime jurídico do teletrabalho em Portugal encontra-se previsto nos artigos 165.º e seguintes do Código do Trabalho (CT), abordando várias áreas essenciais para garantir condições adequadas e direitos aos trabalhadores remotos. Primeiramente, define que tanto trabalhadores internos, já empregados na instituição, quanto externos, contratados especificamente para teletrabalho, podem operar neste regime. Para os trabalhadores internos, é possível a transição para o teletrabalho, com uma limitação temporal de até três anos, exceto em situações específicas, como a de vítimas de violência doméstica, em que a mudança pode ocorrer sem necessidade de acordo prévio.

Em termos de formalização, é exigido que o contrato de teletrabalho seja escrito, detalhando claramente as condições de trabalho à distância. Essa formalidade é crucial não apenas para definir os direitos e deveres das partes envolvidas, mas também para evidenciar a existência do acordo. Relativamente aos instrumentos de trabalho, o regime estipula que os equipamentos necessários, como tecnologias de informação e comunicação, são geralmente fornecidos pelo empregador, que também é responsável pela sua instalação, manutenção e pelas despesas associadas. Um aspeto igualmente relevante prende-se com a proteção da privacidade dos teletrabalhadores, já que o empregador tem o direito de visitar o local de trabalho para verificar os instrumentos utilizados, mas apenas entre as 9h e as 19h, respeitando os períodos de descanso e a vida privada do trabalhador e da sua família (Barata, 2020).

Com a COVID-19, em 2020, o teletrabalho passou a ser a modalidade obrigatória para todos os trabalhadores cujas funções o permitissem (Resolução do Conselho de Ministros n.º 94-A/2020). No relatório *Living, working and COVID-19*, a Eurofound (2020) demonstrou que, em Portugal, 50,6% dos profissionais estiveram em regime de teletrabalho entre junho e julho de 2020, descendo para 47,9% nos meses de fevereiro e março de 2021. Ou seja, em termos gerais, o número de trabalhadores em regime de teletrabalho aumentou consideravelmente durante o período pandémico. Posteriormente, verificou-se uma redução gradual, fruto do

regresso ao trabalho presencial, mas o desejo dos trabalhadores em manter, pelo menos parcialmente, esta modalidade manteve-se elevado, com preferência pelo modelo híbrido a longo prazo.

Dados empíricos mais recentes do *Employer Brand Research 2024* da Randstad (2024) mostram que 42% dos trabalhadores portugueses consideram o equilíbrio vida pessoal-trabalho como fator determinante na relação com o empregador, enquanto 19% apontam o tempo excessivo de deslocações como motivo de insatisfação. Os dados do Instituto Nacional de Estatística (2024), referentes ao 1.º trimestre de 2024, revelam que a proporção da população empregada em teletrabalho foi de 19,7%, o que confirma a relevância e persistência desta forma de organização laboral.

Portugal tem vindo a consolidar o regime de teletrabalho no contexto europeu. De acordo com Ferreira et al. (2024), o país destaca-se por ter introduzido reformas legislativas recentes, em linha com a Agenda do Trabalho Digno, que reforçam a proteção da conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal, incluindo o direito à desconexão e a clarificação dos deveres e responsabilidades das entidades empregadoras. Estes autores sublinham ainda que Portugal encontra-se entre os Estados-Membros que mais cedo formalizaram o teletrabalho na legislação laboral, constituindo um caso de estudo no espaço da União Europeia, não só pelo quadro normativo, mas também pelo impacto destas medidas na competitividade e na modernização da Administração Pública.

A Deloitte (2022) constatou que, embora 80% das organizações planeiem modalidades híbridas, muitas ainda não têm políticas suficientemente robustas para gerir riscos regulatórios e de talento. Assim, o teletrabalho em Portugal deve ser entendido não apenas como imposição legal ou resposta à pandemia, mas também como parte de uma transformação mais ampla nas práticas de gestão e na proposta de valor das organizações.

1.3. O Teletrabalho na Administração Pública

De acordo com a Constituição da República Portuguesa (1976), “a *Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos*” (art.º. 266.º, n.º 1), acrescentando que “os *órgãos e agentes administrativos estão subordinados à Constituição e à lei e devem atuar, no exercício das suas funções, com respeito pelos princípios da igualdade, da proporcionalidade, da justiça, da imparcialidade e da boa-fé*” (art.º. 266.º, n.º 2). No plano conceptual, a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) define que, em sentido orgânico, a Administração Pública corresponde ao sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado e de outras entidades públicas que asseguram a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas; já em sentido material, é a própria atividade desenvolvida por esses órgãos,

serviços e agentes. Nesta linha, a literatura sublinha que a Administração Pública integra tanto órgãos governamentais, responsáveis pela definição de planos e políticas, como órgãos administrativos, incumbidos da sua execução (Di Pietro, 2016), sendo uma entidade que visa a satisfação de necessidades coletivas (Bilhim, 2009).

A Administração Pública portuguesa tem registado um crescimento contínuo no número de trabalhadores. A 30 de junho de 2025 contabilizavam-se 760.728 postos de trabalho nas administrações públicas, o que representa um aumento homólogo de 1,5% face a 2024 (Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, 2025).

No que respeita ao género, os dados da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género apontam que, em 2023-2024, cerca de 62% a 63% dos postos de trabalho na Administração Pública eram ocupados por mulheres (Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, 2024).

Quanto ao nível de escolaridade e à distribuição etária, não existem ainda dados oficiais publicados para 2024-2025. Os valores anteriormente reportados pela DGAEP indicavam que cerca de 61% dos trabalhadores possuíam ensino superior e que o maior peso incidia nas faixas etárias dos 35 aos 54 anos (DGAEP, 2023). Estes dados evidenciam uma força de trabalho diversificada e qualificada, fatores que influenciam a forma como são implementados modelos de trabalho inovadores, como o teletrabalho.

A experiência do teletrabalho na Administração Pública está intimamente ligada aos programas de modernização administrativa. Iniciativas como o *Plano de Ação para a Transição Digital* (Governo de Portugal, 2020), o programa *Simplex* e a *Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023* colocaram o trabalho remoto como instrumento de eficiência, proximidade com os cidadãos e sustentabilidade.

No plano internacional, o relatório *Government at a Glance 2025* (OECD, 2025) demonstra que muitos governos têm vindo a reforçar regimes laborais flexíveis, associando a digitalização com ganhos de eficiência, transparência e qualidade dos serviços públicos. Portugal surge numa posição intermédia no contexto da OCDE quanto à utilização de ferramentas digitais na gestão de recursos humanos, revelando potencial para consolidar o teletrabalho de forma estruturada, mas também a necessidade de maior investimento em competências digitais e em culturas organizacionais mais adaptativas.

A transformação digital assume-se, assim, como vetor estratégico da modernização administrativa, aproveitando os avanços tecnológicos para melhorar a prestação de serviços, a eficiência operacional e a resposta às necessidades dos cidadãos (Kuhlmann & Heuberger, 2021). Implica não apenas a adoção de novas tecnologias, mas também uma revisão profunda de processos, estruturas e mecanismos de governação (Di Giulio & Vecchi, 2022). Todavia, persistem desafios significativos, nomeadamente rigidez normativa, culturas

organizacionais burocráticas, resistência à mudança, complexidade dos sistemas, lacunas de competências digitais e a necessidade de garantir acesso equitativo aos serviços públicos (Hammerschmid et al., 2023).

A nível empírico, Müller et al. (2023), ao analisarem a experiência do teletrabalho em funções de secretariado em Portugal durante a pandemia, identificaram dificuldades de adaptação, sobretudo na conciliação entre vida profissional e pessoal e na integração cultural. Este estudo revela que, embora a pandemia tenha acelerado a digitalização, as condições laborais no setor administrativo continuam a evidenciar fragilidades estruturais.

O teletrabalho, associado à transformação digital, ganhou particular visibilidade no período pandémico, que impulsionou a adoção de modelos de trabalho remoto e híbrido (Clement et al., 2022). No setor público, destacam-se benefícios como ganhos de produtividade, melhoria do equilíbrio entre vida profissional e pessoal e redução de custos operacionais (Mele et al., 2021). Globalmente, as tendências de digitalização e flexibilização laboral deixaram marcas profundas na Administração Pública, obrigando à adaptação dos modelos de organização do trabalho (Hammerschmid et al., 2023; Ortiz-Lozan et al., 2022).

Apesar do crescente interesse, subsiste uma lacuna no conhecimento sobre as implicações do teletrabalho no contexto da Administração Pública portuguesa, em particular no domínio da conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal. Estudos como o de Madureira e Rando (2022) apontam para a necessidade de compreender melhor estas dinâmicas. Assim, a Administração Pública portuguesa insere-se numa tendência global de transformação digital, mas enfrenta desafios acrescidos de implementação e de equidade, o que reforça a pertinência de estudos exploratórios como o presente.

1.4. As Desvantagens e Vantagens do Teletrabalho

O teletrabalho apresenta-se como um modelo organizacional multifacetado, capaz de gerar benefícios significativos, mas também riscos que exigem atenção por parte das organizações e dos trabalhadores.

Boonen (2002) refere que trabalhar a partir de casa pode tornar o trabalho mais produtivo e eficiente, ao possibilitar maior concentração e menor exposição a fatores de stress decorrentes de ambientes ruidosos. Allen et al. (2015), contudo, sublinham que o tema não é pacífico, pois desafia práticas enraizadas nas empresas e transforma a forma como o trabalho tem sido concebido historicamente.

Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) destacam que, embora o teletrabalho promova autonomia, pode igualmente induzir sentimentos de isolamento e de distanciamento da cultura organizacional. Estes efeitos negativos, acrescentam os autores, podem ser mitigados por lideranças comprometidas e pela integração de processos que reforcem a identidade

organizacional. Giurge e Bohns (2020) reforçam esta dualidade, ao evidenciar que a flexibilidade de horários e de locais de trabalho, frequentemente percebida como vantagem, pode também conduzir a maior risco de burnout e dificuldade em estabelecer fronteiras claras entre vida pessoal e profissional.

Do ponto de vista social, Moreira e Dray (2021) salientam os benefícios indiretos do teletrabalho, como a redução do tráfego urbano e da poluição atmosférica, bem como o potencial para revitalizar regiões periféricas. A Católica-Lisbon School of Business and Economics (2021) acrescenta que a maioria dos trabalhadores portugueses manifesta preferência por regimes híbridos, o que exige uma reflexão estratégica por parte das organizações.

Estudos mais recentes em Portugal confirmam estas tendências e acrescentam novas perspectivas. Sousa (2023), a partir de um inquérito a quase 900 teletrabalhadores, concluiu que a qualidade do posto de trabalho remoto (equipamentos, ergonomia e suporte tecnológico) tem impacto direto na redução da exaustão emocional. Também Silva (2025) identificou que o teletrabalho pode agravar problemas de saúde mental, como ansiedade e stress, quando não acompanhado por políticas institucionais de prevenção. De igual modo, Couto (2025), em relatório do Centro de Investigação em Ciência Psicológica da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, destacou que o bem-estar no teletrabalho depende não apenas das condições físicas, mas igualmente do suporte organizacional e da capacidade de autogestão dos trabalhadores.

A dimensão da conciliação é particularmente sensível. O projeto *HomeWork* (2024), desenvolvido na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, concluiu que, embora as mulheres reportem mais experiências positivas na articulação trabalho-família, enfrentam também maior sobrecarga doméstica, evidenciando desigualdades de género que condicionam a vivência do teletrabalho.

A nível organizacional, a Deloitte (2025) assinala que o modelo híbrido obriga a gerir tensões entre controlo e empoderamento, bem como entre estabilidade e agilidade, mostrando que os desafios do teletrabalho transcendem aspetos operacionais e afetam diretamente a cultura e o desempenho das equipas.

À luz desta revisão, observa-se que o teletrabalho reúne um conjunto de vantagens, como ganhos de produtividade, redução de custos, maior autonomia e impactos ambientais positivos. Todavia, evidencia igualmente riscos relevantes, entre os quais o isolamento, a sobrecarga emocional, a desigualdade de género e a dificuldade em preservar a identidade cultural das organizações. No contexto português, Madureira e Rando (2022) salientam que, na Administração Pública, o teletrabalho tem oscilado entre soluções improvisadas e tentativas de institucionalização, refletindo as tensões entre inovação e rigidez normativa. De igual modo, a Deloitte (2022) reforça que, apesar da adesão crescente aos modelos híbridos,

muitas organizações continuam a enfrentar desafios significativos de gestão, desde a manutenção da coesão das equipas até ao investimento em tecnologia e à definição de políticas claras. Estes elementos, sendo centrais para a experiência laboral, constituem uma base fundamental para a análise que este estudo se propõe desenvolver.

O Quadro1, apresenta uma síntese das principais vantagens e desvantagens do teletrabalho identificadas na literatura recente, organizadas segundo a perspectiva dos trabalhadores e das organizações. Esta sistematização permite evidenciar os benefícios frequentemente associados ao modelo de teletrabalho (como o aumento da flexibilidade, redução de deslocações e melhoria da conciliação), assim como os riscos e limitações, tais como o isolamento social, a dificuldade em gerir fronteiras e os desafios de gestão na Administração Pública. A seleção das fontes reflete estudos de referência nacionais e internacionais que contribuíram para a compreensão deste fenómeno em diferentes contextos laborais.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Dimensão	Vantagens	Desvantagens	Fontes
Trabalhador	<ul style="list-style-type: none"> • Maior produtividade e concentração em ambiente tranquilo • Redução de stress e tempo de deslocações • Autonomia e flexibilidade de horário • Melhoria da conciliação em alguns casos • Bem-estar quando existem boas condições ergonómicas e apoio organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Isolamento e afastamento da cultura organizacional • Dificuldade em desligar e em gerir fronteiras vida pessoal/profissional • Risco de <i>burnout</i> e exaustão emocional • Aumento de ansiedade e stress • Sobrecarga doméstica e desigualdade de género 	<p>Boonen (2002); Allen et al. (2015); Aderaldo et al. (2017); Giurge & Bohns (2020); Sousa (2023); Silva (2025); Couto (2025); HomeWork (2024)</p>
Instituição	<ul style="list-style-type: none"> • Retenção de talento pela flexibilidade • Redução de custos operacionais (instalações, energia) • Sustentabilidade ambiental (menos tráfego e poluição) • Desenvolvimento de regiões periféricas • Aumento da atratividade organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de redefinir práticas de gestão e supervisão • Dificuldade em manter coesão cultural e integração • Investimento em tecnologia e adaptação de processos • Tensões entre controlo e empoderamento • Risco de institucionalização incompleta no setor público 	<p>Allen et al. (2015); Moreira & Dray (2021); Católica-Lisbon School (2021); Madureira & Rando (2022); Deloitte (2022, 2025)</p>

Fonte: Elaboração própria

1.5. O Teletrabalho e a Conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal

A implementação de medidas de conciliação é fundamental para a criação de ambientes laborais saudáveis, equitativos e inclusivos, particularmente no contexto do teletrabalho. A NP 4552:2022 apresenta um conjunto de diretrizes que orientam as organizações na adoção de práticas concretas que favoreçam o equilíbrio entre as diversas esferas da vida dos trabalhadores (Instituto Português da Qualidade, 2022). Neste enquadramento, a gestão de pessoas assume um papel central, uma vez que, como defendem Rego et al. (2023), a valorização do capital humano e a integração de políticas de recursos humanos consistentes são determinantes para promover motivação, bem-estar e desempenho sustentável nas organizações.

No caso do teletrabalho, essas medidas ganham uma dimensão específica, exigindo uma gestão mais cuidadosa do tempo, da comunicação e das fronteiras entre o espaço doméstico e profissional. Literatura recente sobre felicidade organizacional reforça que a promoção do bem-estar dos trabalhadores constitui não apenas um fator de realização individual, mas também um elemento estratégico para a sustentabilidade das organizações. Dutschke e Dias (2023) sublinham que organizações que integram a felicidade no centro das suas políticas de gestão tendem a ser mais resilientes, inovadoras e produtivas, criando ambientes propícios à conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal.

Nos últimos anos, assistimos a uma transformação social, assim como a mudanças na organização do trabalho. O tema da conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal tem vindo a assumir uma crescente relevância nas agendas política europeia e nacional, constituindo uma prioridade para o seguimento das políticas de igualdade de género, o que implica estar atento aos novos padrões familiares e ao modo como o trabalho se articula com estes (Instituto Nacional de Estatística, 2018). O direito à conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal está consagrado na Constituição da República, alínea b) do n.º 1 do artigo 59.º, que refere: *“Todos os trabalhadores sem distinção de sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas, ou ideologias, têm direito (...) a organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida familiar (...)”*.

As organizações começam a inserir nas suas políticas de Gestão de Recursos Humanos o tema da conciliação, traduzido em medidas de flexibilização de planos de trabalho e de criação de serviços especializados. Desde a segunda metade do século XX, as organizações apostam em práticas inovadoras e os trabalhadores reconhecem como um fator diferenciador (Friedman e Johnson, 1997, cit.in Andrade, 2018). A necessidade de conciliação constitui uma característica do trabalho contemporâneo, ou seja, uma qualidade ligada aos modelos mais recentes de gestão de grandes organizações que procuram imprimir culturas

organizacionais de excelência que se evidenciam pela valorização do capital humano. O trabalho permite uma série de benefícios imprescindíveis à sobrevivência das famílias, pelo que se torna clara a intemporalidade do tema da conciliação trabalho e família (Andrade, 2013).

Diversos estudos sublinham que a conciliação é determinante para o desempenho individual e organizacional, não apenas em termos de produtividade, mas também de bem-estar social e saúde pública. Quando não existe um equilíbrio adequado, fatores como a sobrecarga de trabalho, a pressão para o cumprimento de objetivos irrealistas, o recurso frequente a horas extraordinárias e o prolongamento da jornada laboral podem levar ao esgotamento profissional e ao comprometimento da saúde física e mental, dificultando ainda a progressão de carreira e a criação de famílias (Duxbury & Higgins, 2001, cit. in Carapeto & Fonseca, 2012). Esta preocupação é confirmada por estudos recentes que demonstram que os teletrabalhadores apresentam maior probabilidade de ultrapassar as 48 horas semanais de trabalho, com repercussões negativas no repouso e na saúde (Eurofound, 2022).

Em Portugal, a legislação recente foi reforçada. A Lei n.º 83/2021 alterou o regime de teletrabalho, estabelecendo o dever de abstenção de contacto do empregador fora do horário de trabalho, como garantia do direito à desconexão, reforçada posteriormente pela Agenda do Trabalho Digno (Lei n.º 13/2023) (Diário da República, 2021, 2023). Estas alterações aplicam-se também à Administração Pública, com as devidas adaptações (Diário da República, 2021).

Para além da dimensão organizacional, importa considerar igualmente a perspetiva estrutural do mercado de trabalho. Segundo Lopes e Cerejeira (2025), o acesso a modalidades de organização flexível, como o teletrabalho, não é uniforme, sendo condicionado por fatores institucionais e pela segmentação do mercado. Trabalhadores com maiores qualificações ou inseridos em setores digitalizados beneficiam frequentemente de regimes conciliadores, enquanto outros permanecem em funções presenciais, com menores possibilidades de compatibilização entre vida profissional e pessoal. Assim, o teletrabalho deve ser entendido simultaneamente como um instrumento de conciliação e como reflexo das desigualdades laborais que marcam a economia contemporânea.

As práticas de conciliação organizacional em regime de teletrabalho podem incluir: a definição clara de horários de disponibilidade, prevenindo situações de contacto fora do horário laboral e assegurando o direito à desconexão (Diário da República, 2021); a possibilidade de autogestão de horários, dentro de limites acordados, promovendo a autonomia e o bem-estar (Ferreira et al., 2024); a disponibilização de equipamentos tecnológicos adequados e suporte técnico contínuo, identificados como essenciais para manter a produtividade e reduzir riscos psicossociais (ILO, 2020); a criação de linhas de apoio psicológico ou sessões de acompanhamento emocional, recomendadas por organismos

internacionais como medidas de promoção da saúde mental em contexto remoto (ILO, 2020); a adoção de mecanismos de controlo não intrusivos, baseados em objetivos e resultados, em conformidade com as orientações da Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPd, 2025); e a promoção de reuniões curtas e eficazes, que respeitem os momentos de concentração e descanso, favorecendo uma gestão equilibrada do tempo de trabalho (OECD, 2023).

No setor público português, onde frequentemente coexistem modelos rígidos de organização do trabalho, a implementação destas medidas representa um desafio adicional, mas também uma oportunidade de modernizar práticas e alinhar a Administração Pública com os princípios da responsabilidade social. Estudos recentes demonstram que, quando o teletrabalho é acompanhado por políticas institucionais claras e lideranças comprometidas, os trabalhadores revelam maior motivação e perceções positivas relativamente ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Madureira & Rando, 2022).

A gestão da conciliação no teletrabalho deve, assim, assentar em políticas institucionais bem definidas, sustentadas por uma liderança comprometida e por canais de comunicação transparentes, que envolvam os trabalhadores na construção de soluções equilibradas. O quadro normativo português, reforçado pela Agenda do Trabalho Digno, evidencia esta aposta em práticas laborais mais ajustadas à conciliação (Ferreira et al., 2024).

Importa ainda considerar a importância da monitorização contínua das medidas adotadas, através de indicadores como a satisfação dos trabalhadores, a retenção de talento, a produtividade e o número de solicitações de adaptação de horário ou regime de trabalho. Apenas através da avaliação sistemática será possível ajustar as práticas às reais necessidades das equipas, assegurando que o teletrabalho não se transforme num fator de isolamento ou sobrecarga, mas sim num instrumento de conciliação eficaz e sustentável (Ferreira et al., 2024; ILO, 2020; OECD, 2023).

1.5.1. A Norma Portuguesa 4552:2022

As normas técnicas, como as ISO (*International Organization for Standardization*) ou as NP (Normas Portuguesas, desenvolvidas pelo Instituto Português da Qualidade), são documentos de carácter voluntário que estabelecem requisitos técnicos e boas práticas para a gestão de processos, produtos ou sistemas organizacionais. Pese embora não tenham força legal obrigatória, como acontece com a legislação nacional, estas normas podem adquirir carácter vinculativo quando são adotadas pelas organizações, recomendadas em políticas públicas ou exigidas em concursos e certificações.

A Norma Portuguesa NP 4552:2022 – Sistema de Gestão da Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal – constitui um referencial essencial para a implementação de

sistemas de gestão que promovam a conciliação nas organizações. Desenvolvida pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ), esta norma surge como resposta à necessidade crescente de práticas organizacionais sustentáveis, alinhadas com os princípios da responsabilidade social, do bem-estar e da igualdade de oportunidades (Instituto Português da Qualidade, 2022).

A estrutura da NP 4552:2022 baseia-se no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), favorecendo uma abordagem de melhoria contínua e de integração com outros sistemas de gestão, como os assentes em normas ISO. Entre os princípios orientadores destacam-se o compromisso da liderança, o envolvimento das partes interessadas e a definição de políticas coerentes com a cultura e objetivos da organização (CITE, 2023).

As alterações introduzidas na versão de 2022 reforçaram a clareza e a aplicabilidade do referencial. Foram criados anexos, que estabelece critérios de avaliação da significância dos aspetos de conciliação; clarificaram-se requisitos de operacionalização; e simplificaram-se secções para facilitar a implementação por organizações de diferentes setores e dimensões (APCER, 2023).

A aplicação prática da norma em entidades públicas portuguesas reforça a sua relevância. A Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) criou o sistema *ComVida-SGC*, certificado pela NP 4552:2022, implementando medidas como teletrabalho, disponibilização de equipamentos, política de “pausa digital” e canais de comunicação interna, demonstrando a aplicabilidade concreta da norma no setor público (DGERT, 2023). De igual modo, a Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) obteve certificação em 2025, no âmbito do projeto +vida.FCT, com o objetivo de reforçar o bem-estar, a motivação e a retenção de talento (FCT, 2025). Também a Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM) renovou em 2024 a sua certificação, evidenciando um compromisso contínuo com a melhoria das condições de conciliação (SGPCM, 2024).

Estudos setoriais recentes, como o relatório Condições de Trabalho 2025, sublinham que a adoção de normas de conciliação, incluindo a NP 4552, está associada a ambientes laborais mais saudáveis e inclusivos, refletindo-se positivamente na satisfação dos trabalhadores e no desempenho organizacional (Universidade de Coimbra, 2025).

Assim, a NP 4552:2022 representa mais do que um instrumento voluntário: é uma ferramenta estruturada e reconhecida que, quando aplicada, contribui para a institucionalização de políticas de conciliação, reforçando a responsabilidade social e a sustentabilidade das organizações públicas e privadas.

Parte II – Estudo Empírico

2. Objetivos e Metodologia

No capítulo anterior foi apresentada a revisão da literatura, onde se analisaram as origens e evoluções do teletrabalho, o seu enquadramento em Portugal e na Administração Pública, as vantagens e desvantagens associadas, bem como a relevância da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. A análise evidenciou que o teletrabalho, apesar de gerar benefícios ao nível da produtividade, da flexibilidade e do equilíbrio entre esferas da vida, também comporta riscos, como o isolamento, a intensificação do trabalho e as desigualdades de acesso.

Neste contexto, torna-se essencial compreender de que forma o teletrabalho se concretiza no setor público português, mais especificamente no Instituto Português do Sangue e da Transplantação, I.P., e quais as perceções dos trabalhadores e dirigentes relativamente ao seu impacto na conciliação da vida profissional, familiar e pessoal.

Assim, o presente capítulo descreve os objetivos do estudo, a metodologia adotada, as técnicas de recolha de dados e as técnicas de tratamento de dados. Esta abordagem metodológica permitirá responder à pergunta de partida que norteia a investigação: De que forma o teletrabalho contribui para a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores da Administração Pública?

2.1. Objetivos do estudo

A definição dos objetivos da investigação é importante, pois é o que permite ao investigador definir com precisão o que pretende descobrir (Bell, 2004).

O objetivo geral deste estudo é analisar de que forma o teletrabalho contribui para a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores da Administração Pública, tendo como estudo de caso o Instituto Português do Sangue e da Transplantação (IPST, I.P.).

Os objetivos específicos consistem em:

- a) conhecer a perceção dos trabalhadores em relação às vantagens e desvantagens do teletrabalho;
- b) analisar de que forma o teletrabalho contribui para a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal;
- c) conhecer a perceção dos trabalhadores relativamente ao impacto do teletrabalho no desempenho e na produtividade.

Seguidamente iremos abordar quais as opções metodológicas existentes e explicitar a razão que levou à escolha desta metodologia para este estudo.

2.2. Metodologia adotada

A metodologia de investigação constitui um elemento fundamental na estruturação de um estudo científico, orientando a definição dos procedimentos que permitem responder de forma rigorosa às questões de investigação (Sekaran, 1984). Relativamente ao presente trabalho, a metodologia adotada tem como objetivo compreender de que forma o teletrabalho contribui para a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores da Administração Pública, através de um estudo de caso no Instituto Português do Sangue e da Transplantação, I.P. (IPST, I.P.).

A investigação assenta numa abordagem qualitativa, a qual se revela adequada quando se pretende explorar fenómenos no seu contexto natural, valorizando as interpretações e significados atribuídos pelos participantes (Fortin, 2009; Denzin & Lincoln, 1994). Esta abordagem permite analisar realidades complexas e contextualizadas, possibilitando uma compreensão aprofundada das experiências dos trabalhadores em regime de teletrabalho, sobretudo numa fase de mudança organizacional acelerada pelas transformações digitais e pelos efeitos da pandemia de COVID-19.

Para o desenvolvimento deste estudo, recorreu-se especificamente ao método de estudo de caso, definido por Yin (2010) como uma investigação empírica que analisa um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real, quando os limites entre o fenómeno e o contexto são pouco evidentes. Esta estratégia permite uma análise intensiva e aprofundada de uma unidade organizacional concreta, possibilitando a compreensão de processos, práticas e perceções que dificilmente seriam captadas por métodos quantitativos ou generalistas (Gil, 2008; Meirinhos & Osório, 2016).

Segundo Patton e Appelbaum (2003), o estudo de caso beneficia do recurso a múltiplas fontes de informação, aumentando a validade e a credibilidade das conclusões. Neste sentido, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas como técnica principal de recolha de dados, dirigidas a seis técnicos superiores do IPST, I.P. que desempenham funções em regime de teletrabalho híbrido. Os dados recolhidos foram posteriormente sujeitos a uma análise de conteúdo categorial temática, permitindo identificar padrões, perceções e dimensões relevantes para os objetivos do estudo.

Importa referir que, à semelhança de outros estudos de caso, o presente trabalho não pretende gerar generalizações estatísticas, mas antes desenvolver uma compreensão aprofundada e contextualizada do fenómeno em estudo, contribuindo para a reflexão sobre o papel do teletrabalho na Administração Pública e o seu impacto na conciliação entre diferentes esferas da vida dos trabalhadores (Flyvbjerg, 2004).

2.3. Técnicas de recolha de dados

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2013), as técnicas de recolha de dados devem ser capazes de obter informação relevante, permitindo responder aos objetivos da investigação através de instrumentos adequados e devidamente estruturados. Esses instrumentos podem incluir, entre outros, questionários ou entrevistas. No entanto, para que produzam dados pertinentes, é fundamental que as questões apresentadas sejam claramente formuladas e alinhadas com o fenómeno em estudo.

No âmbito do presente estudo, recorreu-se à realização de entrevistas semiestruturadas como principal técnica de recolha de dados. Segundo Yin (2010), as entrevistas constituem uma das fontes de informação mais relevantes para a realização de estudos de caso, sobretudo quando se pretende compreender as perceções dos participantes num determinado contexto organizacional. Gil (2008) define a entrevista como uma técnica em que o investigador formula perguntas diretamente ao entrevistado, com o objetivo de recolher dados relativos às suas crenças, opiniões, sentimentos e interpretações sobre determinado tema.

Existem três tipos principais de entrevistas: estruturadas, não estruturadas e semiestruturadas (Gil, 2008). A entrevista semiestruturada combina um conjunto de questões previamente definidas com outras questões abertas, permitindo ao entrevistador orientar a conversa, enquanto proporciona liberdade ao entrevistado para desenvolver as suas respostas espontaneamente e de forma contextualizada (Quivy & Campenhoudt, 2013). Esta característica faz com que este tipo de entrevista seja particularmente adequado em estudos qualitativos que pretendem explorar fenómenos sociais contemporâneos, como é o caso do teletrabalho na Administração Pública.

No presente estudo, as entrevistas foram aplicadas a seis técnicos superiores (E1 a E6) do Instituto Português do Sangue e da Transplantação, I.P. (IPST, I.P.), que desempenham funções em regime de teletrabalho híbrido. O objetivo foi recolher dados sobre as suas perceções relativamente às vantagens e desvantagens do teletrabalho, ao seu contributo para a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e ao impacto da modalidade no desempenho e na produtividade. As entrevistas foram realizadas individualmente, mediante consentimento informado, e gravadas, complementadas com notas de campo para garantir a fiabilidade dos dados recolhidos (Sousa & Baptista, 2011).

Os dados recolhidos foram posteriormente transcritos integralmente para facilitar a sua análise. À semelhança do recomendado por Stake (2012), as transcrições constituem a base para a análise de conteúdo categorial, que será descrita em detalhe na secção seguinte (2.4). Este procedimento metodológico visa assegurar a sistematização e interpretação rigorosa das respostas dos participantes, permitindo uma análise crítica e fundamentada das perceções recolhidas.

O guião de entrevista utilizado (ver Anexo II) foi elaborado com base nos objetivos da investigação e estruturado com base em cinco grandes dimensões: (i) dados sociodemográficos, (ii) organização do trabalho em regime de teletrabalho, (iii) perceções de vantagens e desvantagens, (iv) conciliação entre as esferas da vida, e (v) impacto no desempenho e produtividade. Cada dimensão incorpora questões abertas que visam facilitar a expressão livre dos entrevistados e aprofundar a sua experiência com o teletrabalho.

2.4. Técnicas de tratamento de dados

No presente estudo, foi utilizada a análise de conteúdo categorial temática, considerada uma técnica particularmente adequada para analisar dados qualitativos de natureza aprofundada e contextualizada, como aqueles recolhidos através de entrevistas semiestruturadas. Este tipo de análise permite tratar a informação de forma sistemática, equilibrando o rigor metodológico com a necessária flexibilidade interpretativa (Quivy & Campenhoudt, 2013).

Segundo Guerra (2006), a análise de conteúdo deve ser entendida como uma técnica, e não um método, que inclui uma vertente descritiva, centrada no que é explicitamente afirmado pelos participantes, e uma vertente interpretativa, que resulta da reflexão analítica sobre o material recolhido, articulada através de conceitos teóricos e categorias inferenciais.

Bardin (2011) refere-se à análise de conteúdo como uma das técnicas mais antigas e amplamente utilizadas na investigação qualitativa, podendo assumir várias modalidades, entre as quais a análise categorial, de avaliação ou de enunciação. A abordagem categorial, adotada neste estudo, consiste em segmentar o texto em unidades de registo organizadas em categorias temáticas, o que facilita a identificação de padrões, recorrências e divergências nos discursos dos entrevistados. Flick (2005) reforça que a análise de conteúdo é especialmente útil para examinar material textual, independentemente da sua origem, com o objetivo de simplificar e sistematizar o conteúdo através da aplicação de categorias.

Deste modo, após a transcrição integral das entrevistas, procedeu-se à leitura flutuante e ao processo de codificação inicial, durante o qual foram identificadas unidades de significado relacionadas com os objetivos do estudo, nomeadamente: (i) perceções dos trabalhadores sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho; (ii) contributo da modalidade para a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal; e (iii) impacto do teletrabalho no desempenho e produtividade. Esta sequência de procedimentos analíticos contribuiu para uma compreensão aprofundada das experiências relatadas pelos participantes no contexto do teletrabalho híbrido adotado pelo IPST, I.P.

3. Estudo de caso na Administração pública

3.1. Caracterização do Instituto

A criação da primeira estrutura orgânica responsável pelo exercício da medicina transfusional em Portugal remonta a 1958, com a publicação do Decreto-Lei n.º 41 498, de 2 de janeiro, que criou o Instituto Nacional do Sangue (INS), dependente do então Ministério do Interior – Direção-Geral da Assistência. Este diploma procurou responder à necessidade emergente de garantir a disponibilidade, a qualidade e a segurança do sangue utilizado nas práticas de transfusão, face à crescente complexidade técnica e ética desta área.

Entre os principais desafios identificados à época destacavam-se a insuficiência de sangue para suprir as necessidades clínicas, a necessidade de assegurar padrões de qualidade e segurança, a tendência para a comercialização do sangue, contrariando a perspetiva altruísta da dádiva voluntária, bem como a falta de coordenação entre os serviços de transfusão existentes.

Apesar das tentativas iniciais, a definição de uma política estratégica clara e de um sistema coordenado revelou-se difícil. Apenas em 1976, através de um despacho do governo elaborado na sequência do trabalho de um grupo de profissionais de saúde, foram enunciadas as linhas gerais de um Serviço Nacional de Saúde (SNS), com destaque para os princípios orientadores de acesso universal à terapêutica de sangue.

Durante a década de 1980, a escassez de sangue, o surgimento de novas doenças transmissíveis, como o VIH/SIDA, e a evolução tecnológica das práticas médicas vieram evidenciar a necessidade de uma reorganização estrutural do setor. Em 1990, o Decreto-Lei n.º 294/90, de 21 de setembro, criou o Instituto Português do Sangue (IPS), dotando-o de personalidade jurídica e autonomia técnica, administrativa e financeira. Este organismo passou a integrar a rede de serviços do Ministério da Saúde, com atuação nos Centros Regionais de Sangue de Lisboa, Coimbra e Porto, assumindo competências de colheita, processamento, distribuição e supervisão técnica regional.

Na área da transplantação, a Portaria n.º 560/80, de 3 de setembro, e o Decreto-Lei n.º 110/83, de 21 de janeiro, instituíram os Centros de Histocompatibilidade do Norte, Centro e Sul, com sede nas cidades do Porto, Coimbra e Lisboa. Estes centros, dotados igualmente de autonomia técnica e administrativa, tinham como principal missão garantir o apoio à transplantação de órgãos e células, assegurando elevados padrões de segurança, qualidade e eficácia.

Ao longo das décadas seguintes, os Centros de Histocompatibilidade diversificaram a sua atividade, destacando-se a criação de estruturas de referência, como:

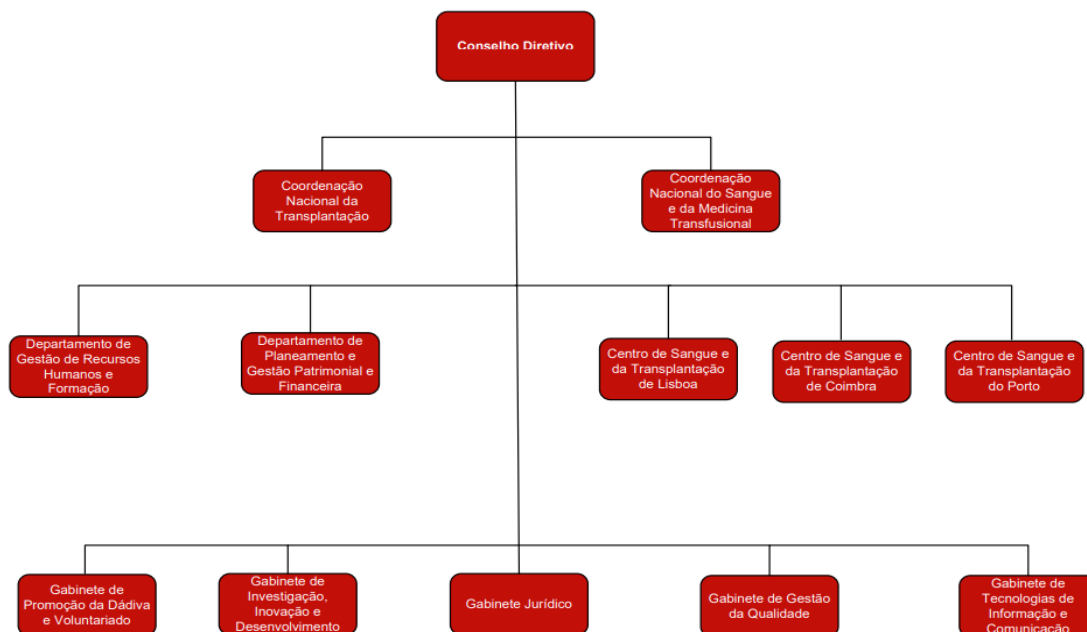
- O Centro Nacional de Dadores de Células de Medula Óssea, Estaminais ou de Sangue do Cordão (CEDACE), um dos maiores registos de dadores voluntários a nível internacional;
- O Banco de Tecidos, criado em 2005, primeiro banco multitecidual nacional dedicado à preservação e distribuição de válvulas cardíacas, membrana amniótica, pele e tecidos osteotendinosos;
- E o Banco Público de Células Estaminais – Lusocord, instituído em 2009.

O atual Instituto Português do Sangue e da Transplantação, I.P. (IPST, I.P.), resulta da fusão destas estruturas, concretizada pelo Decreto-Lei n.º 39/2012, de 16 de fevereiro, que integrou as atribuições e competências do IPS, dos Centros de Histocompatibilidade e da extinta Autoridade para os Serviços de Sangue e da Transplantação (ASST). A Portaria n.º 165/2012, de 22 de maio, aprovou a sua organização e respetivos estatutos.

O IPST, I.P. é um organismo da Administração Pública central, dotado de personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira e património próprio, sob tutela do Ministério da Saúde. A sua missão consiste em *“garantir a disponibilidade e a qualidade do sangue e dos componentes sanguíneos, promover e coordenar a atividade da transplantação em Portugal, assegurando elevados padrões de segurança, qualidade e eficácia”* (IPST, 2025).

Na Figura 1, é apresentado o organograma do Instituto e em termos organizacionais, dispõe de serviços centrais em Lisboa e de três centros regionais (Lisboa, Porto e Coimbra), assegurando uma cobertura territorial equilibrada. A sua força de trabalho integra uma diversidade de carreiras e categorias profissionais, nomeadamente: assistentes operacionais, técnicos auxiliares de saúde, assistentes técnicos, técnicos superiores, técnicos superiores de diagnóstico e terapêutica, médicos, enfermeiros e dirigentes — refletindo a natureza multidisciplinar da sua atuação.

Figura 1 - Organograma do Instituto Português do Sangue e da Transplantação, I.P.



Fonte: IPST, I.P. (2025)

De acordo com os dados do Sistema de Informação da Organização do Estado (SIOE) da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP, 2025), o IPST, I.P. conta com 475 trabalhadores, constituindo um corpo profissional qualificado e diversificado.

Durante a pandemia de COVID-19 (2020–2021), o IPST, I.P. implementou o regime de teletrabalho em várias áreas funcionais, em conformidade com a legislação excecional aprovada pelo Governo (Resolução do Conselho de Ministros n.º 94-A/2020). Esta experiência representou uma mudança significativa na organização do trabalho, ao acelerar a utilização das tecnologias de informação e comunicação e ao introduzir novas dinâmicas de conciliação entre vida profissional e pessoal.

Atualmente, o Instituto enquadra-se nas orientações da Agenda do Trabalho Digno (Lei n.º 13/2023), que reforça o direito à desconexão e a promoção de práticas de equilíbrio trabalho-família, bem como nos referenciais da Norma Portuguesa NP 4552:2022, que define os requisitos para a implementação de sistemas de gestão da conciliação. Neste contexto, torna-se particularmente pertinente analisar o impacto do teletrabalho no IPST, I.P., não apenas enquanto resposta a situações excecionais, mas como instrumento de modernização administrativa e de promoção da qualidade de vida dos trabalhadores.

4. Análise e Discussão de Resultados

O presente capítulo tem como objetivo apresentar e discutir os resultados obtidos no estudo empírico, procurando compreender de que forma o teletrabalho contribui para a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores do Instituto Português do Sangue e da Transplantação, I.P. A análise centra-se nas perceções dos participantes, recolhidas através de entrevistas semiestruturadas realizadas a seis técnicos superiores que exercem funções em regime de teletrabalho híbrido.

A discussão dos resultados é conduzida à luz da revisão da literatura apresentada nos capítulos anteriores, estabelecendo pontes entre a realidade empírica observada e os contributos teóricos de diversos autores que têm abordado o fenómeno do teletrabalho. Como referem Allen, Golden e Shockley (2015), o teletrabalho constitui uma das transformações mais significativas nas formas de organização do trabalho, ao introduzir novas dinâmicas de gestão do tempo, de desempenho e de equilíbrio entre as esferas profissional e pessoal. De forma convergente, Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) salientam que esta modalidade tem sido impulsionada por fatores tecnológicos e sociais, respondendo à necessidade crescente de flexibilidade e de bem-estar dos trabalhadores.

No contexto português, Madureira e Rando (2022) destacam que o teletrabalho na Administração Pública se consolidou num movimento gradual entre improvisação e institucionalização, sobretudo após o período pandémico, exigindo das organizações públicas uma redefinição das suas práticas de gestão e de avaliação de desempenho. Paralelamente, a Norma Portuguesa 4552:2022 reforça a importância da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal como elemento de qualidade organizacional, promovendo ambientes de trabalho mais equilibrados e inclusivos (Instituto Português da Qualidade, 2022).

Assim, a análise que se segue visa não apenas descrever as perceções dos trabalhadores, mas também discutir os resultados à luz dos referenciais teóricos e normativos que enquadram o teletrabalho enquanto instrumento de modernização administrativa e de promoção da conciliação. Para tal, o capítulo encontra-se estruturado em quatro secções: a caracterização da amostra, a perceção dos trabalhadores sobre vantagens e desvantagens do teletrabalho, a relação entre teletrabalho e conciliação da vida profissional, familiar e pessoal e, por fim, o impacto do teletrabalho no desempenho e produtividade.

4.1. Caracterização da Amostra

Antes de proceder à análise temática das entrevistas, apresenta-se de seguida uma breve caracterização da amostra, com o objetivo de contextualizar o perfil dos participantes do estudo. Esta caracterização permite compreender melhor as perceções expressas nas secções seguintes, uma vez que fatores como a idade, a antiguidade, o grau de qualificação

e o regime de teletrabalho podem influenciar a forma como os trabalhadores experienciam o equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal, bem como o seu desempenho e produtividade.

A amostra do presente estudo é composta por seis trabalhadores do Instituto Português do Sangue e da Transplantação, I.P., todos pertencentes à carreira de Técnico Superior, a exercer funções em diferentes departamentos dos Serviços Centrais. Todos os participantes desempenham funções compatíveis com o regime de teletrabalho, encontrando-se atualmente em regime híbrido.

A idade dos participantes varia entre os 39 e os 50 anos, correspondendo maioritariamente a profissionais com elevada experiência no setor público, com antiguidade média superior a 15 anos de serviço no IPST, I.P. Em termos de qualificações académicas, todos os entrevistados possuem formação superior, incluindo licenciaturas, pós-graduações e mestrado, refletindo um nível de qualificação adequado às funções exercidas.

O tempo de exercício em regime de teletrabalho é, na maioria dos casos, superior a quatro anos, tendo iniciado, em grande parte, no contexto da pandemia de COVID-19 (2020), altura em que o IPST, I.P. adotou medidas de flexibilização do trabalho presencial. Todos os entrevistados mantiveram, desde então, o regime híbrido, combinando dias de trabalho presencial com dias de teletrabalho.

A distribuição funcional inclui trabalhadores com responsabilidades diversas, desde áreas técnicas e administrativas a funções de coordenação e assessoria, permitindo obter uma visão abrangente sobre a experiência de teletrabalho no Instituto.

O Quadro 2 apresenta a síntese das principais variáveis sociodemográficas da amostra.

Quadro 2 - Dados Sociodemográficos dos Entrevistados

	Idade	Grau Académico	Função	Antiguidade no IPST, I.P.	Início de Teletrabalho
E1	50	Licenciatura	Gestor	25 anos	2020
E2	47	Licenciatura	Técnico Superior	7 anos	2023
E3	39	Licenciatura	Técnico Superior	3 anos	2022
E4	45	Licenciatura (concluir)	Responsável Serviço	24 anos	2020
E5	43	Licenciatura	Responsável Serviço	13 anos	2020
E6	45	Mestrado	Assessor	13 anos	2020

Fonte: Elaboração própria

De forma global, a amostra caracteriza-se por profissionais com elevada experiência, formação qualificada e uma perceção consolidada sobre o teletrabalho. O facto de todos os participantes se encontrarem em regime híbrido reflete a tendência de equilíbrio entre a presença física necessária ao funcionamento da organização e as vantagens de flexibilidade associadas ao trabalho remoto.

Esta caracterização é essencial para contextualizar as perceções que serão apresentadas nas secções seguintes, permitindo compreender de que forma o perfil dos participantes influencia as suas experiências no regime de teletrabalho.

4.2. Perceções dos trabalhadores sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho

A análise das entrevistas realizadas aos técnicos superiores do IPST, I.P. permitiu identificar um conjunto de perceções partilhadas quanto às vantagens e desvantagens do teletrabalho, evidenciando tanto os seus benefícios em termos de flexibilidade e bem-estar, como as limitações associadas ao isolamento e à dificuldade em separar as esferas pessoal e profissional.

De acordo com Allen, Golden e Shockley (2015), o teletrabalho pode gerar ganhos significativos em produtividade e satisfação, sobretudo quando acompanhado de autonomia e confiança organizacional. No entanto, tal como referem Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017),

as vantagens desta modalidade dependem fortemente do enquadramento organizacional e das condições tecnológicas, podendo também originar desafios à comunicação e ao sentimento de pertença.

No contexto das entrevistas, as principais vantagens referidas pelos participantes centram-se em quatro dimensões, referidas no seguinte quadro:

Quadro 3 - Principais vantagens referidas pelos entrevistados

Dimensão	Descrição
1	Redução do tempo e dos custos de deslocação
2	Melhor conciliação entre vida profissional e familiar
3	Maior foco e produtividade individual
4	Melhoria da qualidade de vida e bem-estar

Fonte: Elaboração própria

Diversos entrevistados salientaram a importância do tempo recuperado através da eliminação das deslocações diárias, o que se traduz em mais disponibilidade para a família e lazer. Como referiu uma participante, “(...) a ausência de deslocação e o apoio à família são aspetos essenciais, pois consigo levar e buscar os filhos à escola e isso traz-me bem-estar” (E1). Outros participantes reforçaram o impacto positivo na qualidade de vida, destacando a redução do stress e a possibilidade de gerir melhor o tempo diário.

A flexibilidade surge igualmente como uma vantagem transversal, permitindo ajustar os horários de trabalho às necessidades pessoais, ainda que dentro dos limites definidos institucionalmente. Um dos entrevistados observou que “(...) o teletrabalho trouxe mais flexibilidade, mesmo com limitações, é sempre uma mais-valia” (E2), enquanto outro referiu que “(...) nas horas de almoço consigo tratar de tarefas pessoais sem faltar ao trabalho (...)” (E3). Estes testemunhos convergem com os princípios defendidos pela Norma Portuguesa 4552:2022, que valoriza a gestão equilibrada do tempo e a flexibilidade como pilares de uma cultura organizacional conciliadora (Instituto Português da Qualidade, 2022).

Quanto às desvantagens, a análise revela quatro dimensões:

Quadro 4 - Principais desvantagens referidas pelos entrevistados

Dimensão	Descrição
1	Isolamento e perda de interação social
2	Dificuldade em separar trabalho e vida pessoal

3	Limitações tecnológicas
4	Falta de reconhecimento institucional

Fonte: Elaboração própria

O sentimento de isolamento foi mencionado por vários participantes, refletindo a ausência de convívio e partilha presencial. Como afirmou uma entrevistada, “(...) *é mais difícil separar o trabalho da vida pessoal, sinto-me sempre ligada (...)*” (E4). Outro aspeto frequentemente apontado prende-se com a tendência para prolongar o horário de trabalho, levando a uma intensificação da carga laboral: “(...) *acabo por trabalhar a qualquer hora do dia*” (E3). Estes resultados corroboram os alertas de Allen et al. (2015) e de Madureira e Rando (2022), que reconhecem o risco de sobreposição entre o espaço doméstico e profissional, exigindo mecanismos de autorregulação e apoio institucional.

Por fim, a questão tecnológica foi também referida como obstáculo, sobretudo no que respeita à ausência de equipamentos adequados ou de ferramentas colaborativas eficazes. Um dos entrevistados sublinhou que “*em casa não tenho dois monitores, nem as mesmas condições do escritório (...)*” (E2), enquanto outro destacou “(...) *as dificuldades na utilização de ferramentas de trabalho à distância e a perceção negativa ainda existente sobre o teletrabalho*” (E6).

Em síntese, os resultados evidenciam que, pese embora o teletrabalho seja percecionado pelos técnicos superiores como um fator de bem-estar e eficiência, continua a enfrentar limitações estruturais e culturais. A predominância de uma matriz organizacional ainda fortemente presencial, tal como referiu um participante, reflete um processo de institucionalização parcial do teletrabalho na Administração Pública, em linha com as conclusões de Madureira e Rando (2022).

No contexto do IPST, I.P., o teletrabalho revela-se assim um instrumento de gestão positiva, com impacto no equilíbrio e na produtividade, mas que requer maior apoio organizacional, investimento tecnológico e flexibilidade regulamentar para alcançar o seu pleno potencial.

Com base na análise de conteúdo das entrevistas, foi possível agrupar as perceções dos trabalhadores em categorias e subcategorias temáticas, que refletem as principais vantagens e desvantagens associadas ao teletrabalho. De seguida, apresenta-se o Quadro 5, que sintetiza estas dimensões, ilustradas com excertos representativos dos discursos dos entrevistados.

Quadro 5 - Categorias temáticas e exemplos de respostas dos entrevistados

Categoria Principal	Subcategoria	Descrição / Ideia-chave	Exemplos de Respostas dos Entrevistados
Vantagens do Teletrabalho	Redução de deslocações	Eliminação do tempo e custos de transporte, maior disponibilidade pessoal.	<p><i>“Ausência de deslocação, tempo perdido entre transportes públicos” (E1)</i></p> <p><i>“Poupo muito tempo em trajeto de casa e trabalho” (E2)</i></p>
	Flexibilidade e autonomia	Possibilidade de organizar o horário e gerir melhor o tempo diário.	<p><i>“O teletrabalho trouxe mais flexibilidade, mesmo com limitações” (E2)</i></p> <p><i>“Consigo organizar o meu horário de acordo com as necessidades familiares” (E4)</i></p>
	Conciliação trabalho-família	Maior equilíbrio entre obrigações profissionais e familiares.	<p><i>“Posso levar e buscar os filhos à escola” (E1)</i></p> <p><i>“Permite-me ter mais tempo livre para o meu filho” (E3)</i></p>
	Foco e produtividade	Maior concentração e eficiência no trabalho.	<p><i>“Produtividade alta, o tempo voa porque estou focada” (E1)</i></p> <p><i>“Sinto-me mais focada e eficiente em casa” (E4)</i></p>
	Bem-estar e qualidade de vida	Redução do stress, melhor equilíbrio emocional e físico.	<p><i>“Menos stress com o trânsito e maior disponibilidade para a família” (E4)</i></p> <p><i>“Melhor qualidade de vida, sinto-me mais tranquila” (E6)</i></p>
Desvantagens do Teletrabalho	Isolamento social	Falta de interação e convívio com colegas.	<p><i>“Sinto falta da interação com a equipa” (E1)</i></p> <p><i>“O convívio presencial é importante para o bem-estar” (E4)</i></p>
	Dificuldade em desligar do trabalho	Tendência a prolongar o horário, sobreposição entre esferas.	<p><i>“Acabo por trabalhar a qualquer hora do dia” (E3)</i></p> <p><i>“Sinto que estou sempre disponível, mesmo fora do horário” (E4)</i></p>

	Limitações tecnológicas	Falta de equipamentos adequados e falhas na infraestrutura.	<p><i>“Em casa não tenho dois monitores nem o mesmo equipamento” (E2)</i></p> <p><i>“Ferramentas colaborativas ainda pouco otimizadas” (E6)</i></p>
	Percepção institucional negativa	Cultura organizacional ainda centrada no presencial.	<p><i>“O Teletrabalho está mal visto na instituição” (E5)</i></p> <p><i>“O Teletrabalho é percebido como se não se fizesse nada em casa” (E6)</i></p>

Fonte: Elaboração própria

4.3. Teletrabalho e a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal

A conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal constitui uma das dimensões mais valorizadas pelos trabalhadores em regime de teletrabalho. No contexto das entrevistas realizadas, todos os participantes reconheceram que esta modalidade contribui, de forma significativa, para um melhor equilíbrio entre as várias esferas da vida, ainda que com alguns desafios ao nível da separação entre o espaço doméstico e o tempo laboral.

De acordo com a Norma Portuguesa 4552:2022, a conciliação é entendida como a capacidade de uma organização assegurar práticas que favoreçam o equilíbrio entre responsabilidades profissionais, familiares e pessoais, promovendo o bem-estar e a produtividade (Instituto Português da Qualidade, 2022). Tal visão é partilhada por Carapeto e Fonseca (2025), ao salientarem que as políticas de conciliação são determinantes para o desenvolvimento de ambientes laborais saudáveis e inclusivos, sobretudo em organizações públicas com elevada exigência funcional.

Nas entrevistas, observou-se que o teletrabalho é percebido como um fator de equilíbrio e melhoria da qualidade de vida, permitindo aos trabalhadores uma maior disponibilidade para a família e para atividades pessoais. Um dos entrevistados sublinhou que *“(...) o teletrabalho ajuda-me bastante pelo apoio que consigo dar aos filhos (...)”* (E1), enquanto outro destacou que *“(...) contribui e muito, porque posso levar o meu filho à escola e estar mais presente nas atividades (...)”* (E2). Estas percepções confirmam os resultados apontados por Allen, Golden e Shockley (2015), segundo os quais o teletrabalho tende a reduzir o conflito entre papéis e a aumentar a satisfação pessoal, quando existe uma clara definição de limites temporais e organizacionais.

A gestão do tempo é também destacada como um dos principais benefícios. Os participantes referiram que o teletrabalho possibilita uma melhor organização das rotinas

diárias, permitindo conciliar as obrigações profissionais com tarefas domésticas ou familiares. Conforme refere uma entrevistada, “(...) *nas horas de almoço consigo tratar de tarefas pessoais sem faltar ao trabalho*” (E3), enquanto outra observou que “(...) *consigo organizar melhor as minhas tarefas e adaptar o horário às necessidades familiares*” (E4).

Contudo, a análise evidencia que esta flexibilidade nem sempre se traduz numa maior liberdade temporal. Em alguns casos, os entrevistados referiram a existência de horários rígidos ou de pressão para manter o mesmo nível de disponibilidade que no regime presencial, o que pode reduzir a autonomia e aumentar a sobrecarga laboral. Como salientou uma participante, “(...) *tenho horários para cumprir, ou seja, é igualmente rigoroso ao presencial (...)*” (E1).

Outro aspeto emergente prende-se com a dificuldade em desligar do trabalho, especialmente quando o espaço físico coincide com o ambiente familiar. Alguns entrevistados relataram a tendência para prolongar o horário laboral, dificultando a separação entre tempos de trabalho e de descanso. “(...) *Quando não consigo desligar ao fim do dia, continuo noite dentro (...)*” (E3), referiu uma das participantes, o que vai ao encontro do que Dutschke e Dias (2023) designam como o risco de “contaminação dos tempos pessoais” que é uma das principais ameaças à efetiva conciliação.

Apesar das limitações, a perceção global é de que o teletrabalho potencia o bem-estar e o equilíbrio familiar, sobretudo em famílias com filhos menores. Um dos entrevistados afirmou que “(...) *nos dias de teletrabalho consigo levar os filhos às atividades extracurriculares e passo mais tempo de qualidade com eles (...)*” (E6), reforçando a dimensão positiva da flexibilidade espacial e temporal.

De forma convergente, Madureira e Rando (2022) observam que o teletrabalho, quando bem estruturado, pode tornar-se um instrumento de promoção da conciliação e da retenção de talentos na Administração Pública. No entanto, os autores alertam para a necessidade de garantir equidade no acesso a esta modalidade e de desenvolver políticas institucionais que assegurem condições justas e transparentes para todos os trabalhadores.

Em síntese, as perceções recolhidas indicam que o teletrabalho tem um impacto amplamente positivo na conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, sendo reconhecido como um fator de satisfação, bem-estar e qualidade de vida. Todavia, permanece o desafio de assegurar fronteiras claras entre os tempos de trabalho e de descanso, bem como de consolidar práticas organizacionais que promovam uma cultura de conciliação efetiva e sustentável.

Com base na análise das entrevistas, foi possível identificar diversas dimensões associadas à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. De seguida, apresenta-se o Quadro 6, que sintetiza as categorias e subcategorias temáticas mais representativas, ilustradas com excertos das respostas dos entrevistados.

Quadro 6 - Categorias temáticas sobre a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal

Categoria Principal	Subcategoria	Descrição / Ideia-chave	Exemplos de Respostas dos Entrevistados
Fatores facilitadores da conciliação	Gestão do tempo	Possibilidade de organizar horários e rotinas pessoais de forma mais eficiente.	<p><i>“Nas horas de almoço consigo tratar de tarefas pessoais sem faltar ao trabalho.”</i> (E3)</p> <p><i>“Consigo organizar melhor as minhas tarefas e adaptar o horário às necessidades familiares.”</i> (E4)</p>
	Apoio à família	Maior disponibilidade para os filhos e responsabilidades familiares.	<p><i>“Ajuda-me bastante pelo apoio que consigo dar aos filhos.”</i> (E1)</p> <p><i>“Posso levar o meu filho à escola e estar mais presente nas atividades.”</i> (E2)</p>
	Flexibilidade espacial e temporal	Liberdade para ajustar o local e o tempo de trabalho às exigências familiares.	<i>“Nos dias de teletrabalho consigo levar os filhos às terapias e passo mais tempo de qualidade com eles.”</i> (E6)
	Redução de stress e bem-estar	Diminuição de fadiga e aumento da satisfação pessoal e emocional.	<i>“Evito deslocações longas, o que me dá tempo extra para descanso ou lazer.”</i> (E4)
Fatores dificultadores da conciliação	Dificuldade em desligar do trabalho	Tendência para prolongar o horário laboral e manter-se disponível fora do expediente.	<i>“Quando não consigo desligar ao fim do dia, continuo noite dentro.”</i> (E3)
	Conflito entre papéis	Dificuldade em conciliar tarefas profissionais com responsabilidades domésticas.	<i>“Quando tenho o meu filho em casa doente, é difícil conciliar a tarefa de ser mãe e trabalhadora.”</i> (E3)

	Horários rígidos e controlo	Manutenção de exigências formais que limitam a autonomia e a flexibilidade.	<i>“Tenho horários para cumprir, é igualmente rigoroso ao presencial.” (E1)</i>
	Cultura organizacional	Falta de reconhecimento institucional e equidade no acesso ao teletrabalho.	<i>“Profissionais com funções compatíveis deviam ter acesso igual ao teletrabalho.” (E6)</i> <i>“O teletrabalho ainda é mal visto na instituição.” (E5)</i>

Fonte: Elaboração própria

4.4. Perceção do impacto do teletrabalho no desempenho e produtividade

A perceção do impacto do teletrabalho no desempenho e na produtividade dos trabalhadores do IPST, I.P. revela-se, de forma global, positiva, ainda que acompanhada de nuances relacionadas com a motivação, o foco e as condições institucionais. A maioria dos entrevistados associa o teletrabalho a maior eficiência, concentração e autonomia, confirmando as evidências apontadas por Allen, Golden e Shockley (2015), que identificam uma correlação positiva entre teletrabalho, motivação e desempenho, desde que existam condições adequadas de gestão e comunicação.

A análise das entrevistas demonstra que os participantes reconhecem no teletrabalho um ambiente propício à produtividade, sobretudo pela redução de distrações e interrupções comuns no contexto presencial. Como referiu uma entrevistada, *“(…) em casa o tempo voa, porque estou focada (…)”* (E1), enquanto outra acrescentou que *“(…) sinto-me mais focada e eficiente em casa, devido à diminuição de interrupções (…)”* (E4). Também o entrevistado E6 destacou que *“(…) no teletrabalho há mais foco, não existem interrupções como as conversas presenciais ou pausas para café”*.

Estes testemunhos convergem com os resultados de Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), que apontam a concentração e a autonomia como fatores-chave para o aumento da produtividade individual em regime remoto. Contudo, os autores sublinham que este ganho de eficiência depende da autodisciplina do trabalhador e do apoio organizacional disponível.

Apesar da perceção predominantemente positiva, alguns entrevistados referiram que o impacto do teletrabalho na produtividade varia consoante as tarefas ou o perfil profissional, destacando a importância da interação presencial para determinadas atividades colaborativas. Um dos participantes observou que *“(…) no escritório estabelecem-se boas relações laborais e pequenas pausas que também ajudam a desbloquear assuntos (…)”* (E5), enquanto outro salientou que *“(…) certas atividades criativas ou de equipa ficam prejudicadas*

à *distância (...)*” (E4). Estes testemunhos refletem o que Madureira e Rando (2022) designam como o “paradoxo do teletrabalho”: embora promova eficiência individual, pode reduzir a sinergia coletiva e o sentido de pertença organizacional.

Relativamente à qualidade do trabalho, os entrevistados não identificaram diferenças substanciais entre o desempenho presencial e o remoto. A maioria considera que o brio profissional e o sentido de responsabilidade são determinantes, independentemente do local de trabalho. Como afirmou uma participante, “*(...) a qualidade é igual, o que muda é a quantidade, porque em casa produzo mais (...)*” (E1). Outra entrevistada reforçou: “*(...) o que afeta é o empenho, não o local; consigo aceder a tudo o que preciso*” (E5).

No que diz respeito à motivação, os resultados são igualmente positivos, com vários entrevistados a reconhecerem que o teletrabalho potencia o foco e o equilíbrio emocional. “*A motivação e o foco são maiores em teletrabalho, porque posso estar em casa e gerir o meu espaço*” (E1), afirmou uma das participantes. No entanto, alguns mencionaram que a ausência de interação presencial pode reduzir o entusiasmo e o sentido de equipa: “*(...) às vezes sinto uma ligeira diminuição da motivação, pela falta de convívio e da dinâmica presencial*” (E4).

Em linha com as observações de Carapeto e Fonseca (2025), a produtividade em regime de teletrabalho depende não apenas do contexto individual, mas também da capacidade de liderança, comunicação e gestão de objetivos das chefias. Assim, é fundamental que as organizações públicas desenvolvam mecanismos de avaliação baseados em resultados e não em presença física, conforme recomenda a Norma Portuguesa 4552:2022 e as boas práticas de gestão estratégica de recursos humanos.

Em síntese, as perceções recolhidas indicam que o teletrabalho, no contexto do IPST, I.P., é entendido como um fator potenciador do desempenho e da produtividade individual, associado à autonomia, à concentração e ao bem-estar. Contudo, subsistem desafios relacionados com a colaboração, o reconhecimento institucional e a gestão de equipas à distância, aspetos que requerem ajustamentos organizacionais para garantir uma produtividade sustentável e equilibrada.

Com base na análise de conteúdo das entrevistas, foi possível identificar diferentes perceções dos trabalhadores relativamente ao impacto do teletrabalho no seu desempenho e produtividade. De seguida, apresenta-se o Quadro 7, que sintetiza as principais categorias e subcategorias temáticas emergentes, ilustradas com excertos representativos das respostas dos participantes.

Quadro 7 - Categorias temáticas sobre o impacto do teletrabalho no desempenho e produtividade

Categoria Principal	Subcategoria	Descrição / Ideia-chave	Exemplos de Respostas dos Entrevistados
Fatores potenciadores do desempenho	Foco e concentração	Diminuição das distrações e aumento da capacidade de concentração.	<p><i>“Em casa o tempo voa, porque estou focada.”</i> (E1)</p> <p><i>“Sinto-me mais focada e eficiente em casa.”</i> (E4)</p>
	Autonomia e organização	Maior capacidade de gerir tarefas e ritmo de trabalho.	<p><i>“Consigo terminar o que não conseguiria em presencial.”</i> (E6)</p> <p><i>“Posso organizar o ritmo de trabalho de acordo com as minhas necessidades.”</i> (E4)</p>
	Produtividade e eficiência	Aumento do volume e da qualidade do trabalho realizado.	<p><i>“A qualidade é igual, mas em quantidade produzo mais.”</i> (E1)</p> <p><i>“Em teletrabalho sou mais produtiva, há menos interrupções.”</i> (E4)</p>
	Motivação e bem-estar	Satisfação e equilíbrio emocional associados à flexibilidade e conforto do ambiente doméstico.	<p><i>“A motivação e o foco são maiores em teletrabalho.”</i> (E1)</p> <p><i>“Sinto-me mais tranquila e concentrada em casa.”</i> (E6)</p>
Fatores condicionantes do desempenho	Interação e colaboração	Dificuldade em trocar ideias ou resolver problemas coletivos.	<p><i>“Certas atividades criativas ou de equipa ficam prejudicadas à distância.”</i> (E4)</p> <p><i>“No escritório há pausas que ajudam a desbloquear assuntos.”</i> (E5)</p>
	Cultura organizacional e liderança	Perceção de falta de reconhecimento e avaliação por resultados.	<p><i>“O teletrabalho ainda é mal visto na instituição.”</i> (E5)</p> <p><i>“Deveria haver monitorização por objetivos, não por presença.”</i> (E6)</p>
	Condições tecnológicas	Falta de equipamentos e ferramentas	<p><i>“Em casa não tenho os mesmos equipamentos que no escritório.”</i> (E2)</p>

		adequadas ao desempenho remoto.	
	Equilíbrio e fronteiras	Dificuldade em separar o tempo de trabalho do tempo pessoal.	<i>“Às vezes é difícil desligar e acabo por trabalhar até mais tarde.” (E3)</i>

Fonte: Elaboração própria

4.5. Sugestões de melhoria

Das entrevistas realizadas, emergiram várias sugestões para melhorar a implementação do teletrabalho no IPST, I.P., com destaque para aspetos relacionados com políticas organizacionais, infraestrutura tecnológica, liderança, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e mecanismos de avaliação.

Em primeiro lugar, os entrevistados demonstraram a necessidade de maior clarificação das políticas e critérios de acesso ao teletrabalho. Alguns mencionaram que a falta de normas internas claras pode gerar desigualdade entre trabalhadores. Como afirmou um dos participantes: *“Falta um documento interno que nos diga claramente quem pode teletrabalhar, em que condições, e como se processam as candidaturas”* (E3). Outro reforçou esta ideia ao referir que *“Neste momento parece que depende muito da chefia de cada serviço, e isso gera desigualdade entre colegas que fazem funções semelhantes”* (E5).

Relativamente às condições tecnológicas, vários entrevistados sugeriram o reforço do equipamento e apoio técnico, uma vez que alguns dos dispositivos cedidos não asseguram uma execução fluida das tarefas. Um dos participantes referiu: *“O computador que me foi dado já era antigo e às vezes bloqueia com as aplicações abertas, isso atrasa o meu trabalho...”* (E1). Outro acrescentou: *“Se houvesse mais apoio técnico remoto ou formação em algumas ferramentas digitais, o trabalho fluiria muito mais depressa”* (E6).

No domínio da gestão de pessoas, a comunicação e o papel das chefias foram frequentemente referidos. Para vários entrevistados, a liderança deveria ser mais ativa e próxima no acompanhamento dos trabalhadores em teletrabalho. Como observou um dos participantes: *“Sinto que, quando estamos em teletrabalho, as chefias deviam comunicar mais e dar mais feedback sobre o trabalho feito”* (E2). A necessidade de reforçar o sentimento de pertença à equipa também foi sublinhada: *“Depois de alguns dias em casa, parece que nos desligamos da equipa, só falamos para resolver coisas pontuais”* (E3).

Outro ponto crítico identificado foi a dificuldade em garantir o equilíbrio entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal, devido à ausência de políticas claras quanto ao direito à desconexão. Um dos entrevistados referiu: “Às vezes *recebo mensagens fora de horas, e fico naquela dúvida: respondo já ou espero pelo dia seguinte?*” (E4). Outro acrescentou: “*Devia haver regras claras sobre o que é urgência e o que pode esperar. O trabalho não pode entrar sempre em casa*” (E1).

Por fim, foi sugerida a criação de mecanismos de monitorização e avaliação contínua do regime de teletrabalho, que permitam medir o seu impacto tanto na produtividade como no bem-estar dos trabalhadores. Um entrevistado destacou: “*Era importante fazer uma avaliação anual, onde cada um pudesse dar feedback sobre como está a funcionar o teletrabalho no seu serviço*” (E6), enquanto outro afirmou que “*Não basta implementar o teletrabalho; é preciso avaliar se está a resultar para todos, para a organização e para as pessoas*” (E2).

Estas sugestões apontam para a importância de consolidar práticas organizacionais que apoiem o desenvolvimento sustentável do teletrabalho, assegurando condições equitativas, ferramentas adequadas e uma cultura de comunicação aberta, que favoreça tanto o desempenho como a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.

Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma o teletrabalho contribui para a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores da Administração Pública, tomando como caso de estudo o Instituto Português do Sangue e da Transplantação, I.P. (IPST, I.P.). Com este propósito, procurou-se compreender as perceções dos trabalhadores relativamente às vantagens e desvantagens do teletrabalho, o seu contributo para a conciliação entre as diferentes esferas da vida e o impacto percebido deste regime no desempenho e na produtividade.

A partir da realização de seis entrevistas semiestruturadas a técnicos superiores que exercem funções em regime híbrido, foi possível recolher um conjunto de evidências que permitem compreender a forma como o teletrabalho se concretiza na prática e como é percecionado pelos trabalhadores do Instituto. De forma geral, os resultados revelam uma perceção amplamente positiva do teletrabalho, embora acompanhada de algumas reservas relacionadas com aspetos culturais e organizacionais.

Entre as principais vantagens, destacam-se a redução do tempo e dos custos de deslocação, a possibilidade de uma melhor gestão do tempo, o aumento do foco e da concentração, bem como a melhoria do bem-estar e da qualidade de vida. Estes elementos estão em consonância com as conclusões de Allen, Golden e Shockley (2015) e de Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), que identificam o teletrabalho como uma modalidade promotora de autonomia, produtividade e satisfação profissional. No entanto, os entrevistados também apontaram desvantagens relevantes, como a dificuldade em desligar-se das tarefas profissionais, o isolamento social, a perda de contacto presencial com os colegas e limitações de ordem tecnológica. Estas observações são coerentes com as conclusões de Giurge e Bohns (2020), que associam o teletrabalho prolongado a uma maior exaustão emocional e à diluição das fronteiras entre o espaço doméstico e o espaço laboral.

No que respeita à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, o teletrabalho surge, na perspetiva dos participantes, como um importante facilitador. A possibilidade de gerir horários com maior flexibilidade, de acompanhar a rotina familiar e de realizar pequenas tarefas pessoais durante o dia de trabalho é amplamente valorizada. No entanto, os entrevistados também assinalaram que a conciliação efetiva depende da existência de políticas institucionais claras, de liderança compreensiva e de mecanismos de apoio. Este equilíbrio delicado é igualmente referido pela literatura recente, que sublinha a necessidade de as organizações promoverem práticas de conciliação sustentadas em políticas formais e em sistemas de gestão adequados, como os propostos pela Norma Portuguesa NP 4552:2022 (Instituto Português da Qualidade, 2022). De igual modo, a Agenda do Trabalho Digno, consagrada na Lei n.º 13/2023, reforça o direito à desconexão e a

importância de um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal, confirmando a pertinência e atualidade do tema.

Relativamente ao impacto do teletrabalho no desempenho e na produtividade, os resultados obtidos apontam para uma perceção globalmente positiva. A maioria dos entrevistados reconhece que, quando trabalha remotamente, consegue manter um nível elevado de foco e de produção, reduzindo interrupções e dispersões típicas do ambiente presencial. O desempenho é, assim, percecionado como equivalente, ou mesmo superior, ao do regime tradicional, embora dependa fortemente da natureza das tarefas e da autodisciplina de cada trabalhador. Estas conclusões vão ao encontro das de Madureira e Rando (2022), que identificam na Administração Pública portuguesa um “paradoxo do teletrabalho”: ganhos evidentes em termos individuais e familiares, mas persistência de culturas organizacionais assentes na presença física e na desconfiança face à autonomia dos trabalhadores.

No plano teórico, este estudo confirma que o teletrabalho, quando devidamente enquadrado, constitui um instrumento de modernização administrativa e de valorização dos recursos humanos. Ao proporcionar maior autonomia e flexibilidade, favorece a motivação e o compromisso, mas exige igualmente novos modelos de gestão baseados em objetivos e resultados, como defendem Allen et al. (2015) e Deloitte (2022). A literatura mais recente (OECD, 2025; ILO, 2020) reforça que o sucesso do teletrabalho depende de lideranças capacitadas, de uma cultura de confiança e de uma infraestrutura tecnológica adequada. Os resultados obtidos no IPST, I.P. confirmam estas premissas, evidenciando a importância de políticas de comunicação, acompanhamento e equidade no acesso.

Os dados recolhidos revelam diversas necessidades identificadas pelos participantes relativamente ao regime de teletrabalho no IPST, I.P. Entre estas, destacam-se a valorização de modelos de gestão orientados para objetivos e resultados, a importância de uma comunicação interna mais frequente e estruturada, e a perceção de desigualdades no acesso ao teletrabalho entre diferentes serviços e carreiras. Os participantes referiram também constrangimentos relacionados com a disponibilidade e adequação dos meios tecnológicos, bem como a ausência de orientações claras quanto à separação entre tempo de trabalho e tempo pessoal. Por fim, foi igualmente mencionada a necessidade de uma maior preparação das chefias para lidar com a gestão de equipas em regime remoto.

Como todo o estudo exploratório, esta investigação apresenta algumas limitações. A amostra reduzida e homogénea, composta por seis técnicos superiores, não permite generalizar os resultados a toda a organização, embora assegure profundidade analítica e coerência interpretativa. A opção metodológica qualitativa, centrada nas perceções individuais, reflete o contexto particular do IPST, I.P., pelo que os resultados devem ser entendidos como indicativos e não conclusivos. Ainda assim, o estudo oferece um contributo relevante para o conhecimento do fenómeno do teletrabalho na Administração Pública e abre

caminho a investigações futuras que poderão incluir amostras mais amplas e diversificadas, métodos mistos e análises comparativas entre organismos.

Em síntese, o teletrabalho no IPST, I.P. é percecionado como uma prática eficaz de conciliação e um fator de modernização organizacional, desde que sustentado em políticas claras, recursos adequados e liderança orientada a resultados. O estudo confirma que o teletrabalho não deve ser encarado apenas como uma medida excecional, mas como um instrumento estratégico de gestão de pessoas e de melhoria contínua da Administração Pública. À luz da Norma Portuguesa 4552:2022 e da Agenda do Trabalho Digno, a conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal constitui um pilar essencial de uma Administração Pública moderna, inclusiva e sustentável. O desafio, no futuro, não será provar a eficácia do teletrabalho, mas garantir que este funcione bem para todos, conciliando produtividade, bem-estar e equidade, num modelo de trabalho verdadeiramente humano e equilibrado.

Referências Bibliográficas

- Aderaldo, I. L., Aderaldo, L. S., & Lima, G. M. R. (2017). *Teletrabalho: Desafios e oportunidades na sociedade do conhecimento*. Revista de Administração Mackenzie, 18(5), 15–40. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p15-40>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Andrade, A. (2013). *Trabalho e família: Uma relação possível?* Edições Sílabo.
- Andrade, A. (2018). *Conciliação trabalho-família: Práticas organizacionais e políticas públicas*. Edições RH.
- APCER. (2023). *NP 4552:2022 – Atualizações e boas práticas na implementação*. Associação Portuguesa de Certificação.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barata, A. (2020). *Regime jurídico do teletrabalho em Portugal*. Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- Bell, J. (2004). *Doing your research project: A guide for first-time researchers in education and social science* (4th ed.). Open University Press.
- Bilhim, J. (2009). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas* (2.^a ed.). Escolar Editora.
- Boonen, D. (2002). *Teletrabalho e produtividade: Uma análise comparada*. Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2012). *Administração pública: Modernização, qualidade e inovação*. Escolar Editora.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2025). *Gestão pública e conciliação na era digital*. Escolar Editora.
- Católica-Lisbon School of Business and Economics. (2021). *Estudo sobre o futuro do trabalho em Portugal*. Universidade Católica Portuguesa.
- CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. (2023). *Guia para a implementação da NP 4552:2022*. CITE.
- Clement, J., Mele, V., & Ortiz-Lozan, P. (2022). Digital transformation in public administration: Comparative insights. *Public Management Review*, 24(8), 1250–1268.
- Comissão Europeia & Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19*. Publications Office of the European Union.
- Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género. (2024). *Estatísticas de género na Administração Pública 2023–2024*. CIG.

- Constituição da República Portuguesa. (1976). *Diário da República*, n.º 86/1976, Série I.
- Couto, R. (2025). *Saúde mental e bem-estar no teletrabalho: Estudo nacional*. Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.
- Deloitte. (2022). *Future of work: Híbrido, remoto e humano*. Deloitte Portugal.
- Deloitte. (2025). *Tendências de capital humano 2025: Redefinir o trabalho e o talento*. Deloitte Portugal.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Diário da República. (2021). *Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro – Alteração ao regime de teletrabalho e ao Código do Trabalho*. Imprensa Nacional.
- Diário da República. (2023). *Lei n.º 13/2023, de 3 de abril – Agenda do Trabalho Digno*. Imprensa Nacional.
- Di Giulio, M., & Vecchi, G. (2022). Public administration and digital change: Organizational perspectives. *Public Policy and Administration*, 37(4), 365–382.
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP). (2023). *SIEP – Síntese Estatística do Emprego Público 2023*. DGAEP.
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP). (2025). *SIEP – Síntese Estatística do Emprego Público 2.º trimestre 2025*. DGAEP.
- DGERT – Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho. (2023). *Sistema ComVida-SGC: Implementação da NP 4552:2022 na DGERT*. Ministério do Trabalho.
- Dutschke, G., & Dias, Á. (2023). *Felicidade organizacional: Organizações felizes são mais sustentáveis*. Pactor.
- Duxbury, L., & Higgins, C. (2001). *Work–life balance in the new millennium: Where are we? Where do we need to go?* Canadian Policy Research Networks.
- Eurofound. (2022). *Working conditions and work–life balance: Telework in the EU*. Publications Office of the European Union.
- Ferreira, P., Lopes, M., & Cerejeira, J. (2024). *Teletrabalho e equidade no acesso: Evidência e desafios da Agenda do Trabalho Digno*. Universidade do Minho.
- FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia. (2025). *Projeto +vida.FCT: Relatório de certificação NP 4552:2022*. FCT.
- Fortin, M.-F. (2009). *O processo de investigação: Da conceção à realização* (5.ª ed.). Lusociência.
- Friedman, D. E., & Johnson, A. (1997). *Work and family: Changing roles of men and women*. Oxford University Press.
- Giurge, L. M., & Bohns, V. K. (2020). How to make virtual work more productive (and less exhausting). *Harvard Business Review*, 98(3), 62–69.

- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6.^a ed.). Atlas.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PLoS ONE*, *15*(5), e0232076.
- Hammerschmid, G., Kuhlmann, S., & Heuberger, M. (2023). Public sector innovation and resilience post-pandemic. *Public Management Review*, *25*(2), 145–160.
- ILO – International Labour Organization. (2020). *Working from home: From invisibility to decent work*. ILO.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2018). *Retrato das famílias e trabalho em Portugal*. INE.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2024). *Inquérito ao Emprego – 1.º trimestre 2024*. INE.
- Instituto Português da Qualidade (IPQ). (2022). *Norma Portuguesa 4552:2022 – Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal*. IPQ.
- IPST – Instituto Português do Sangue e da Transplantação, I.P. (2025). *Missão e estrutura organizacional*. <https://ipst.pt>
- Kallio, H., Pietilä, A., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, *72*(12), 2954–2965.
- Kovács, I. (2004). *Flexibilidade e trabalho: Riscos e oportunidades*. Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- Kuhlmann, S., & Heuberger, M. (2021). Digital government and public sector transformation. *Public Money & Management*, *41*(7), 481–490.
- Lei n.º 39/2012, de 16 de fevereiro. *Aprova a orgânica do Instituto Português do Sangue e da Transplantação, I.P.* Diário da República, n.º 34/2012, Série I.
- Lei n.º 294/1990, de 21 de setembro. *Cria o Instituto Português do Sangue e define as suas competências*. Diário da República, n.º 218/1990, Série I.
- Lei n.º 41 498, de 2 de janeiro de 1958. *Cria o Instituto Nacional do Sangue*. Diário da República, Série I.
- Lewis, S., Anderson, D., & Kelliher, C. (2023). Work–life balance in the digital era. *Human Resource Management Review*, *33*(1), 100902.
- Li, L., Wang, X., & Wu, H. (2023). Telework and psychological wellbeing: Evidence from post-pandemic transitions. *International Journal of Human Resource Studies*, *13*(2), 45–66.
- Lopes, M., & Cerejeira, J. (2025). Desigualdades no acesso ao teletrabalho em Portugal. *Revista Portuguesa de Estudos do Trabalho*, *8*(1), 55–72.

Madureira, C., & Rando, D. (2022). Teletrabalho na administração pública portuguesa: Entre improvisação e institucionalização. *Revista de Administração Pública*, 56(4), 601–622. <https://doi.org/10.1590/0034-761220210139>

Mello, A. (1999). *Telework: The future is now*. World Bank.

Mele, V., Barbieri, D., & Bellini, N. (2021). Hybrid public administration: Lessons from COVID-19 telework experiences. *Policy & Society*, 40(3), 432–448.

Morgan, R. (2004). *The teleworking revolution: Working from anywhere*. Routledge.

Moreira, A., & Dray, A. (2021). *Teletrabalho e sustentabilidade urbana*. Fundação Calouste Gulbenkian.

Müller, M., Sousa, P., & Gonçalves, R. (2023). Teletrabalho e secretariado na administração pública portuguesa. *Gestão e Desenvolvimento*, 31(2), 75–94.

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16, 1–13.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Rethinking remote work: Productivity and well-being*. OECD Publishing.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Government at a glance 2025*. OECD Publishing.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). SAGE Publications.

Projecto HomeWork. (2024). *Teletrabalho e igualdade de género: Resultados do projeto HomeWork*. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de investigação em ciências sociais* (6.ª ed.). Gradiva.

Randstad. (2024). *Employer brand research Portugal 2024* [Relatório]. Randstad Portugal.

Rego, A., Cunha, M. P., & Jesuíno, J. C. (2023). *Gestão de pessoas e felicidade organizacional* (3.ª ed.). RH Editora.

Rocha, F., & Amador, S. (2018). *Teletrabalho e flexibilidade: Uma abordagem organizacional*. RH Editora.

Serra, A. (1995). *Sociedade da informação e novas formas de trabalho*. Instituto Superior Técnico.

SGPCM – Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros. (2024). *Relatório de certificação NP 4552:2022*. SGPCM.

Silva, M. (2025). *Teletrabalho e saúde mental: Desafios e respostas organizacionais*. Universidade de Lisboa.

- Sousa, P. (2016). *Teletrabalho e direito do trabalho em Portugal*. Almedina.
- Sousa, R. (2023). *Teletrabalho e exaustão emocional: Um estudo empírico em Portugal*. Universidade do Minho.
- Stake, R. (1994). Case studies. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 236–247). SAGE Publications.
- Toffler, A. (1980). *A terceira vaga*. Livros do Brasil.
- Universidade de Coimbra. (2025). *Relatório Condições de Trabalho 2025*. Universidade de Coimbra.
- WHO – World Health Organization. (2023). *Global report on ageing and health 2023*. WHO Press.

Anexos

Anexo I – Pedido de colaboração aos trabalhadores do IPST, I.P.

Assunto: Convite para participação em entrevista – Dissertação de Mestrado

Caro(a) Sr.(a) Dr.(a),

No âmbito da minha dissertação de mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos com o tema *“Teletrabalho e conciliação da vida profissional, familiar e pessoal: estudo de caso na Administração Pública”*, estou a realizar entrevistas semiestruturadas a trabalhadores do IPST, I.P. que exercem funções em regime de teletrabalho.

O objetivo é compreender de que forma o teletrabalho contribui para a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, bem como vantagens e desvantagens.

A entrevista terá a duração aproximada de 30 a 40 minutos, será realizada em data e hora a combinar consigo, podendo decorrer presencialmente ou por videoconferência.

A participação é voluntária, as respostas serão tratadas de forma confidencial e destinam-se exclusivamente a fins académicos. Os resultados serão apresentados de forma agregada, não havendo qualquer identificação individual.

Caso aceite colaborar, agradeço que me contacte através da resposta a este e-mail para agendar a entrevista.

Muito obrigado pela colaboração!

Com os melhores cumprimentos,

André Carvalho Cardoso

Aluno n.º 230326032 do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Anexo II – Guião da Entrevista

Título da dissertação: Teletrabalho e conciliação da vida profissional, familiar e pessoal: estudo de caso na Administração Pública

Objetivo geral da entrevista: Analisar de que forma o teletrabalho contribui para a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores do IPST, I.P., atendendo às perceções dos trabalhadores.

Estrutura da Entrevista:

1. Introdução

- Agradecimento pela disponibilidade.
- Explicação do propósito da entrevista (integração na dissertação de mestrado).
- Garantia de confidencialidade e anonimato.
- Indicação da duração aproximada (30–40 minutos).
- Pedido de autorização para gravação (caso aplicável).

2. Caracterização geral do entrevistado

1. Qual a sua idade?
2. Qual o seu nível de escolaridade?
3. Há quanto tempo trabalha no Instituto Português do Sangue e da Transplantação (IPST, I.P.)?
4. Qual a sua função/cargo atual?
5. Há quanto tempo exerce funções em regime de teletrabalho?
6. O teletrabalho que exerce é em regime integral ou híbrido?

3. Perceção sobre vantagens e desvantagens

4. Quais considera serem as principais vantagens do teletrabalho?
5. E quais identifica como as principais desvantagens ou dificuldades?

4. Teletrabalho e conciliação da vida profissional, familiar e pessoal

6. De que forma o teletrabalho contribui (ou não) para equilibrar a sua vida profissional com a vida familiar e pessoal?
7. Sente que o teletrabalho lhe trouxe maior flexibilidade na gestão do tempo?

8. Já experienciou situações em que o teletrabalho dificultou a separação entre trabalho e vida pessoal/familiar?

5. Impacto no desempenho e produtividade

9. Na sua perspetiva, o teletrabalho influencia a sua produtividade? De que forma?
10. Considera que o teletrabalho tem impacto na qualidade do trabalho realizado?
11. Em termos de motivação e foco, sente diferenças entre trabalhar presencialmente e em teletrabalho?

6. Recomendações e sugestões de melhoria

12. Que recomendações faria para a melhoria do regime de teletrabalho no IPST, I.P.?
13. Gostaria de acrescentar algum aspeto relevante sobre a sua experiência em teletrabalho que não tenha sido abordado?

Anexo III – Quadro de Respostas dos Entrevistados por Dimensão Temática

Dimensão / Questão	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Vantagens do Teletrabalho	<i>“Evita deslocações e permite apoiar a família.” “Bem-estar e ambiente familiar.”</i>	<i>“Maior conciliação e poupança de tempo.” “Redução de stress e autonomia.”</i>	<i>“Permite gerir tarefas familiares e tempo com o filho.”</i>	<i>“Flexibilidade e menor stress.” “Aumento da produtividade e foco.”</i>	<i>“Reduz custos e tempo de viagem.” “Menos distrações.”</i>	<i>“Menos desgaste físico, maior foco e produtividade.”</i>
Desvantagens do Teletrabalho	<i>“Dificuldade de manter o foco em casa.” “Sensação de isolamento.”</i>	<i>“Falta de equipamentos e interação social.”</i>	<i>“Trabalho prolongado fora do horário.” “Stress em dias com o filho doente.”</i>	<i>“Dificuldade em desligar e menor interação presencial.”</i>	<i>“Isolamento e disciplina necessária.” “Dificuldade de comunicação em equipa.”</i>	<i>“Cultura institucional “presencialista”.” “Ausência de monitorização.”</i>

<p>Conciliação Vida Profissional / Pessoal</p>	<p><i>“Ajuda a apoiar os filhos.” “Não muda horários, mas melhora o equilíbrio.”</i></p>	<p><i>“Facilita conciliação, embora nem sempre ajustado às necessidades.”</i></p>	<p><i>“Permite gerir tempo pessoal e profissional.” “Dificuldade em desligar ao final do dia.”</i></p>	<p><i>“Permite maior equilíbrio, mas exige disciplina.”</i></p>	<p><i>“Mais tempo de qualidade com a família.”</i></p>	<p><i>“Maior qualidade de vida e tempo com os filhos.”</i></p>
<p>Impacto na Produtividade</p>	<p><i>“Produtividade alta; foco total em casa.”</i></p>	<p><i>“Mantém-se igual; depende do equipamento.”</i></p>	<p><i>“Mais produtiva em teletrabalho.”</i></p>	<p><i>“Mais eficiente e concentrada; menos interrupções.”</i></p>	<p><i>“Produtividade estável, depende do empenho.”</i></p>	<p><i>“Aumenta volume e qualidade do trabalho.”</i></p>
<p>Sugestões de Melhoria</p>	<p><i>“Flexibilização dos horários.” “Melhor comunicação interna.”</i></p>	<p><i>“Avaliação individualizada, sem generalizações.”</i></p>	<p><i>“Alterar preconceitos sobre o teletrabalho.”</i></p>	<p><i>“Avaliar políticas e promover interação social.”</i></p>	<p><i>“Maior flexibilidade e equidade entre serviços.”</i></p>	<p><i>“Acesso equitativo e monitorização justa.”</i></p>