

David Curtinha Carapinha

**O Teletrabalho e a sua Implementação em Instituições
de Ensino Superior em Portugal durante a Pandemia
da Covid-19**

*Telework and its Implementation in Higher Education Institutions in
Portugal during the Covid-19 Pandemic*



Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2022

David Curtinha Carapinha

**O Teletrabalho e a sua Implementação em Instituições
de Ensino Superior em Portugal durante a Pandemia
da Covid-19**

*Telework and its Implementation in Higher Education Institutions in
Portugal during the Covid-19 Pandemic*

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Doutor Joaquim Pinto Contreiras

Professora Doutora Ana Patrícia Duarte



Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2022

O Teletrabalho e a sua Implementação em Instituições de Ensino Superior em Portugal durante a Pandemia da Covid-19

Declaração de Autoria de Trabalho

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

ASSINATURA

(David Curtinha Carapinha)

©Copyright: David Curtinha Carapinha

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

*“Vivo sempre no presente. O futuro, não o conheço.
O passado, já o não tenho. Pesa-me um como a possibilidade de tudo,
o outro como a realidade de nada. Não tenho esperanças nem saudades.
Conhecendo o que tem sido a minha vida até hoje — tantas vezes e em tanto o contrário
do que eu a desejara -, que posso presumir da minha vida de amanhã
senão que será o que não presumo, o que não quero, o que me acontece de fora, até
através da minha vontade? Nem tenho nada no meu passado
que relembre com o desejo inútil de o repetir.”*

Fernando Pessoa, *Livro do Desassossego*

À minha Família.

Que no passado, no presente e no futuro,
foram, são e serão o meu suporte.

Agradecimentos

O ato de agradecer é mostrar gratidão a quem nos dá tanto.

Agradecer ao Professor Doutor Joaquim Pinto Contreiras e à Professora Doutora Ana Patrícia Duarte pela orientação e disponibilidade demonstrada desde o primeiro dia. Foi um inestimável contributo para que pudesse elaborar e concluir o meu (nosso) trabalho.

À Universidade do Algarve, aos seus docentes e aos meus colegas, com os quais tive o privilégio de aprender e evoluir.

À Fundação António Aleixo e à Câmara Municipal de Aljustrel, as instituições com as quais colaborei profissionalmente ao longo deste meu percurso.

À minha família, aos meus amigos e à minha namorada que, sendo portos seguros, sempre me deram força e conforto para voar.

Uma palavra de eterno agradecimento a Todos!

Resumo

O teletrabalho, enquanto modalidade do exercício da atividade laboral, é uma realidade muito anterior à pandemia da covid-19. Contudo antes desta, em Portugal, mesmo nos setores mais propícios à sua adoção, nomeadamente no setor terciário, não se verificava uma implementação generalizada do trabalho à distância com recurso a tecnologias da informação e comunicação. A pandemia forçou essa conversão do trabalho presencial em trabalho à distância, nalguns casos com ganhos de produtividade, competitividade e economia de recursos que certamente permanecerão para lá do horizonte pandémico. Neste âmbito, as instituições de ensino superior não foram uma exceção e, ao ritmo da evolução da pandemia, foram forçadas a implementar o teletrabalho de forma mais ou menos generalizada, com impactos na GRH (Gestão de Recursos Humanos).

Os objetivos deste estudo são analisar a implementação do teletrabalho em instituições do ensino superior português, durante a pandemia da covid-19, e compreender os seus impactos na GRH.

Para a prossecução dos objetivos deste estudo, em termos metodológicos, procedeu-se a uma revisão de literatura e à aplicação de um questionário online com posterior análise quantitativa dos dados recolhidos.

Em conclusão, a maioria dos/as inquiridos/as está satisfeita com a situação de teletrabalho, tendo este modo de prestar a atividade laboral contribuído para a existência de mais tempo disponível para a vida pessoal e familiar.

Palavras-chave: Teletrabalho. Pandemia covid-19. Tecnologias da informação e comunicação. Gestão de recursos humanos. Instituições de ensino superior.

Abstract

Teleworking as a work modality was already a reality before the covid-19 pandemic. However, before this, in Portugal, even in the sectors most conducive to its adoption, particularly in the tertiary sector, there was no widespread implementation of telework using information and communication technologies. The pandemic forced the institutions to re-adapt their way of working and adding homeworking to their productive process. In this field, higher education institutions were not different, and they were forced to implement telework with impacts in the human resources management (HRM).

The objectives of this study were to analyze the implementation of telework in portuguese higher education institutions, during the covid-19 pandemic, and to understand it is impacts on HRM.

In order to achieve the objectives of this study, in methodological terms, a literature review was carried out and an online questionnaire was applied with subsequent quantitative analysis of the collected data.

In conclusion, most respondents are satisfied with the situation of teleworking, and this way of providing work has contributed to the existence of more time available for personal and family life.

Keywords: Teleworking. Pandemic covid-19. Information and communication technology. Human resources management. Higher education institutions.

Índice

Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice de Figuras	viii
Índice de Tabelas	viii
Lista de Abreviaturas.....	ix
Lista de Siglas.....	x
Introdução.....	1
CAPÍTULO I – Enquadramento Teórico	3
1.1 Teletrabalho: Enquadramento Histórico, a sua Evolução e a Atualidade	3
1.2 Enquadramento do Regime Jurídico do Teletrabalho	9
1.3 Impactos da Implementação do Teletrabalho na GRH	16
1.3.1 Digitalização, Teletrabalho e Gestão de Recursos Humanos	18
1.4 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho	23
1.4.1 Potenciais Vantagens do Teletrabalho	23
1.4.2 Potenciais Desvantagens do Teletrabalho	25
1.5 Questões e Objetivos da Investigação	26
CAPÍTULO II – Metodologia	28
2.1 Procedimento de Construção do Questionário, Definição da Amostra, Aplicação e Recolha de Questionários	28
2.2 Caracterização da Amostra	28
2.3 Descrição do Questionário	29
CAPÍTULO III – Apresentação de Resultados	31
3.1 Caracterização da Implementação de Teletrabalho.....	31
3.2 Interface Trabalho-Família	35

3.3 Satisfação com o Teletrabalho	36
CAPÍTULO IV – Análise de Resultados e Relação com a Teoria.....	42
CAPÍTULO V - Considerações Finais	44
5.1 Conclusão.....	44
5.2 Limitações e Tópicos Orientadores de Futuras Pesquisas	46
Referências Bibliográficas.....	47
Anexos.....	52
Anexo 1 – Inquérito por Questionário	53
Anexo 2 – Parecer do Encarregado de Proteção de Dados da Universidade do Algarve.....	77
Anexo 3 – Parecer da Comissão de Ética da Universidade do Algarve	78

Índice de Figuras

Figura 1 - Comparação da importância das competências digitais em gestores de recursos humanos e programadores de software	21
Figura 2 - Tipologias de teletrabalho.....	22

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Percentagem de teletrabalhadores em Portugal e na UE entre 2012 e 2021 ...	6
Tabela 2 - Benefícios e riscos da digitalização para a GRH	18
Tabela 3 - Processos e desafios para a GRH criados pela digitalização.....	19
Tabela 4 - Boas práticas na implementação do teletrabalho	20
Tabela 5 - Perfil da amostra.....	28
Tabela 6 - Caracterização da implementação do teletrabalho	32
Tabela 7 - Nível de satisfação com equipamentos disponibilizados	33
Tabela 8 - Acréscimo de despesas e compensação.....	34
Tabela 9 - Teletrabalho e mais tempo para a família/vida pessoal.....	35
Tabela 10 - Vantagens associadas ao teletrabalho.....	36
Tabela 11 - Desvantagens associadas ao teletrabalho	37
Tabela 12 - Avaliação nível de satisfação com o teletrabalho	38
Tabela 13 - Vontade de permanecer em teletrabalho	38
Tabela 14 - Análise descritiva da variável categoria profissional	39
Tabela 15 - Análise de variância	39
Tabela 16 - Análise comparativa entre categorias profissionais	40

Lista de Abreviaturas

Atual. - atualizado

Cfr. – confira

Cit. – citado

Ed. – edição

N. - número

P. – página

Séc. - Século

Vol. - volume

Lista de Siglas

CE – Comissão Europeia

CO2 – Dióxido de Carbono

CT – Código do Trabalho

DGAEP - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

GEP-MTSS - Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho e Segurança Social

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HRM – *Human Resources Management*

IA – Inteligência Artificial

NUTS - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

OIT – Organização Internacional do Trabalho

RH – Recursos Humanos

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

UE – União Europeia

Introdução

O mundo não mudou. Vai mudando. A pandemia da covid-19, como qualquer fenómeno social, evidenciou determinadas realidades e atenuou outras. O mundo do trabalho, com a sua forte componente social, desempenha um papel muito relevante no desenvolvimento de qualquer comunidade. Como afirma Rifkin (1995), desde o início da civilização que as comunidades são estruturadas, em grande medida, de acordo com o trabalho.

Sendo uma componente essencial na organização de qualquer comunidade, o trabalho influencia e é influenciado pelas circunstâncias que balizam essa comunidade.

O teletrabalho, como modalidade de prestação da atividade laboral, enquanto realidade e conceito, é muito anterior à pandemia. O que mudou foi o seu alcance e repercussão mediática, como se o mundo (particularmente, Portugal) despertasse para uma realidade pré-existente.

Muito provavelmente, o balanço histórico do circunstancialismo em que vivemos permitirá constatar que uma pandemia que força a distanciamento físico, numa era de múltiplas ferramentas de comunicação digital, é o *cocktail* perfeito para a aceleração de mudanças que teimavam em seguir num ritmo lento.

No fundo, a pandemia da covid-19 foi apenas o fator de ignição de uma inevitabilidade de alterações profundas no mundo do trabalho, às quais Portugal não foi exceção.

Este estudo pretende incidir a sua análise no impacto do teletrabalho nas instituições de ensino superior português durante a pandemia da covid-19. O regime jurídico das instituições de ensino superior em Portugal está previsto na Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro. O ensino superior português assenta num sistema binário que conjuga ensino superior universitário e ensino superior politécnico, coexistindo instituições de natureza pública (pertencentes ao Estado ou a fundações por ele instituídas) e instituições de natureza privada (pertencentes a entidades particulares e cooperativas). As instituições de ensino superior universitário concentram a sua oferta formativa e científica em competências de unidades de ensino e investigação e as instituições de ensino superior politécnico em formações vocacionais e em formações técnicas avançadas.

O tema objeto do presente trabalho, embora não seja novo, generalizou-se ao sabor da pandemia, sobretudo após o mês de Março de 2020. Desde então, tivemos alterações legislativas relevantes referentes ao regime do teletrabalho. Da aplicação generalizada do teletrabalho surgiram questões que, do ponto de vista da gestão de recursos humanos, merecem reflexão à luz do cenário pandémico. Neste âmbito, os estudos, as investigações e os artigos científicos são escassos, pretendendo esta investigação dar um contributo para uma melhor compreensão dos impactos da implementação do teletrabalho, durante a pandemia da covid-19, nas instituições de ensino superior em Portugal. Embora existam trabalhos que incidem sobre os impactos do teletrabalho nas instituições de ensino superior, a verdade é que os mesmos se circunscrevem especificamente a uma instituição ou categoria profissional. O presente estudo focou-se numa abrangência a nível nacional, de todas as categorias profissionais de instituições de ensino superior públicas e privadas.

Quanto aos objetivos, o presente estudo visa analisar a implementação do teletrabalho em instituições do ensino superior português, durante a pandemia da covid-19, e compreender os seus impactos na gestão de recursos humanos. Através da aplicação do questionário, procurar-se-á obter respostas a algumas perguntas de partida, tais como, se o teletrabalho permitiu ter mais tempo disponível para a família, se o teletrabalho aumenta os contactos laborais fora do horário de trabalho entre trabalhador e empregador, se o controlo da realização das tarefas aumenta com o teletrabalho, se são promovidos contactos para contrariar a tendência de isolamento gerada pelo teletrabalho, qual o nível de satisfação dos trabalhadores com o teletrabalho e se as suas eventuais despesas adicionais lhes são compensadas.

Em termos de estrutura, este trabalho encontra-se dividido em duas partes. Na primeira parte, pretendemos, através de uma revisão crítica de literatura, enquadrar o instituto do teletrabalho em Portugal desde o seu enquadramento histórico até à sua fase atual, dissecando vantagens e desvantagens da sua implementação e refletindo sobre o seu impacto no equilíbrio trabalho-família. Na segunda parte, adotar-se-á uma metodologia de recolha e análise de dados, com recurso a questionários direcionados a trabalhadores de instituições do ensino superior português. Por fim, faremos uma reflexão crítica sobre os dados recolhidos e analisados, procurando clarificar aspetos relevantes da implementação do teletrabalho nas instituições de ensino superior em Portugal e propondo futuras linhas orientadoras de pesquisa neste âmbito.

CAPÍTULO I – Enquadramento Teórico

1.1 Teletrabalho: Enquadramento Histórico, a sua Evolução e a Atualidade

A sociedade, desde os primórdios, estruturou-se, em grande medida, à volta do conceito de trabalho (Rifkin, 1995). Este relevante papel do trabalho na sociedade influencia igualmente a construção da identidade dos próprios indivíduos que a compõem. Por outro lado, o local de trabalho “*É um espaço de socialização secundário, após a escola e a família, modela comportamentos e atitudes produzindo uma identidade social e profissional.*” (Fialho, 2017, p.149). O trabalho é, assim, um importante modelador da sociedade e da identidade de cada indivíduo.

Nos últimos tempos, cada vez mais se vem referindo a flexibilidade como uma das características atuais do mundo do trabalho. A Diretiva (UE) 2019/1158 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de junho de 2019, relativa à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos progenitores e cuidadores, define um regime de trabalho flexível como: “*(...) a faculdade de os trabalhadores adaptarem os seus ritmos de trabalho, nomeadamente pela utilização de regimes de teletrabalho, horários de trabalho flexíveis ou uma redução das horas de trabalho.*”¹. Seguindo a noção de flexibilidade de Correia (2009, p. 79), a mesma é “*a capacidade de reação ou antecipação em relação à mudança*”. No mundo do trabalho, a flexibilidade é, em grande medida, associada à flexibilidade de horário ou a uma organização flexível do tempo de trabalho. No entanto, segundo Choe, Kim e Moon (2022), a flexibilidade laboral pode assumir diferentes âmbitos, tais como, contratual (diminuição da rigidez dos contratos sobretudo ao nível das suas formas de cessação), numérico (poder definir em cada momento o número de trabalhadores da organização), temporal (fixação flexível do tempo de trabalho ou adoção de modalidades de prestação de trabalho que permitam uma melhor conciliação entre a vida pessoal e profissional), funcional (ajustar as funções sem reduzir o número de trabalhadores) ou retributivo/financeiro (flexibilidade nas condições de pagamento da retribuição e eventuais prémios associados à produtividade). No âmbito jurídico-laboral,

¹Artigo 3º nº 1, al. f) da Diretiva (UE) 2019/1158 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de junho de 2019. As referências constantes à flexibilidade laboral são transversais a todo o texto da Diretiva.

a flexibilidade, está geralmente associada a uma maior deslegalização e desregulação (Correia, 2009).

O teletrabalho, enquanto modalidade de prestação do trabalho, assume especificidades face ao clássico trabalho presencial. Desde logo, confere uma mutabilidade ao local de trabalho o que o torna, em determinadas atividades, capaz de se adaptar a circunstâncias que impediriam a realização da prestação do trabalho se a mesma apenas pudesse ser cumprida através de trabalho presencial.

Sobretudo após a grave crise petrolífera da década de 70 do século XX, existiu uma terceira Revolução Industrial associada à emancipação dos processos de inovação tecnológica e um avanço significativo da computação, automação, robótica e telecomunicações, criando-se assim uma era da Indústria 3.0 (ou de Trabalho 3.0). Ou seja, os processos de produção passam a assentar em tecnologia avançada e sofisticada, assistindo-se a uma redução paulatina e significativa da necessidade de mão-de-obra (Moreira, 2021). É neste contexto que surge, nos Estados Unidos da América, o conceito de teletrabalho criado por Jack Nilles (Nilles, 1996).

O cumprimento da atividade laboral fora do tradicional espaço físico pertencente ao empregador onde, de forma mais ou menos organizada, se concentram todos os trabalhadores ao serviço da sua organização (escritório, sede da empresa, fábrica, etc.), já existe há muito tempo, traduzindo-se como uma influência direta das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) no mundo do trabalho (Moreira, 2021). O cumprimento eficiente e eficaz da atividade laboral, em muito setores, já não tem como condição *sine qua non* a presença física dos trabalhadores. Essa realidade já era explorada por Alvin Toffler no seu livro *A Terceira Vaga*, de 1980 (Vieira, 2005). Toffler sintetiza os rumos da mudança em três vagas. A primeira foi a agrícola e terá durado até ao séc. XVII, caracterizando-se pela existência de pequenas comunidades, pouco aglomeradas, que sustentavam a sua sobrevivência pescando, caçando ou semeando para se alimentarem. A segunda surge com a transição, a partir do séc. XVII, para a revolução industrial, impondo uma industrialização à escala global com especial incidência na Europa. Com o início da segunda metade do séc. XX, começa a surgir a terceira vaga. Esta terceira vaga, segundo Toffler, baseia-se em esferas que se intercecionam (tecnosfera, sociosfera, infoesfera e psicosfera), caracterizando-se por uma mudança revolucionária do ponto de vista tecnológico, que quebra a hegemonia industrializadora que reinava até então.

Segundo Vieira, 2005, p. 12 (citando Toffler, 1970) na perspectiva de Toffler, viveríamos num mundo acelerado e inundado por informação e conhecimento onde o “(...) *indivíduo passa a ser um usuário do complexo de difusão de conhecimento (...)*”. Estas ideias de Toffler são posteriormente acolhidas por Herbert Marshall McLuhan que parte do entendimento de que “*as tecnologias estabelecem linhas de força de emissão e recepção capaz, como um “sonar” cibernético-cultural capaz de difundir e ampliar novas informações e diversificadas estruturas comunicações*” (Vieira, 2005, p. 12, citando McLuhan, 1964). É neste âmbito, através do pensamento de McLuhan, já em plena segunda metade do séc. XX, que surge o conceito de Aldeia Global, na medida em que as novas tecnologias permitiriam encurtar distâncias e tornar o mundo num ambiente de múltiplas interações semelhante ao que se vislumbra numa pequena aldeia.

Hoje percebemos com clareza que as primordiais ideias de Toffler e McLuhan tinham sustento e que, em parte, eles desbravaram as ideias da revolução tecnológica que se viria a verificar.

O teletrabalho surge assim à boleia desta circunstância de inovação tecnológica e associado à crise petrolífera da década de 70 do séc. XX, como referimos *supra*, como uma medida que evitava as deslocações ou movimentos diários de pessoas para trabalhar, estudar ou outros fins (*commuting*). Na verdade, esta está longe de ser a primeira vez que o mundo do trabalho sofre alterações profundas em resposta a situações de crise à escala mundial. Após a primeira grande guerra, em 1919, os Estados, os empregadores e os trabalhadores uniram-se e criaram a Organização Internacional do Trabalho (OIT) assente num compromisso comum de justiça social (Moreira, 2021).

À semelhança do que aconteceu noutros acontecimentos marcantes em termos históricos, o mundo do trabalho será talvez o aspeto da nossa vida coletiva que mais sofrerá com as alterações e os impactos pós-pandemia (Chahad, 2021). A covid-19 impôs um teletrabalho de emergência, sem planeamento e programação, e que, diga-se, é muito diferente de um programa estruturado e planeado de adoção do teletrabalho, enquadrando-o nos objetivos da organização. A circunstância repentina da pandemia a isso obrigou, não permitindo delinear esse programa para uma correta e eficiente implementação do teletrabalho. Por outro lado, a pandemia em nada inovou, apenas fez acelerar as tendências que já se vinham a verificar: mais trabalho remoto, mais *e-commerce*, mais automação, mais utilização de inteligência artificial. Tendências estas

que têm em comum uma redução da necessidade de mão-de-obra e uma mutação nas competências dos trabalhadores. Em resposta à pandemia houve uma tendência massiva de acelerar a digitalização dos processos de trabalho (mais ferramentas digitais, videoconferências, etc.), tendência essa que terá o caminho aberto para se manter no pós-pandemia, sendo provável que a pandemia deixe um lastro de teletrabalho. Segundo, Lund, Madgavkar, Manyika, Smit, Ellingrud e Robinson (2021), em breve, estima-se que nas economias mais avançadas e desenvolvidas entre 20 a 25% dos trabalhadores possam alternar entre trabalho presencial e teletrabalho numa mesma semana (regime misto) e que cerca de 14% dos trabalhadores serão forçados a desenvolver novos conhecimentos e competências, alternando nas funções desenvolvidas dentro da organização (Mazurchenko e Marsiková, 2019).

Tabela 1 - Percentagem de teletrabalhadores em Portugal e na UE entre 2012 e 2021

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Portugal	6,3	6,7	6,6	6,2	6,3	5,9	6,1	6,5	13,9	14,5
UE 27	5,5	4,9	4,8	4,9	4,8	5,1	5,2	5,4	12	13,4

Fonte: Adaptado de Eurostat

(https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ehomp)

Os dados estatísticos sobre o teletrabalho em Portugal no período pré-pandemia não são claros. Por um lado, dados do Eurostat, no ano de 2019, apontam para a existência de uma média europeia de 5,4% de teletrabalhadores, sendo essa percentagem de 6,5% em Portugal. Observando a tabela 1, para o Eurostat, Portugal sempre se encontrou ligeiramente acima da média da União Europeia relativamente à percentagem de teletrabalhadores. Por outro lado, dados do Quadros de Pessoal do Ministério do Trabalho, em 2010, existiam em Portugal pouco mais de 1% de trabalhadores com contrato de teletrabalho, sendo essa percentagem de 0,03% em 2018². Tomando como verdadeiros quaisquer destes dados estatísticos, há uma ilação a tirar: em Portugal o recurso ao teletrabalho era diminuto.

²Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (2021). Livro Verde sobre o Futuro do Trabalho 2021, p. 49;

A pandemia da covid-19 alterou profundamente esta realidade. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), entre Março e Junho de 2020, cerca de 23% dos trabalhadores trabalharam a partir de casa, sendo que em mais de 90% dos casos a situação de teletrabalho se deveu à pandemia³. Ou seja, verificou-se um teletrabalho massivo, repentino e de emergência, que cresceu ao ritmo da pandemia. De acordo com o Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho e Segurança Social (GEP-MTSS), em outubro de 2020 um terço das empresas tinham, pelo menos, 30% dos seus trabalhadores em situação de teletrabalho, sendo que em áreas como as telecomunicações, consultoria, programação informática ou serviços de informação mais de 80% dos trabalhadores estavam em teletrabalho, na área dos seguros e serviços financeiros essa percentagem cifrou-se nos 70%. Ainda segundo dados do GEP-MTSS, a percentagem de trabalhadores em teletrabalho foi maior em empresas de maior dimensão, sendo as áreas metropolitanas de Lisboa (cerca de 33%) e Porto (cerca de 22%) as zonas onde se verificaram mais teletrabalhadores⁴.

O rescaldo deste teletrabalho emergencial e pouco estruturado poderá ser um teletrabalho definitivo, planeado e alinhado com os objetivos organizacionais. Sendo esse teletrabalho integral ou misto, isto é, combinando períodos de teletrabalho com trabalho presencial, devidamente enquadrado nas funções de cada trabalhador.

Estas circunstâncias podem representar uma oportunidade para as organizações perceberem a importância da formação, como fator de desenvolvimento dos seus recursos humanos, ou como alterações na forma do seu processo produtivo podem gerar benefícios para o seu funcionamento. Por exemplo, a redução dos espaços de escritório será uma ponderação que poderá ser perspectivada pelos decisores executivos das grandes organizações, até em virtude dos elevados custos que esses espaços representam (Lund et al., 2021).

Caminhamos assim para uma relação laboral tendencialmente mais flexível ao nível do espaço, da durabilidade e da autonomia, mais focada em resultados e objetivos, fortemente alicerçada em novas tecnologias, aumentando o número de teletrabalhadores com recurso a plataformas digitais. Esta nova relação laboral gera uma subordinação

³Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (2021). Livro Verde sobre o Futuro do Trabalho 2021, p. 50;

⁴Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (2021). Livro Verde sobre o Futuro do Trabalho 2021, p. 51.

diferente com “*um espaço sem distâncias e um tempo sem demoras*” (Moreira, 2021, p. 27, citando Ray, 2015). É neste ponto que atualmente nos encontramos e que é definido na perfeição pelo conceito de *hiperconetividade* criado por Haase e Wellman (2005). Esta oportuna caracterização prende-se com a utilização massiva de meios de comunicação digital, como o *e-mail*, grupos de trabalho e de amigos em redes sociais, mensagens, serviços *web* e aparelhos eletrónicos interconectados no pulso, no bolso, nos ouvidos e na mochila. Nesta tempestade de estímulos digitais interconectados, insere-se o mundo do trabalho e a relação laboral entre empregador e trabalhador, tão permeável a estas novas ferramentas.

Foi nesta perspetiva, presente e futura, de impacto das novas tecnologias na relação laboral que surgiu a Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro, que vem consagrar importantes alterações legislativas regulando campos que anteriormente pouca ou nenhuma relevância tinham.

Do ponto de vista da gestão de recursos humanos, *stricto sensu*, já se vive presentemente um novo paradigma. As novas tecnologias são hoje uma importante ferramenta de formação, análise de dados, comunicação, recrutamento e cumprimento de tarefas que antes apenas se realizavam presencialmente, sem olvidarmos a Inteligência Artificial (IA), termo que surge em 1956 nas conferências do *Dartmouth College* (Moreira, 2021, p. 29). Na altura, a IA era vista como uma solução para dotar máquinas de instrumentos que lhes permitissem resolver problemas que apenas os humanos conseguiam resolver. Rapidamente a IA se disseminou por todos os setores da economia e na vida das pessoas, nomeadamente nas relações laborais.

É, portanto, nestas circunstâncias, ainda em plena pandemia da covid-19, que o Governo, em 2021, assumiu o objetivo de transitar 25% dos trabalhadores públicos para teletrabalho (o que representa, sensivelmente, 17 mil trabalhadores) até 2023⁵. Sendo um objetivo ambicioso, este deriva do estudo publicado, em março de 2021, pela Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) sobre o impacto do teletrabalho em 40 organismos da Administração Pública central de todas as áreas governativas, no

⁵ Programa de Estabilização Económica e Social (PEES) e Decreto-Lei n.º 40/2020, de 17 de julho, que cria o programa de incentivos à fixação de trabalhadores do Estado no interior;

entanto, sem incidir em nenhuma instituição de ensino superior público⁶. Assim, no presente estudo, procuraremos aplicar o nosso questionário a instituições do ensino superior público e privado, contribuindo para a clarificação da aplicação do instituto do teletrabalho neste tipo de organizações, durante o presente período pandémico, abrindo caminho a novos horizontes e a uma aplicação mais estruturada do teletrabalho em organizações do ensino superior português.

1.2 Enquadramento do Regime Jurídico do Teletrabalho

Como vimos, o teletrabalho, enquanto fenómeno, surge na década de 70 do séc. XX. Portugal foi dos primeiros países, a nível europeu, a regular o teletrabalho no Código do Trabalho (CT) de 2003⁷. No seu artigo 233º o CT de 2003 previa a seguinte noção de teletrabalho:

“Considera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa do empregador, e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação.”

O art. 165º do atual CT de 2009⁸ abraçou a mesma noção de teletrabalho do CT de 2003:

“Considera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação.”

Ou seja, o legislador português regulou e previu o instituto do teletrabalho há praticamente duas décadas. Como afirmámos na introdução do presente estudo, o teletrabalho não foi, de todo, uma realidade que surgiu com a pandemia, inclusive em termos legislativos. No entanto, o recurso ao teletrabalho era diminuto, realidade que se alterou radicalmente com o início da pandemia. Por outro lado, para lá das circunstâncias pandémicas, a época que vivemos é profundamente marcada pelas múltiplas ferramentas de comunicação e trabalho digital, pelo que o recurso ao teletrabalho, mesmo que repentino e emergencial, fica mais facilitado e acessível. Contudo, há novos campos da

⁶ Direção-Geral do Emprego Público (2021). A Adaptação dos Modelos de Organização do Trabalho na Administração Pública Central durante a Pandemia da Covid-19: Dificuldades e Oportunidades, Departamento de Desenvolvimento de Modelos Organizacionais, março 2021;

⁷ Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto;

⁸ Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro;

relação laboral neste ambiente mais digital que carecem de ser regulados ou, pelo menos, merecem do legislador uma atenção maior do que tinham.

Com as recentes alterações introduzidas pela Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro, que entrou em vigor no dia 01 de janeiro de 2022, o legislador pretendeu justamente dar essa maior atenção a aspetos da relação laboral que, com o surgimento de um maior número de teletrabalhadores, carecem de regulação. Com a Lei n.º 83/2021, o regime do teletrabalho alterou-se substancialmente, incluindo no que se refere ao conceito legal. Dispõe o artigo 3.º da Lei n.º 83/2021, que altera o artigo 165.º do CT:

“Considera-se teletrabalho a prestação de trabalho em regime de subordinação jurídica do trabalhador a um empregador, em local não determinado por este, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação.”

Aparentemente há dois aspetos comuns em ambas as noções (do CT de 2003 e 2009 e da Lei n.º 83/2021): a subordinação jurídica e o recurso a tecnologias de informação e comunicação.

O recurso a tecnologias de informação e comunicação é quase pressuposto da realização do teletrabalho, afinal este modo de prestar a atividade baseia-se na utilização de meios telemáticos e associado à evolução dos meios de informação e comunicação.

A subordinação jurídica é uma característica do contrato de trabalho (e que o distingue, nomeadamente, do contrato de prestação de serviços). Os regimes do CT de 2003 e 2009 (este último na sua versão originária) apenas, previam o teletrabalho subordinado, ou seja, aplicado ao trabalho com subordinação jurídica.

A subordinação jurídica traduz-se na *“posição de sujeição em que o trabalhador se encontra face ao empregador, caracterizando-se, por isso, a posição laboral como uma posição de disponibilidade do trabalhador para desenvolver a sua actividade nos moldes transmitidos pelo empregador”* (Resende, 2020, p. 11). Esta sujeição do trabalhador ao empregador operacionaliza-se através da suscetibilidade de exercício do poder de direção (dar ordens e instruções) e do poder disciplinar (aplicar sanções) por parte do empregador. O teletrabalho não implica alterações profundas na natureza da subordinação jurídica, no entanto, pode promover adaptações do modelo de subordinação tradicional a novas formas de efetivar a prestação de trabalho (Resende, 2020, p. 17).

A Lei n.º 83/2021, no seu artigo 3º, que altera o artigo 165º n.º 2 do atual CT, dispõe que “*As disposições contidas nos artigos 168.º (Equipamentos e sistemas), 169.º -A (Organização, direção e controlo do trabalho), 169.º -B (Deveres especiais), 170.º (Privacidade do trabalhador em regime de teletrabalho) e 170.º -A (Segurança e saúde no trabalho) aplicam-se, na parte compatível, a todas as situações de trabalho à distância sem subordinação jurídica, mas em regime de dependência económica.*”.

É verdade que a Lei n.º 101/2009, de 8 de setembro, também ela se debatia com “*a prestação de actividade, sem subordinação jurídica, no domicílio ou em instalação do trabalhador, bem como a que ocorre para, após comprar a matéria-prima, fornecer o produto acabado por certo preço ao vendedor dela, desde que em qualquer caso o trabalhador esteja na dependência económica do beneficiário da actividade*”⁹. No entanto, a Lei n.º 83/2021 vem reforçar a remissão do regime do teletrabalho subordinado ao teletrabalho não subordinado mas em regime de dependência económica.

O exercício da atividade em teletrabalho está sujeita a acordo escrito, acordo esse que se aplica tanto aos trabalhadores presenciais que passam a ser teletrabalhadores (em regime parcial ou híbrido, nestes casos a formalização poderá ser através de aditamento ao contrato inicial) como àqueles que sejam contratados especificamente para exercer a atividade em teletrabalho. Este acordo escrito tem como conteúdo obrigatório o referido no art. 166º n.º 4 e 168º n.º 1:

- a) A identificação, assinaturas e domicílio ou sede das partes;
- b) O local em que o trabalhador realizará habitualmente o seu trabalho, o qual será considerado, para todos os efeitos legais, o seu local de trabalho;¹⁰
- c) O período normal do trabalho diário e semanal;
- d) O horário de trabalho;
- e) A atividade contratada, com indicação da categoria correspondente;

⁹ Artigo 1º n.º 1 da Lei 101/2009, de 8 de setembro;

¹⁰ O art. 8º n.º 2, al. c) da Lei n.º 98/2009, de 04 de setembro - Regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais – prevê que “*No caso de teletrabalho ou trabalho à distância, considera-se local de trabalho aquele que conste do acordo de teletrabalho.*”, pelo que o legislador confere um duplo reforço à definição do local de trabalho pelas partes no acordo estabelecido, sobretudo para efeitos da eventual operacionalização do regime de reparação em caso de acidente de trabalho.

- f) A retribuição a que o trabalhador terá direito, incluindo prestações complementares e acessórias;
- g) A propriedade dos instrumentos de trabalho, bem como o responsável pela respetiva instalação e manutenção;
- h) A periodicidade e o modo de concretização dos contactos presenciais;
- i) Modo de disponibilização e aquisição dos equipamentos e sistemas de trabalho.

Por outro lado, existem situações em que o teletrabalho não está dependente de acordo das partes nem pode ser recusado pelo empregador, estabelecendo-se aqui o teletrabalho como um verdadeiro direito do trabalhador sem possibilidade de recusa pelo empregador¹¹. Essas situações são as seguintes:

- a) Trabalhador vítima de violência doméstica que cumpra os requisitos do art. 195º nº 1 do CT;
- b) Trabalhador com filho com idade inferior a 3 anos, desde que as suas funções sejam compatíveis e o empregador disponha de meios e recursos para o exercício das funções em teletrabalho;
- c) Trabalhador com filho até aos 8 anos de idade, desde que:
 - a. Ambos os progenitores reúnam condições para o exercício da sua atividade em teletrabalho e este seja exercido por ambos em períodos sucessivos (de igual duração) num prazo de referência de 1 ano; ou,
 - b. No caso de famílias monoparentais ou em que apenas um dos progenitores reúna condições para o exercício da atividade em teletrabalho;
- d) Trabalhador com estatuto de cuidador informal não principal, por um período máximo de 4 anos (seguidos ou interpolados).

Temos assim quatro situações de imposição do teletrabalho pelo trabalhador, sendo que em apenas uma delas (no caso de trabalhador com estatuto de cuidador informal) o empregador se pode opor ao exercício desse direito “*com fundamento em exigências*

¹¹ Artigo 166º-A do CT;

imperiosas do funcionamento da empresa”¹². O direito do trabalhador com filho até aos 8 anos não se aplica aos trabalhadores de microempresa (menos de 10 trabalhadores)¹³.

Contudo, mesmo não sendo necessário acordo nas situações elencadas, é recomendável que o mesmo exista para que todas as nuances que o teletrabalho levanta sejam acauteladas por ambas as partes e se evitem potenciais litígios por ausência de acordo escrito.

Por outro lado, o art. 167º do CT prevê a possibilidade do acordo de teletrabalho ser celebrado por tempo determinado ou indeterminado. Sendo celebrado por tempo determinado, a sua duração não pode exceder seis meses, renovando-se por iguais períodos se nenhuma das partes, no prazo de 15 dias antes do seu término, comunicar à outra que não pretende a sua renovação (nº1 do art. 167º). No caso de ser celebrado por tempo indeterminado, qualquer das partes pode fazê-lo cessar mediante comunicação escrita à contraparte. Esta comunicação de cessação produz efeitos no sexagésimo dia posterior ao da comunicação.

Havendo cessação do acordo de teletrabalho dispõe o art. 167º nº 5 do CT que “*o trabalhador retoma a atividade em regime presencial, sem prejuízo da sua categoria, antiguidade e quaisquer outros direitos reconhecidos aos trabalhadores em regime presencial com funções e duração do trabalho idênticas*”. Cabe, desde logo neste ponto, fazer a distinção entre o teletrabalhador nativo ou originário (isto é, aquele que é contratado e desde o início do seu contrato para exercer a sua atividade em teletrabalho) e o teletrabalhador superveniente ou posterior (aquele que era trabalhador presencial e passou posteriormente a ser teletrabalhador ou a exercer a sua atividade num regime híbrido). A verdade é que o verbo transitivo *retomar* utilizado pelo legislador pressupõe o regresso a uma realidade anterior que, no caso do teletrabalhador nativo, não existiu. Fica assim um campo cinzento para se equacionar o que fazer no caso dos teletrabalhadores nativos.

No que se refere à denúncia, qualquer das partes pode denunciar o acordo de teletrabalho durante os primeiros trinta dias da sua execução (art. 167º nº 4). Aspeto prático igualmente importante é a comunicação à seguradora do novo local de trabalho do

¹² Artigo 166º-A nº 5 do CT;

¹³ Artigo 166º-A nº 7 do CT.

trabalhador (no caso dos teletrabalhadores supervenientes) para efeitos do seguro de acidentes de trabalho, bem como a atualização desse local sempre que assim suceda.

O regime atual regula igualmente o fornecimento de equipamentos e sistemas necessários ao cumprimento da atividade pelo teletrabalhador. O acordo de teletrabalho, como referimos *supra*, deve prever se os equipamentos e sistemas são adquiridos diretamente pelo empregador ou, por outro lado, adquiridos pelo trabalhador com a concordância do empregador no que se refere a características e preços (art. 168º nº 1 do CT). Ponto de maior controvérsia poderá ser o da compensação de despesas pelo empregador previsto nos arts. 168º nº 2 a nº 5 do CT. Refere o art. 168º nº 2 que o empregador compensa o trabalhador pelas despesas que este adicionalmente venha a ter em virtude da utilização dos equipamentos e sistemas informáticos necessários à realização do trabalho. Pelo que não é qualquer acréscimo de despesa que deve ser compensado mas sim “*todas as despesas adicionais que, comprovadamente, o trabalhador suporte como direta consequência da aquisição ou uso dos equipamentos e sistemas informáticos ou telemáticos necessários à realização do trabalho*”. O legislador especifica, de forma exemplificativa, o que podem ser consideradas despesas adicionais relativas à aquisição ou uso dos equipamentos e sistemas informáticos, nomeadamente, “*acréscimos de custos de energia e da rede instalada no local de trabalho em condições de velocidade compatível com as necessidades de comunicação de serviço, assim como os custos de manutenção dos mesmos equipamentos e sistemas*”. A expressão *acréscimo* remete para uma análise comparativa, neste caso com recurso ao critério referido no art. 168º nº 3: despesas adicionais posteriores tendo como referência a data do acordo de teletrabalho e as despesas do mês homólogo do ano anterior ao da celebração do acordo. Nesta solução legislativa cabe, desde logo, distinguir entre despesas de *internet/comunicações* e despesas com energia. As despesas com *internet/comunicações* são despesas adicionais que resultam diretamente da aquisição ou uso de equipamentos e sistemas informáticos (um exemplo: um trabalhador tinha contratado no seu domicílio um serviço de *internet* pelo qual pagava 100 € e faz um *upgrade* nesse mesmo serviço para passar a ter *internet* com maior velocidade passando a pagar 130 €. Os 30 € de acréscimo devem ser compensados pelo empregador). Já um possível acréscimo das despesas com energia poder-se-á aferir através da respetiva fatura de energia do mês posterior ao da data do acordo e do mês anterior ao dessa mesma data.

Se a atividade em teletrabalho for exercida a partir do domicílio do trabalhador, o empregador pode, respeitando a privacidade do trabalhador, o horário de trabalho e os tempos de descanso e de repouso da família deste, visitar o local de trabalho/domicílio, desde que o requeira com uma antecedência de 24 horas e o trabalhador concorde com a visita (170º nº 1 e 2 do CT). O âmbito da visita deve cingir-se ao controlo da atividade laboral, nomeadamente à verificação e manutenção dos instrumentos de trabalho e apenas dentro do horário de trabalho fixado no acordo de teletrabalho, com acompanhamento do trabalhador, sendo proibida qualquer ação que possa pôr em causa a privacidade do trabalhador e da sua família (170º nº 5 do CT). O teletrabalhador deve ainda facultar o acesso ao local onde presta trabalho aos profissionais designados pelo empregador para avaliação e controlo das condições de segurança e saúde no trabalho, dentro do horário de trabalho (170º-A nº 4 do CT).

Por outro lado, o exercício da atividade laboral em teletrabalho não significa que o empregador não possa exigir a presença física do trabalhador nas suas instalações, estando o trabalhador obrigado *“a comparecer nas instalações da empresa ou noutra local designado pelo empregador, para reuniões, ações de formação e outras situações que exijam presença física, para as quais tenha sido convocado com, pelo menos, 24 horas de antecedência”* (169º-A nº 2 do CT), cabendo ao empregador suportar os custos dessa deslocação no montante que excede o custo normal do transporte entre o domicílio e o local em que prestaria trabalho em regime presencial (169º-A nº 2 do CT). O serviço com competência inspetiva na área laboral pode igualmente fazer inspeções ao domicílio do trabalhador, no entanto deve requerer a concordância do trabalhador e proceder à sua comunicação com uma antecedência mínima de 48 horas (171º nº 2 do CT).

Outra inovação da Lei nº 83/2021 foi a introdução expressa do dever do empregador de se abster de contactar o trabalhador no período de descanso deste, especialmente previsto nos arts. 169º-B nº 1, al. b) e 199º-A do CT. Note-se que este dever de abstenção de contacto (ou, em geral, todas as formas imperativas de limitação do tempo de trabalho) não é apenas mais um capricho formal de proteção do trabalhador. Ele representa (ou deve representar) um verdadeiro desígnio do mundo laboral contemporâneo onde cada trabalhador é um complexo de situações e circunstâncias próprias, com expectativas, ambições e desejos que devem estar alinhados, tanto quanto possível, com os objetivos da organização onde o mesmo está inserido. E este alinhamento pressupõe liberdade,

proteção e fomento da saúde física e psíquica que permita simultaneamente o seu desenvolvimento pessoal e profissional (Armstrong, 2006).

1.3 Impactos da Implementação do Teletrabalho na GRH

Em geral, as reduzidas competências digitais dos trabalhadores são um obstáculo à implementação do teletrabalho. Um dos desafios para as organizações numa dinâmica de trabalho mais digital será munir os seus recursos humanos de mais e melhores competências digitais.

Do ponto de vista da gestão de recursos humanos numa organização onde coexistam trabalhadores presenciais e teletrabalhadores (ou um regime misto), surge outro desafio: o equilíbrio de políticas entre os trabalhadores presenciais e os teletrabalhadores de modo a não criar iniquidades de tratamento.

Um caminho eficiente para a implementação estruturada, planeada e paulatina do teletrabalho nas organizações (incluindo atendendo ao objetivo do Estado português de colocar 25% dos trabalhadores da administração pública em teletrabalho, até 2025), poderá ser a definição de critérios de elegibilidade dos possíveis candidatos para entrar nesse regime de teletrabalho seguidos de momentos de atuação no âmbito da implementação do teletrabalho. Na esteira de Zapallà, Toscano e Topa (2021), passamos a elencar alguns dos critérios que podem ser implementados para priorizar trabalhadores no acesso voluntário e espontâneo ao regime de teletrabalho:

- 1º - Trabalhador necessitar de cuidados de saúde;
- 2º - Trabalhador ser prestador de cuidados de saúde a ascendentes ou descendentes;
- 3º - Trabalhador ter filhos com idade inferior a 16 anos;
- 4º - Distância entre o seu domicílio do trabalhador e o seu local de trabalho habitual;
- 5º - Trabalhador exercer uma das funções que foram previamente definidas como passíveis de serem exercidas em teletrabalho.

O primeiro passo será estabelecer um período de candidaturas para os trabalhadores, por sua livre iniciativa, apresentarem a sua intenção de exercer as suas funções, total ou parcialmente, em teletrabalho. Julgamos que este primeiro passo é fundamental para o sucesso da implementação, na medida em que coloca no trabalhador o primeiro estímulo àquilo que será uma mudança relevante na sua vida profissional e pessoal (*a contrario*, qualquer imposição “forçada” do exercício da atividade em teletrabalho por parte da organização não beneficia nenhuma das partes).

Num segundo momento, os critérios seriam aplicados, recorrendo a uma escala gradativa, classificando os candidatos segundo o preenchimento de um ou mais critérios.

O terceiro momento será o da definição das funções, categorias e atividades compatíveis com o teletrabalho. Esta compatibilidade só pode ser aferida em concreto (e, portanto, oposta à compatibilidade abstrata e emergencial que conhecemos nos primeiros momentos de imposição do teletrabalho no início da pandemia da covid-19). A compatibilidade não pode ser decretada em abstrato, tem que ser aferida em concreto por quem melhor conhece essas funções/atividades: os responsáveis de departamento/secção e respetivos trabalhadores. Pelo que a aferição desta compatibilidade deve resultar de uma articulação conjunta entre trabalhadores e respetivos responsáveis, definindo quais as funções e tarefas que podem ser exercidas em teletrabalho e as que não podem, de todo. Desta articulação resultará, certamente, uma solução que permitirá implementar soluções, totais ou parciais, de teletrabalho sem quebras abruptas de produtividade resultantes de falta de organização, ausência de recursos e equipamentos adequados, duplicação de funções e desarticulação nas equipas de trabalho.

Num quarto momento, que podemos denominar de acompanhamento e monitorização, deve o teletrabalhador ser questionado sobre o seu nível de satisfação, motivação e produtividade com a experiência e se propõe alguma ação de melhoria. Esta postura ativa da gestão de recursos humanos face ao acompanhamento dos teletrabalhadores é fundamental para uma boa implementação do mesmo, demonstrando empatia, boa comunicação e concedendo ao teletrabalhador um papel ativo na procura de soluções de melhoria. Este monitoramento deve ser periódico e regular, estando interligado com um local de trabalho, no caso do trabalho remoto a partir do domicílio, que não é apenas local de trabalho mas é também o seu lar, o lar da sua família e o centro nefrálgico do seu

ambiente familiar, pelo que as interceções no mesmo espaço físico são múltiplas e podem contribuir para a não produtividade do teletrabalhador.

Por fim, o quinto momento será o da avaliação da implementação do teletrabalho em cada uma das funções, estabelecendo critérios, tendencialmente objetivos, de aferição do cumprimento dos objetivos definidos pela organização.

1.3.1 Digitalização, Teletrabalho e Gestão de Recursos Humanos

A relação entre digitalização e teletrabalho vem desde os primórdios deste instituto. Tal como referimos no início do presente trabalho, o teletrabalho surge no âmbito da grande crise petrolífera da década de 70 do século XX, associado igualmente a novos processos de inovação tecnológica e um avanço na computação, robótica e telecomunicações. Se assim era na década de 70 do século passado, a verdade é que na segunda metade da primeira década e na segunda década do séc. XXI existiu um aumento exponencial do recurso a plataformas digitais em todos os setores da sociedade, associadas a uma maior democratização e facilidade no acesso a *internet*, bem como ao surgimento de equipamentos que permitem que estejamos constantemente conectados e acedamos a dados e informações em qualquer lugar, na senda da *hiperconetividade* de Haase e Wellman (2005). No entanto, estando a eficácia da implementação do teletrabalho altamente dependente dos processos de digitalização, é pertinente ponderar os potenciais benefícios e riscos desta digitalização para a gestão de recursos humanos, bem como alguns processos e desafios expostos nas tabelas 2 e 3:

Tabela 2 - Benefícios e riscos da digitalização para a GRH

Benefícios da Digitalização nos RH	Riscos da Digitalização nos RH
Redução dos custos com pessoal.	Substituição da pessoa pela máquina (automação).
Maior incremento de eficiência.	Falhas de segurança informática.
Maior rapidez nos processos de RH.	Resistência à mudança.
Aumento da competitividade.	Lenta transformação dos RH para os novos desafios.

Facilidade no tratamento e análise de dados.	Falta de investimento em competências digitais.
Fonte: Adaptado de Mazurchenko e Marsiková (2019, p. 74)	

Tabela 3 - Processos e desafios para a GRH criados pela digitalização

Processos de RH	Desafios para a GRH causados pela indústria 4.0
Planeamento	Novas estratégias de planeamento de RH e novos perfis profissionais.
Recrutamento	Focar a abordagem do recrutamento mais nas competências do que nas qualificações.
Aprendizagem e Desenvolvimento	Desenvolver nova mentalidade organizacional; Adaptabilidade e comunicação; Dinamismo e ambiente digital.
Gestão da <i>Performance</i>	Implementar mentoria, processos de <i>feedback</i> ; Atenção ao excesso de trabalho; Equilíbrio trabalho-família.
Retenção	Eficiente comunicação; proporcionar oportunidades de evolução.
Fonte: Adaptado de Mazurchenko e Marsiková (2019, p. 75)	

Os benefícios, riscos, processos e desafios para a gestão de recursos humanos referidos nas tabelas *supra* não esgotam todas as disrupções que a digitalização pode causar, no entanto são um caminho de reflexão e ponderação que as organizações devem trilhar.

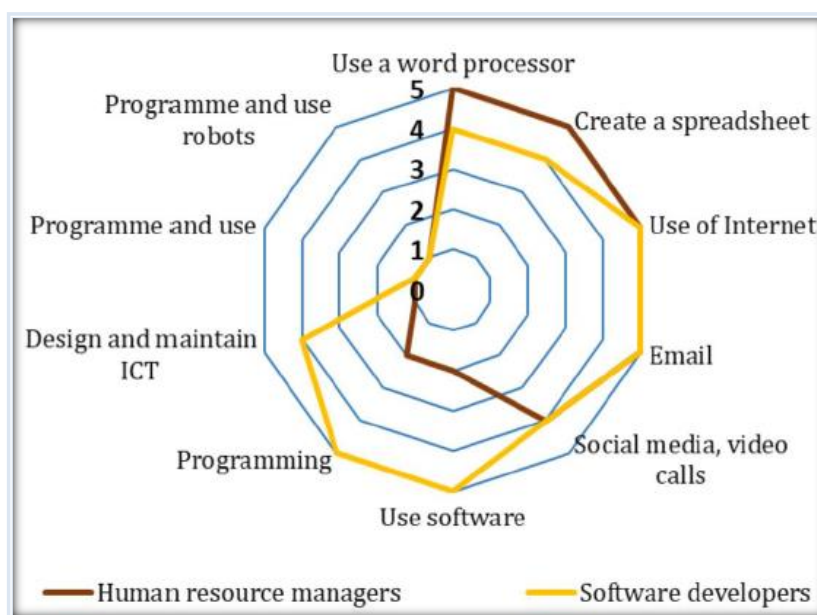
Outra preocupação da gestão de recursos humanos, principalmente no caso de trabalho remoto a partir do domicílio, deve ser a correta adequação dos espaços domésticos ao teletrabalho. O espaço e ambiente de trabalho (seja no trabalho presencial ou à distância) é um aspeto muito importante para a produtividade e para a saúde do trabalhador. Na tabela 4 estão um conjunto de boas práticas que podem ser implementadas conduzindo a uma maior eficácia do recurso ao teletrabalho:

Tabela 4 - Boas práticas na implementação do teletrabalho

Item	Descritivo
Apoio da gestão	Gerir quem trabalha remotamente de forma eficaz exige uma abordagem de gestão baseada em resultados. Isso exige definir metas, objetivos e tarefas e, em seguida, monitorizar e, eventualmente, aplicar medidas de melhoria.
Instrumentos de trabalho e formação apropriados	É indispensável ter acesso a equipamentos adequados (computador, acesso à <i>internet</i> , equipamentos de comunicação remota, etc.). Atendendo ao potencial isolamento do trabalho, deve ser mantido um bom nível de comunicação com a chefia, os colegas e a restante organização.
Expectativas claras	Todas as partes envolvidas necessitam de conhecer o que é esperado de cada uma, nomeadamente dos teletrabalhadores (condições contratuais, horário de contacto, objetivos, resultados, etc.).
Gestão e controlo de tempo	O teletrabalho é propício à existência de maior flexibilidade na realização das tarefas, desde que dentro do período normal de trabalho diário. Aqui é importante que os próprios teletrabalhadores criem mecanismos individuais que permitam uma distinção clara entre o tempo de trabalho e o tempo de descanso, particularmente nos casos do trabalho a partir do domicílio. Este aspeto permitirá um maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar.
Confiança	A confiança sendo um componente muito importante na relação laboral, ganha ainda mais expressão quando essa relação contratual é prestada à distância, pelo que se deve promover mutuamente o fomento desta confiança, evitando que ela se quebre.
Fonte: Adaptado de Chahad (2021, p. 102)	

É clara a importância das competências digitais nos atuais e futuros recursos humanos, nomeadamente, o desenvolvimento de conhecimentos na utilização da *internet* e de todas as ferramentas digitais. Na figura 1 podemos aferir as competências mais relevantes atendendo às duas funções referidas (gestores de recursos humanos e programadores de software) mediante a aplicação de uma escala gradativa de 1 (nada relevante) a 5 (essencial):

Figura 1 - Comparação da importância das competências digitais em gestores de recursos humanos e programadores de software



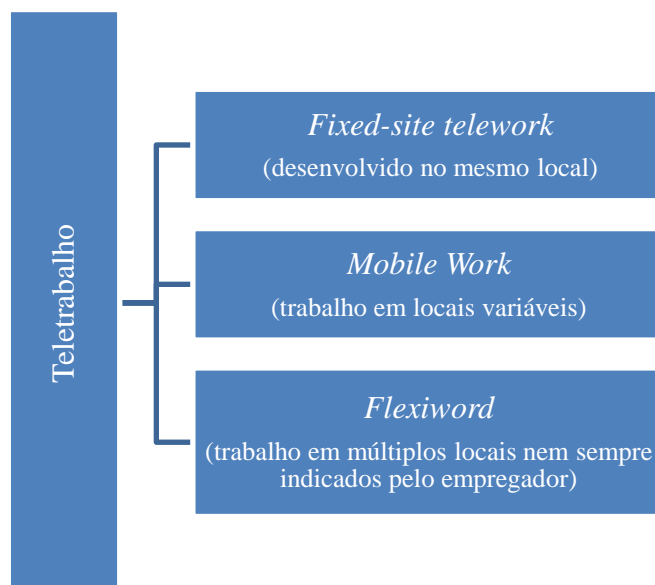
Fonte: Mazurchenko e Marsiková (2019, p. 81, baseado em Curtarelli, 2016)

Por outro lado, a gestão de recursos humanos num ambiente mais digital e com menor proximidade física, levanta importantes questões, no âmbito da flexibilização e da exaustão, que devem ser ponderadas. Desde o logo, o *commitment*, ou seja, o aproveitamento e compromisso do trabalhador com a organização (Ceribeli e Rocha, 2019, p. 2, conforme citado em Kahn, 1990). A exaustão emocional apresenta-se como decisiva para a produtividade (ou falta dela), na medida em que é a base da síndrome de *Burnout* (Ceribeli e Rocha, 2019), que reduz drasticamente a disponibilidade e as faculdades do trabalhador. A exaustão no trabalho traduz-se como o contínuo desgaste físico e emocional resultante do trabalho. As suas causas podem ser a sobrecarga de atividades, conflitos interpessoais com colegas e/ou chefias, defraudamento de expectativas, entre outras. Esta exaustão emocional é um gatilho ou o ponto de partida para o *Burnout*, pelo que a prevenção é muito importante (Ceribeli e Rocha, 2019).

Procurando responder à redução de exaustão e *commitment* dos trabalhadores, tem-se recorrido a novas formas de flexibilização de modo a promover uma melhor conciliação entre os interesses individuais de cada trabalhador e os interesses e objetivos organizacionais. A flexibilidade surge no início da década de 70 do século XX como resposta à crise industrial (Ceribeli e Rocha, 2019). A flexibilidade de então baseou-se numa redução do custo do trabalho/remuneração do trabalhador. Mais tarde a flexibilidade foi associada à redução do tempo de trabalho, à flexibilidade contratual (maior facilidade na cessação dos vínculos laborais), compensação de horas extraordinárias, novas formas de prestação do trabalho (tais como, o teletrabalho), isenção de horário de trabalho, entre outras manifestações. No entanto, esta flexibilidade pode também fundar-se em fatores de tecnológicos como a velocidade da informação, criação de *softwares* avançados ou democratização do acesso à *internet*.

A verdade é que a utilização destas novas ferramentas tecnológicas gerou novos paradigmas (quebrando outros), demonstrando que as fronteiras físicas podiam ser esbatidas e que a autonomia podia ser estimulada, na senda da ideia de Toffler que o mundo é uma aldeia global. É no âmbito desta revolução tecnológica que brotam novas formas de trabalho, tais como, trabalho flexível, horário flexível que, de forma integrada, acabam por originar fenómenos como o teletrabalho. Ainda assim, existem vários tipos de teletrabalho. Seguindo a divisão proposta por Garrett e Danziger (2007), podemos ter:

Figura 2 - Tipologias de teletrabalho



Fonte: Garrett e Danziger (2007, p. 9)

Se por um lado, a flexibilidade pode ser um jogo de soma positiva entre empregador e trabalhador, por outro lado, é necessário verificar uma eventual correlação negativa entre flexibilidade laboral e *commitment* dos trabalhadores (o tal comprometimento do trabalhador com o trabalho e a organização). Segundo Ceribeli e Rocha (2019, p. 2, conforme citado em Kahn, 1990), o *commitment* resulta de três situações psicológicas:

- a) Significado psicológico – sentimento de que se está recebendo o retorno justo pelo trabalho realizado;
- b) Disponibilidade psicológica – predisposição de um trabalhador para a realização das tarefas que lhe são confiadas;
- c) Segurança psicológica – trabalhar sem temer resultados negativos.

Estes três requisitos cumulativos têm que estar preenchidos para se verificar o *commitment* do trabalhador. Assim, evidencia-se que as políticas de recursos humanos (ou a falta delas) na organização contribuem diretamente para o *commitment* dos trabalhadores e para o seu desgaste físico e emocional.

1.4 Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

1.4.1 Potenciais Vantagens do Teletrabalho

Como qualquer situação da vida, a realidade do trabalho remoto encerra vantagens e desvantagens que, de resto, podemos levemente apreciar durante o período pandémico que vivemos.

Quanto às vantagens, podem ser agrupadas em quatro âmbitos: organizacional, temporal, ambiental e financeiro.

Do ponto de vista organizacional, a redução do espaço físico associado ao ambiente de trabalho presencial na organização constitui uma potencial poupança de custos, sobretudo no setor dos serviços nas zonas nevrálgicas dos grandes centros urbanos onde o valor de aquisição ou o arrendamento de um imóvel representa um custo elevado para as organizações. Se tomarmos como exemplo uma organização com 150 trabalhadores em que apenas necessita de ter presencialmente, em permanência, 75, podemos vislumbrar uma redução do espaço necessário ao seu funcionamento perto dos 50%, o que representa

uma diminuição dos seus custos de funcionamento sem perda de eficiência e produtividade e sem redução dos seus recursos humanos.

Ainda no âmbito organizacional, o teletrabalho pode servir como instrumento de atração e retenção de talento na organização, contribuindo para a motivação, satisfação e *performance* do trabalhador. A implementação de um bom programa de trabalho remoto promove a flexibilidade, a versatilidade do local e horário de trabalho, podendo este ser um jogo de soma positiva para empregador e trabalhador, com incrementos significativos na satisfação dos trabalhadores. Estes fatores guiam a menos *turnover*, a uma melhoria da saúde mental e a uma redução do absentismo.

Do ponto de vista temporal, é óbvia a vantagem para o trabalhador do recurso ao teletrabalho, nomeadamente uma redução total do tempo de deslocação casa-trabalho-casa (quando o teletrabalho é exercido a partir do domicílio do trabalhador). Segundo dados do Eurostat, em termos médios, Portugal tem um tempo de deslocação casa-trabalho de 21 minutos (sendo a média da União Europeia de 25 minutos)¹⁴. Considerando apenas os grandes centros urbanos, este tempo médio de deslocação é substancialmente superior.

O tempo não gasto em deslocações representa um aumento de tempo disponível para outras atividades, por exemplo, de lazer ou em família (Miceli, 2020).

Do ponto de vista ambiental, a redução do número de trabalhadores presenciais contribuirá para menos deslocações casa-trabalho-casa, pelo que existirão menos meios de transporte em circulação e, logo, menos emissões de CO₂ o que, em larga escala, contribui para a redução da poluição atmosférica (conforme referimos no Capítulo I do presente trabalho, foi justamente a redução das deslocações diárias, no âmbito de uma crise petrolífera, que estiveram na origem da criação do teletrabalho).

Por fim, associada à vantagem ambiental, existe uma vantagem financeira para o trabalhador, na medida em que elimina (no caso do teletrabalho a tempo inteiro) ou reduz (no caso do teletrabalho parcial) o custo associado às deslocações casa-trabalho-casa, sejam elas de combustível, portagens ou transportes públicos. Esta vantagem poder-se-á associar igualmente à vantagem do ponto de vista organizacional como fator de atração e

¹⁴ Dados do Eurostat acessíveis aqui <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20201021-2> .

retenção de talento para a organização, sendo particularmente importante no cenário atual de inflação dos produtos energéticos e petrolíferos e que, de resto, esteve na base do surgimento do teletrabalho na década de 70 do séc. XX, conforme referimos no início do presente trabalho.

1.4.2 Potenciais Desvantagens do Teletrabalho

O teletrabalho reduz as fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal (até porque muitas vezes o espaço físico é o mesmo) o que resulta num acumular de *stress* que pode gerar *Burnout*. Neste ponto, é feliz a afirmação de “(...) *a interpenetração das atividades laborais e não laborais também dificulta a concentração no trabalho, bastando imaginar o trabalho realizado no domicílio do trabalhador.*” (Moreira, 2021, p. 160).

Os trabalhadores remotos estão especialmente vulneráveis ao isolamento social, pelo que as políticas de gestão de recursos humanos, nestes casos, devem ser direcionadas ao combate a esse isolamento, estimulando assim os níveis de motivação e reduzindo os impactos do isolamento, quer através de reuniões periódicas de equipa (presenciais e à distância) em pequenos grupos ou sessões de *networking*.

Este novo cenário de massificação do teletrabalho obriga os líderes de recursos humanos a redesenhar funções, obrigações e processos de trabalho, adaptando-os a uma realidade mais flexível e baseada num ambiente e interações mais digitais. Isto guiará a uma adaptação dos próprios modelos de negócio das organizações, gerando uma cultura organizacional mais criativa, que se adapta melhor à digitalização, mais flexível mas também que deve procurar o equilíbrio entre saúde, motivação e eficiência.

Os próprios métodos de recrutamento têm que sofrer adaptações à nova realidade onde, muitas vezes, as próprias entrevistas são feitas remotamente.

O trabalho no domicílio envolve maiores distrações. Afinal a casa não é apenas o local de trabalho, sendo antes o espaço físico onde confluem trabalho, cuidar dos filhos e tarefas domésticas. Estes aspetos são desvantagens que podem ser elencadas quando o trabalho remoto é feito a partir do domicílio do trabalhador.

Outra dificuldade que surge na utilização do espaço doméstico para o exercício da atividade laboral é o difícil equilíbrio entre o limite do trabalho e do descanso, ou melhor,

distinguir o tempo de trabalho do tempo de descanso, e a noção clara do limite de ambos. É como se o ambiente profissional e familiar fossem um só. É muito importante que a gestão de recursos humanos tenha em consideração este circunstancialismo e se preocupe em ser ativa na promoção do descanso do trabalhador, nomeadamente, estimulando e promovendo o dever de se abster de contactar o trabalhador fora do seu tempo de trabalho.

Para contrariar o distanciamento físico deve aumentar-se e promover-se a proximidade digital, o promovendo periodicamente reuniões à distância, como referimos *supra*. Esta circunstância de trabalho remoto, sobretudo a partir de casa, exige esforço acrescido da gestão de recursos humanos para compreender as assimetrias das condições de cada trabalhador, guiando a um esforço de “*personalização*” das políticas de recursos humanos, ou seja, a adequação destas políticas a situações específicas e concretas de cada trabalhador.

Por último, ainda como desvantagem, podemos apontar a possível ampliação das desigualdades intergeracionais relacionadas com a capacidade ou incapacidade dos indivíduos de trabalharem remotamente. Como sublinhado por Brussevich, Dabla-Noris e Khalid (2020), tanto a idade como o nível de escolaridade influenciam o índice de teletrabalho, isto é, a habilidade para exercer a atividade em teletrabalho. Neste campo, as autoras concluíram que uma menor idade e baixos níveis de escolaridade reduzem o índice de teletrabalho, aumentando ligeiramente com idade mais avançada, mesmo com baixo nível de escolaridade, devido à experiência profissional tendencialmente adquirida, bem como uma menor idade associada a um nível de escolaridade mais alto gera igualmente um índice maior.

1.5 Questões e Objetivos da Investigação

A pertinência de incidir a aplicação do questionário nas instituições de ensino superior prende-se com a ausência de estudos, investigações e artigos científicos, de âmbito nacional, sobre os impactos do teletrabalho neste setor de atividade, particularmente durante o período pandémico. Deste ponto de vista, julgamos pertinente prosseguir os objetivos a que nos propomos com este trabalho, contribuindo para uma melhor perceção dos impactos do teletrabalho nas instituições de ensino superior portuguesas situadas em todas as NUTS (Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos).

Quanto aos objetivos, como aforámos na introdução, o presente estudo propõe-se a caracterizar a implementação do teletrabalho nas instituições de ensino superior, perceber o seu impacto no interface trabalho-família e qual o nível de satisfação dos trabalhadores com o teletrabalho. Aplicando o questionário e analisando os dados recolhidos, procuraremos responder a perguntas de partida, nomeadamente, se o teletrabalho permitiu ter mais tempo disponível para a família, se o teletrabalho aumenta os contactos laborais fora do horário de trabalho entre trabalhador e empregador, se o controlo da realização das tarefas aumenta com o teletrabalho, se são promovidos contactos para contrariar a tendência de isolamento gerada pelo teletrabalho, qual o nível de satisfação dos trabalhadores com o teletrabalho e se as suas eventuais despesas adicionais lhes são compensadas.

Em termos de resultados, espera-se que da análise dos dados recolhidos, através do questionário, se possa: a) enquadrar a aplicação do instituto do teletrabalho, no âmbito das instituições de ensino superior português; b) aferir a satisfação dos trabalhadores com o teletrabalho; e c) analisar os impactos do teletrabalho na conciliação trabalho-vida pessoal e familiar.

CAPÍTULO II – Metodologia

2.1 Procedimento de Construção do Questionário, Definição da Amostra, Aplicação e Recolha de Questionários

A metodologia adotada baseou-se numa recolha de dados primários, com recurso a inquérito por questionário, definindo o universo e balizando a amostra para que a mesma abrangesse trabalhadores das instituições de ensino superior de todas as regiões de Portugal e de todas as categorias profissionais. Para a construção e distribuição do questionário recorreremos à plataforma *Qualtrics*, no período compreendido entre o dia 01 de março de 2022 e o dia 11 de julho de 2022, através de reencaminhamento do *link* de acesso ao inquérito por questionário *online* pelos serviços das instituições de ensino superior ou de forma direta quando os endereços de correio eletrónico se encontravam públicos nos sítios de internet das próprias instituições. O questionário foi reencaminhado para cerca de 3000 endereços de correio eletrónico oriundos de mais de 40 instituições de ensino superior portuguêsas de diversas tipologias (universitário e politécnico, de natureza pública, privada e cooperativa), tendo obtido 296 respostas completas.

Posteriormente, procedemos à análise quantitativa dos dados recolhidos com recurso ao *software IBM SPSS - Statistical Package for the Social Sciences 28.0*. Para a análise dos dados utilizaram-se ferramentas de análise estatística descritiva (nomeadamente, frequência, percentagem, média e desvio-padrão) e inferencial com recurso a testes paramétricos (nomeadamente, *One-Way ANOVA*).

2.2 Caracterização da Amostra

Tabela 5 - Perfil da amostra

	Total
n	296
Média idade	49 anos
% Mulheres	66,9%
% com ensino superior	90,5%
% com 2 ou + pessoas no agregado familiar	81,3%

Da aplicação do questionário registaram-se 296 inquéritos completos.

Esta amostra é constituída por pessoas com idades compreendidas entre os 25 e os 76 anos, sendo o escalão etário entre os 35 e os 60 anos aquele que tem maior representatividade (89,9%). Os inquiridos dividem-se em 33,1% do sexo masculino e 66,9% do sexo feminino, sendo que 32,6% são solteiros e/ou divorciados, 66,7% são casados e/ou unidos de facto, 0,7% são viúvos.

No que se refere à composição do agregado familiar, 81,3% respondeu que o seu agregado familiar é composto por 2 ou mais pessoas.

Quanto à escolaridade, constatamos que 48,1% dos inquiridos possui doutoramento, 21,7% mestrado, 20,7% licenciatura, tendo os restantes o ensino secundário ou escolaridade inferior.

Quanto à categoria profissional dos inquiridos, 55,6% são docentes, 38,9% são funcionários, 5,6% são investigadores.

Relativamente à localização geográfica das instituições a que pertencem os inquiridos, distribuindo-as por Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos, nível II (NUTS II – Algarve, Alentejo, Área Metropolitana de Lisboa, Centro, Norte, Região Autónoma da Madeira e Região Autónoma dos Açores) constatamos que existem respostas de trabalhadores de instituições situadas em todas as NUTS II. A NUTS II – Norte é aquela que apresenta mais respostas com 30,7%, seguindo-se a Área Metropolitana de Lisboa com 22,3% e o Algarve com 14,5%.

Todos os 296 inquiridos estiveram em situação de teletrabalho nos anos de 2020 e 2021, sendo que 11,5% estiveram em teletrabalho integral e 88,5% estiveram em regime misto/híbrido (parcialmente em teletrabalho). Presentemente, 79,4% já não se encontra em situação de teletrabalho, 12,8% permanece em teletrabalho 1 ou 2 dias por semana, 3,4% 3 dias por semana, 2,7% 4 dias por semana e 1,7% todos os dias da semana.

2.3 Descrição do Questionário

Em termos de estrutura, o questionário é composto por 57 questões, divididas em 5 secções (conforme Anexo 1): (1) caracterização do regime de trabalho nos últimos dois anos, 2) características do teletrabalho e a sua articulação com outras atividades, 3) retribuição e despesas, 4) nível de satisfação com o teletrabalho e 5) enquadramento socioprofissional dos/as Inquiridos/as). As questões são na sua maioria fechadas com

escala de classificação tipo *Likert* de 5 níveis graduais, selecionando o/a inquirido/a apenas um dos níveis. Para a elaboração do questionário foram consultados diversos artigos científicos, nomeadamente Choe et al. (2022), Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà e Toscano (2021), Ipsen, Veldhoven, Kirchner e Paulin (2021) e Zappalà et al. (2021). Cabe ainda referir que o presente questionário foi submetido à apreciação da Comissão de Ética e do Encarregado de Proteção de Dados da Universidade do Algarve, tendo em ambos os casos merecido parecer positivo (conforme Anexos 2 e 3).

CAPÍTULO III – Apresentação de Resultados

Partindo dos três principais objetivos de análise do presente estudo, começaremos por analisar a caracterização da implementação do teletrabalho, nomeadamente procurar perceber se o teletrabalho aumenta os contactos laborais fora do horário de trabalho, se o controlo da realização das tarefas aumenta em situação de teletrabalho, se os trabalhadores dispuseram de todos os equipamentos necessários à execução das suas funções, se foram promovidos contactos para contrariar a tendência de isolamento gerada pelo teletrabalho, se foram compensadas eventuais despesas adicionais do teletrabalhador, se existem dificuldades de concentração no trabalho, se o cumprimento das tarefas diminui, se o nível de comunicação entre colegas e chefia durante o período de teletrabalho é satisfatório e se o teletrabalho promove a autonomia na definição dos horários.

Num segundo momento, procurar-se-á analisar a interface trabalho-família, no âmbito do teletrabalho, nomeadamente aferir se o teletrabalho permite ter mais tempo disponível para a família e a vida pessoal.

Por último, reportar-nos-emos aos dados relativos ao nível de satisfação dos trabalhadores com o teletrabalho. Aqui, analisaremos o nível de satisfação dos trabalhadores com o teletrabalho e aferiremos se existe vontade dos trabalhadores de permanecerem em teletrabalho.

3.1 Caracterização da Implementação de Teletrabalho

O primeiro objetivo do presente trabalho é analisar a caracterização da atual situação de teletrabalho, bem como a sua implementação. Para a análise deste primeiro objetivo, partimos de oito perguntas:

- O teletrabalho aumenta os contactos laborais fora do horário de trabalho?
- O controlo da realização das tarefas aumenta com o teletrabalho?
- Os trabalhadores dispõem de todos os equipamentos necessários?
- Foram promovidos contactos para contrariar a tendência de isolamento gerada pelo teletrabalho?
- Foram compensadas eventuais despesas adicionais do teletrabalhador?

- O cumprimento das tarefas diminui?
- Qual o nível de comunicação entre colegas e chefia durante o período de teletrabalho?
- Autonomia na definição dos horários?

Tabela 6 - Caracterização da implementação do teletrabalho

	Média	Desvio padrão	1- Nunca	2- Pontualmente	3-Com frequência	4- Quase sempre	5- Sempre
Q4. Há tarefas em casa que não consigo fazer devido à exigência do meu trabalho em teletrabalho.	2,31	0,963	18,9%	44,6%	26%	7,4%	3%
Q6. Em teletrabalho sou eu que decido o meu horário de trabalho.	2,36	1,168	27,4%	33,8%	17,9%	16,9%	4,1%
Q7. Com frequência, em teletrabalho, a minha entidade empregadora exige que cumpra tarefas, responda a e-mails, atenda telefonemas ou assista a reuniões fora do meu horário de trabalho.	2,19	1,204	34,5%	35,1%	14,5%	8,8%	7,1%
Q8. Fora do horário de trabalho consigo-me abstrair do meu trabalho.	2,79	1,169	12,5%	35,1%	21,3%	23%	8,1%
Q9. O recurso às tecnologias para comunicar com os meus colegas e as minhas chefias são um motivo de stresse.	1,73	0,804	44,9%	42,2%	8,1%	4,8%	0%
Q11. Em teletrabalho a minha chefia passou a exigir-me procedimentos de controlo de tarefas diárias que antes não existiam.	1,54	0,923	65,9%	22%	6,8%	3%	2,4%
Q12. Durante o período de teletrabalho, foi-me pedido que me encontrasse permanentemente conectado/a, através de imagem e som, durante o meu horário de trabalho.	1,59	1,070	67,9%	18,2%	5,4%	3,7%	4,7%
Q14. A minha entidade empregadora disponibilizou-me os equipamentos necessários para cumprir a minha atividade em teletrabalho.	2,31	1,546	46,6%	20,3%	6,4%	9,1%	17,6%
Q23. Durante o período de teletrabalho foram feitas reuniões à distância com toda a equipa/ departamento/ secção.	3,03	1,229	6,1%	35,8%	26,4%	12,2%	19,6%
Q24. Durante o período de teletrabalho foram agendados alguns encontros/reuniões presenciais com toda a equipa/ departamento/ secção.	1,98	1,036	35,8%	43,6%	12,2%	3,4%	5,1%

Q25. Existiu uma boa comunicação com os meus/minhas colegas durante o período de teletrabalho.	3,89	1,085	2,7%	10,1%	18,2%	33,4%	35,5%
Q26. Existiu uma boa comunicação com a minha chefia durante o período de teletrabalho.	3,91	1,130	2%	12,5%	18,9%	25,7%	40,9%
Q33. Em teletrabalho consegui cumprir as minhas tarefas tal como se estivesse em trabalho presencial.	4,02	1,030	1,7%	8,8%	15,5%	34,1%	39,9%

Partindo da análise à primeira pergunta (O teletrabalho aumenta os contactos laborais fora do horário de trabalho?), temos no questionário a Q7 (*Com frequência, em teletrabalho, a minha entidade empregadora exige que cumpra tarefas, responda a e-mails, atenda telefonemas ou assista a reuniões fora do meu horário de trabalho*) cuja média de respostas à mesma, numa escala de escala de *Likert* de 1-Nunca a 5-Sempre, é de 2,19 (DP=1,204), sendo que 30% admitiu que lhe é pedido o cumprimento de tarefas fora do seu horário de trabalho com frequência, quase sempre ou sempre (tabela 6).

Quanto à segunda pergunta (O controlo da realização das tarefas aumenta com o teletrabalho?), as respostas à Q11 traduzem-se numa média de 1,54 (DP=0,923), tendo 65,9% dos inquiridos respondido que esse controlo adicional, em teletrabalho, não existiu.

Tabela 7 - Nível de satisfação com equipamentos disponibilizados

	Média	Desvio padrão	1-Muito insatisfeito/a	2- Insatisfeito/a	3-Nem satisfeito/a nem insatisfeito/a	4- Satisfeito/a	5-Muito satisfeito/a
Q31. Como avalia a sua satisfação com os equipamentos disponibilizados para o cumprimento integral das suas funções em teletrabalho?	3,11	1,277	18,6%	6,8%	33,4%	27,4%	13,9%

No que se refere à terceira pergunta (Os trabalhadores dispõem de todos os equipamentos necessários?), temos por um lado a Q14 (*A minha entidade empregadora disponibilizou-me os equipamentos necessários para cumprir a minha atividade em teletrabalho*) e por outro a Q31 relativa ao nível de satisfação com os equipamentos disponibilizados. Quanto à Q14, temos uma média de respostas de 2,31 (DP=1,546), tendo 46,6% dos inquiridos

respondido que nunca lhes foram disponibilizados os equipamentos necessários. Quanto à Q31, a média de respostas é de 3,11 (DP=1,277), tendo 41,3% respondido que se sente satisfeito ou muito satisfeito com os equipamentos disponibilizados.

No que se refere ao contrariar a tendência de isolamento, respondendo à quarta pergunta de partida, nas respostas à Q23 (média=3,03, DP=1,229), 58,2% admite que com frequência, quase sempre ou sempre se fizeram reuniões à distância com toda a equipa, tendo, na resposta à Q24 (média=1,98, DP=1,036), 43,6% dos inquiridos admitindo que pontualmente foram agendados encontros presenciais com toda a equipa.

Tabela 8 - Acréscimo de despesas e compensação

	Média	Desvio padrão	1-Não	2-Sim, num valor inferior a 10€ mensais	3-Sim, num valor entre 10€ e 20€ mensais	4-Sim, num valor entre 20€ e 30€ mensais	5-Sim, num valor superior a 30€ mensais
Q27. No período de teletrabalho sentiu algum acréscimo de despesas, tais como, energia elétrica ou internet?	2,52	1,414	35,5%	16,6%	20,6%	15,2%	12,2%
Q28. No caso de ter respondido afirmativamente à questão anterior, foi-lhe paga alguma compensação para pagamento de despesas, tais como, energia ou internet?	1,03	0,249	98,7%	0,4%	0,4%	0,4%	0%

Quanto às despesas adicionais em situação de teletrabalho (tabela 8), 64,5% sentiu um acréscimo de despesas (média=2,52, DP=1,414), sendo que 98,7% admitiu que não lhe foi paga nenhuma compensação (média=1,03, DP=0,249).

Relativamente ao cumprimento de tarefas, na Q4 (*Há tarefas em casa que não consigo fazer devido à exigência do meu trabalho em teletrabalho*), 70,6% admite que pontualmente ou com frequência não consegue realizar tarefas devido à exigência do seu trabalho em teletrabalho (média=2,31, DP=0,963). No entanto, 89,5% admite que com frequência, quase sempre ou sempre consegue cumprir as suas tarefas tal como se estivesse em trabalho presencial (Q33 – média=4,02, DP=1,030).

Quanto ao nível de comunicação entre colegas e chefia, na Q25 (Existiu uma boa comunicação com os meus/minhas colegas durante o período de teletrabalho) existiu uma média de respostas de 3,89 (DP=1,085), tendo 68,9% dos inquiridos admitindo que o nível de comunicação entre colegas foi quase sempre ou sempre bom. Na Q26, no que se refere à comunicação com a chefia, 66,6% admitiu que quase sempre ou sempre essa comunicação foi boa.

Por último, relativamente à autonomia na fixação de horário de trabalho, na resposta à Q6, 38,9% admite que com frequência, quase sempre ou sempre tem autonomia para definir o seu horário de trabalho em teletrabalho (média=2,36, DP=1,168).

3.2 Interface Trabalho-Família

Para avaliarmos o interface trabalho-família/vida pessoal, no âmbito do teletrabalho, partimos de uma pergunta:

- O teletrabalho permitiu ter mais tempo disponível para a família e vida pessoal?

Para responder a esta pergunta, o inquérito previa duas questões (Q10 e Q13) às quais os inquiridos respondiam segundo uma escala de *Likert* de 1-Nunca a 5-Sempre (tabela 9).

Tabela 9 - Teletrabalho e mais tempo para a família/vida pessoal

	Média	Desvio padrão	1-Nunca	2-Pontualmente	3-Com frequência	4-Quase sempre	5-Sempre
Q10. Em teletrabalho tenho tempo para atividades de lazer.	2,65	1,095	11,5%	41,6%	25,0%	14,5%	7,4%
Q13. O teletrabalho permitiu-me ter mais tempo disponível para a família/vida pessoal.	2,40	1,148	24,0%	36,5%	20,6%	13,5%	5,4%

Relativamente à questão “*Em teletrabalho tenho tempo para atividades de lazer*”, verificámos que a média se fixou nos 2,65 (DP=1,095), sendo que 88,5% admitiu que

tem tempo para atividades de lazer quando se encontra em teletrabalho (quer isso aconteça pontualmente, com frequência, quase sempre ou sempre).

Quanto à questão “*O teletrabalho permitiu-me ter mais tempo disponível para a família/vida pessoal*”, a média de respostas é de 2,40 (DP=1,148), sendo que 76% admitiu que a situação de teletrabalho lhe permite ter mais tempo para a família (pontualmente, com frequência, quase sempre ou sempre).

3.3 Satisfação com o Teletrabalho

Para o cumprimento deste objetivo de aplicação do inquérito, partimos de duas perguntas:

- Os trabalhadores sentem-se satisfeitos com o teletrabalho?
- Existe vontade dos trabalhadores de permanecerem em teletrabalho?

Para avaliar a satisfação dos trabalhadores com o teletrabalho, o inquérito continha uma questão direta de avaliação do nível de satisfação dos trabalhadores com o teletrabalho (Q31-Como avalia o seu nível de satisfação com o teletrabalho?), respondida segundo uma escala de *Likert* de 1-Muito insatisfeito a 5-Muito satisfeito. Ainda para avaliação do nível de satisfação, existia a Q30, subdividida em 18 itens, sendo 9 itens associados a vantagens e 9 associados a desvantagens, respondida utilizando a escala de *Likert* de 1-Discordo totalmente a 5-Concordo totalmente (tabelas 10 e 11).

Tabela 10 - Vantagens associadas ao teletrabalho

Quando estou em teletrabalho...	Média	Desvio padrão
1. É mais fácil entrar em contacto com as pessoas do que o normal.	2,90	0,965
2. Não tenho ninguém constantemente a vigiar-me.	3,03	1,210
3. Não tenho que gastar tempo em reuniões longas.	3,09	1,198
4. Gosto mais do ambiente da minha casa do que do ambiente do meu trabalho.	3,17	1,150
5. Posso fazer uma pausa quando eu quiser.	3,56	1,133
6. Tenho tempo para me concentrar no meu trabalho sem interrupções de outras pessoas.	3,65	1,158
7. Posso estar perto da minha família e amigos.	3,69	1,024
8. Não me exponho ao risco de contrair uma doença.	3,94	1,041
9. Economizo no tempo normal de deslocação para o meu local de trabalho.	4,37	0,904

Tabela 11 - Desvantagens associadas ao teletrabalho

Quando estou em teletrabalho...	Média	Desvio padrão
10. - Receio que não tenha trabalho suficiente para fazer em casa.	1,63	,877
11. Acho difícil manter o foco no meu trabalho quando estou sozinho/a.	1,73	,939
12. Sinto falta da comida ou de outros benefícios que tenho no meu local de trabalho.	1,84	1,045
13. O trabalho que faço em casa não é tão interessante quanto o trabalho que faço no meu local de trabalho.	2,51	1,312
14. Preciso de dados ou documentos aos quais não tenho acesso em casa para fazer o meu trabalho.	2,52	1,232
15. Preciso de equipamentos físicos aos quais não tenho acesso em casa para fazer o meu trabalho.	2,53	1,343
16. Sou incomodado/a por outras pessoas quando trabalho em casa.	2,55	1,204
17. Não faço exercício suficiente.	3,06	1,270
18. Não consigo ver os meus colegas ou outras pessoas tanto quanto gostaria.	3,59	1,060

A tabela 10 demonstra os itens com os valores das médias e desvios padrão (DP). Foram apontadas como vantagens mais importantes o economizar no tempo normal de deslocação para o local de trabalho (média=4,37, DP=0,904), menos exposição ao risco de contrair doença (média=3,94, DP=1,041) e o poder estar perto da família e amigos (média=3,69, DP=1,024). No que se refere às desvantagens as que mais se destacam são o não conseguir ver os colegas ou outras pessoas tanto quanto gostaria (média=3,59, DP=1,060), não fazer exercício físico suficiente (média=3,06, DP=1,270) e o ser incomodado por outras pessoas enquanto se trabalha em casa (média=2,55, DP=1,204).

Sublinhamos a média positiva em todos os itens de vantagens associadas ao teletrabalho o que revela uma tendência de valoração e concordância dos inquiridos com as mesmas. Por outro lado, no que se refere às desvantagens, em 3 delas (Q30 10., 11. e 12.) a média é negativa o que revela uma discordância dos inquiridos com esses itens/desvantagens, tendo outras 4 (Q30 13., 14., 15. e 16.) um nível de concordância e/ou discordância praticamente nulo com essas desvantagens.

Tabela 12 - Avaliação nível de satisfação com o teletrabalho

	Média	Desvio padrão	1-Muito insatisfeito/a	2- Insatisfeito/a	3-Nem satisfeito/a nem insatisfeito/a	4- Satisfeito/a	5-Muito satisfeito/a
Como avalia o seu nível de satisfação com o teletrabalho?	3,74	,985	1,7%	11,8%	18,9%	45,6%	22,0%

Relativamente à avaliação do nível de satisfação com o teletrabalho (Q31), utilizando a escala de *Likert* de 1-Muito insatisfeito/a a 5-Muito satisfeito/a, os resultados mostram-nos uma média de 3,74 (DP=0,985). Já na análise de percentagem válida, verificamos que 67,6% dos inquiridos se mostra satisfeito/a ou muito satisfeito/a com o teletrabalho (tabela 12).

Por outro lado, como resposta à segunda pergunta de partida, foram os inquiridos questionados se, por vontade própria, pretendem continuar em teletrabalho para lá do período pandémico.

Tabela 13 - Vontade de permanecer em teletrabalho

	Média	Desvio padrão	1-Discordo totalmente	2-Discordo	3-Nem concordo nem discordo	4-Concordo	5-Concordo totalmente
Se dependesse de mim, gostaria de me manter em teletrabalho após o período de pandemia.	3,11	1,296	12,2%	25,3%	18,6%	27,0%	16,9%

Nas respostas a esta questão (Q32), utilizando a escala de *Likert* de 1-Discordo totalmente a 5-Concordo totalmente, os resultados mostram-nos uma média de 3,11 (DP=1,296). Já na análise de percentagem válida, verificamos que 43,9% dos inquiridos se mostra com vontade de permanecer em teletrabalho, 18,6% não tem opinião sobre a questão e 37,5% não tem vontade de permanecer em teletrabalho (tabela 13).

Por fim, fazendo cruzamentos de variáveis relacionadas com o interface trabalho-família e satisfação com teletrabalho em função da categoria profissional principal do trabalhador, recorrendo a uma análise *One-Way* ANOVA, chegamos aos seguintes resultados:

Tabela 14 - Análise descritiva da variável categoria profissional

		N	Média	Desvio padrão	Erro Padrão	95% de Intervalo de Confiança para Média		Mín.	Máx.
						Limite inferior	Limite superior		
Q10. Em teletrabalho tenho tempo para atividades de lazer.	Funcionário/a	112	2,64	1,161	,110	2,43	2,86	1	5
	Docente	160	2,63	1,074	,085	2,46	2,79	1	5
	Investigador/a	16	2,69	,946	,237	2,18	3,19	1	4
	Total	288	2,64	1,099	,065	2,51	2,76	1	5
Q13. O teletrabalho permitiu-me ter mais tempo disponível para a família/ vida pessoal.	Funcionário/a	112	2,65	1,250	,118	2,42	2,89	1	5
	Docente	160	2,21	1,053	,083	2,04	2,37	1	5
	Investigador/a	16	2,44	1,094	,273	1,85	3,02	1	4
	Total	288	2,39	1,152	,068	2,26	2,53	1	5
Q31. Como avalia o seu nível de satisfação com o teletrabalho?	Funcionário/a	112	3,89	,971	,092	3,71	4,07	1	5
	Docente	160	3,63	,976	,077	3,47	3,78	1	5
	Investigador/a	16	3,63	1,147	,287	3,01	4,24	1	5
	Total	288	3,73	,989	,058	3,61	3,84	1	5
Q32. Se dependesse de mim, gostaria de me manter em teletrabalho após o período de pandemia.	Funcionário/a	112	3,42	1,264	,119	3,18	3,66	1	5
	Docente	160	2,88	1,253	,099	2,68	3,07	1	5
	Investigador/a	16	3,13	1,455	,364	2,35	3,90	1	5
	Total	288	3,10	1,291	,076	2,95	3,25	1	5

Tabela 15 - Análise de variância

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Q10. Em teletrabalho tenho tempo para atividades de lazer.	Entre Grupos	,067	2	,033	,028	,973
	Nos grupos	346,652	285	1,216		
	Total	346,719	287			

Q13. O teletrabalho permitiu-me ter mais tempo disponível para a família/ vida pessoal.	Entre Grupos	13,112	2	6,556	5,084	,007
	Nos grupos	367,551	285	1,290		
	Total	380,663	287			
Q31. Como avalia o seu nível de satisfação com o teletrabalho?	Entre Grupos	4,911	2	2,455	2,536	,081
	Nos grupos	275,964	285	,968		
	Total	280,875	287			
Q32. Se dependesse de mim, gostaria de me manter em teletrabalho após o período de pandemia.	Entre Grupos	19,553	2	9,777	6,077	,003
	Nos grupos	458,527	285	1,609		
	Total	478,080	287			

Relativamente à Q10, sendo o nível de significância de $p=0,973$, as médias entre grupos são iguais, não existindo diferença estatisticamente significativa ($p>0,05$). O mesmo se aplica à Q31, onde o nível de significância é $p=0,081$.

Pelo contrário, relativamente à Q13, o nível de significância é de $p=0,007$, existindo uma diferença que é estatisticamente relevante entre grupos ($p<0,05$). O mesmo se verifica relativamente à Q32, onde o nível de significância é de $p=0,003$.

Tabela 16 - Análise comparativa entre categorias profissionais

Variável dependente	(I) Qual a sua categoria principal?	(J) Qual a sua categoria principal?	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%		
						Limite inferior	Limite superior	
Q10. Em teletrabalho tenho tempo para atividades de lazer.	Tukey	Funcionário/a	Docente	,018	,136	,991	-,30	,34
		Investigador/a		-,045	,295	,987	-,74	,65
	HSD	Docente	Funcionário/a	-,018	,136	,991	-,34	,30
		Investigador/a		-,062	,289	,975	-,74	,62
		Investigador/a	Funcionário/a	,045	,295	,987	-,65	,74
		Docente		,063	,289	,975	-,62	,74
Q13. O teletrabalho permitiu-me ter mais tempo disponível para a família/ vida pessoal.	Tukey	Funcionário/a	Docente	,446*	,140	,005	,12	,78
		Investigador/a		,214	,304	,760	-,50	,93
	HSD	Docente	Funcionário/a	-,446*	,140	,005	-,78	-,12
		Investigador/a		-,231	,298	,718	-,93	,47
		Investigador/a	Funcionário/a	-,214	,304	,760	-,93	,50
		Docente		,231	,298	,718	-,47	,93
Q31. Como avalia o seu nível de	Tukey	Funcionário/a	Docente	,268	,121	,071	-,02	,55
	HSD	Investigador/a		,268	,263	,566	-,35	,89

satisfação com o teletrabalho?	Docente	Funcionário/a	-,268	,121	,071	-,55	,02	
		Investigador/a	,000	,258	1,000	-,61	,61	
	Investigador/a	Funcionário/a	-,268	,263	,566	-,89	,35	
		Docente	,000	,258	1,000	-,61	,61	
Q32. Se dependesse de mim, gostaria de me manter em teletrabalho após o período de pandemia.	Tukey	Funcionário/a	Docente	,545*	,156	,002	,18	,91
			Investigador/a	,295	,339	,660	-,50	1,09
	HSD	Docente	Funcionário/a	-,545*	,156	,002	-,91	-,18
			Investigador/a	-,250	,333	,733	-1,03	,53
	Investigador/a	Funcionário/a	Docente	-,295	,339	,660	-1,09	,50
			Docente	,250	,333	,733	-,53	1,03

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Focando a nossa análise em ambas as questões em que verificamos que o nível de significância entre grupos é estatisticamente relevante (Q13 $p=0,007$ e Q32 $p=0,003$), aplicamos o teste de comparação múltipla *Tukey*, conforme a tabela 16. Na Q13, comparando o nível de significância entre categorias profissionais distintas, verificamos que a maior significância se situa entre as categorias Funcionário/a e Docente ($p=0,005$), não se verificando um nível de significância relevante entre as categorias Docente e Investigador/a ($p=0,718$) nem entre Investigador/a e Funcionário/a ($p=0,760$).

Quanto à Q32, a maior significância situa-se igualmente entre Funcionário/a e Docente ($p=0,002$), não se verificando significância estatisticamente relevante entre Docente e Investigador/a ($p=0,733$) nem entre Investigador/a e Funcionário/a ($p=0,660$).

CAPÍTULO IV – Análise de Resultados e Relação com a Teoria

O presente estudo visou contribuir para a compreensão do impacto da implementação do teletrabalho em instituições do ensino superior português, durante a pandemia da covid-19, no âmbito da gestão de recursos humanos. A aplicação do questionário focou-se em três grandes objetivos, nomeadamente, caracterizar a implementação do teletrabalho, perceber o seu impacto no interface trabalho-família e qual o nível de satisfação dos trabalhadores com o teletrabalho.

Quanto ao primeiro objetivo, os resultados mostram que, na maioria dos casos, foram agendadas reuniões de equipa à distância e encontros presenciais com todos os colegas, o que se revela positivo para mitigar o isolamento que pode ser evidenciado pelo teletrabalho. Conforme abordámos na primeira parte da revisão de literatura do presente trabalho, a tendência de isolamento é uma potencial desvantagem do teletrabalho, pelo que se revela muito importante estabelecer dinâmicas organizativas que permitam prevenir esse isolamento, o que se verificou, cumprindo-se assim uma das boas práticas de implementação do teletrabalho que referimos na tabela 4. Por outro lado, no que se refere ao controlo de tarefas, os resultados apontam para a não existência de um controlo adicional em função da prestação da atividade laboral em teletrabalho, sendo que um terço dos inquiridos admitiu que é regularmente solicitado a cumprir tarefas fora do seu horário laboral, aspeto que nos parece que deve merecer atenção por parte das organizações, sobretudo atendendo à atual legislação laboral portuguesa¹⁵. No que se refere aos instrumentos de trabalho disponibilizados, a maioria não demonstra estar insatisfeita com os mesmos. Relativamente às despesas, a maioria sentiu um acréscimo não tendo as mesmas sido compensadas pela entidade empregadora, o que também aqui se revela contrário à legislação em vigor¹⁶. Quanto à comunicação entre colegas e com a chefia, a maioria dos inquiridos classificou-a como boa. Os resultados também mostram uma tendência de maior autonomia do trabalhador na fixação do seu horário de trabalho, o que entronca num maior nível de flexibilidade (neste caso, no que se refere à organização do tempo de trabalho).

¹⁵ Dever de abstenção de contacto - Artigos 169º-A nº 1, al. b) e 199º-A do Código do Trabalho.

¹⁶ Compensação de despesas adicionais comprovadas - Artigos 168º nº 2 do Código do Trabalho.

O segundo objetivo visou analisar o contributo do teletrabalho para o interface trabalho-família, nomeadamente se o teletrabalho proporciona mais tempo disponível para a família e vida pessoal. Uma grande maioria respondeu que o teletrabalho lhe permite ter atividades de lazer e mais tempo para a família face ao trabalho presencial, o que corrobora a nossa perceção inicial de que uma das vantagens do teletrabalho é o seu contributo para um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal/familiar.

No que se refere ao terceiro objetivo, a aferição do nível de satisfação com o teletrabalho, uma larga maioria dos inquiridos respondeu que se encontra satisfeito/a ou muito satisfeito/a com o teletrabalho. No entanto, a percentagem de concordância com a permanência em teletrabalho para lá do período pandémico, se essa decisão dependesse apenas do inquirido, é mais baixa. Esta diferença de respostas entre o nível de satisfação e a vontade de permanecer em teletrabalho confirma-nos que o cenário de teletrabalho na pandemia, apesar das suas potencialidades, tem muitos aspetos a melhorar, nomeadamente em relação à sua planificação. De referir que as vantagens mais pontuadas pelos inquiridos (o economizar no tempo normal de deslocação para o local de trabalho, menos exposição ao risco de contrair doença e o poder estar perto da família e amigos) coincidem com as vantagens mais pontuadas verificadas em Ipsen et al. (2021), coincidência que não se verifica relativamente às desvantagens mais pontuadas no nosso estudo (não conseguir ver os colegas ou outras pessoas tanto quanto gostaria, não fazer exercício físico suficiente e o ser incomodado por outras pessoas enquanto se trabalha em casa) em relação às vantagens mais pontuadas no estudo de Ipsen et al., 2021 (restrições do teletrabalho, incertezas de trabalho e instrumentos de trabalho inadequados).

CAPÍTULO V - Considerações Finais

5.1 Conclusão

O mundo do trabalho influencia e é influenciado pela vida em sociedade. Esta relação de influência recíproca cria impactos mútuos.

Como referimos no início do presente trabalho, o teletrabalho não é uma realidade nova, estando previsto na legislação portuguesa desde 2003, depois de ter surgido nos Estados Unidos na década de 70 do século XX, na sequência da grande crise petrolífera.

Uma sociedade digital, global, *hiperconectada* e em constante aceleração, impõe mudanças nas relações laborais, mesmo que, por vezes, a vontade dos seus atores (empregador, trabalhador e poder legislativo) não seja essa. É neste circunstancialismo fáctico, à boleia dos resquícios da pandemia da covid-19 (que obriga a distanciamento físico e à redução dos contactos pessoais) e da guerra na Ucrânia (que promoveu um aumento geral dos preços, sobretudo dos produtos energéticos), que o teletrabalho tem ganho maior expressão no processo produtivo de muitas organizações. Sendo o aumento exponencial da sua implementação influenciada por acontecimentos extrínsecos à organização (pandemia, guerra), rapidamente algumas organizações (incluindo, o Estado) perceberam o potencial de considerarem este modo de prestação da atividade laboral como parte integrante do seu quotidiano. Seja pela poupança de custos que representa a não presença física de todos os trabalhadores nas suas sedes/unidades produtivas, seja como fator de atração e retenção de talento, seja como promotora de um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (eliminando o tempo de deslocação casa-trabalho-casa e os custos associados a essa deslocação), seja como geradora de menos emissões CO2 motivada pelo menor número de deslocações diárias, a verdade é que o teletrabalho apresenta vantagens que podem contribuir para um maior e melhor desenvolvimento das organizações. São também de ponderar as potenciais desvantagens associadas ao teletrabalho, nomeadamente, integração no mesmo espaço físico da vida pessoal e profissional, isolamento do trabalhador ou dificuldade de distinção entre tempo de trabalho e tempo de descanso, concentrando-se a sua vida pessoal/familiar e profissional no mesmo espaço físico.

Da aplicação do questionário, verificámos que as instituições de ensino superior em Portugal não foram uma exceção. Também elas, durante o presente período pandémico, tiveram de recorrer ao teletrabalho em praticamente todas as suas categorias profissionais e funções (incluindo a docente, circunstâncias imponderáveis no início do ano de 2020, antes da pandemia).

Algumas destas vantagens e desvantagens ficaram bem visíveis com a aplicação do nosso questionário. A maioria dos inquiridos respondeu que o teletrabalho lhe permitiu ter mais tempo para atividades de lazer e para a família face ao trabalho presencial, bem como uma maior autonomia na fixação do horário de trabalho. Existiu igualmente uma maioria de respostas no sentido de que foram agendadas periodicamente reuniões à distância e encontros presenciais com todos os colegas. Por lado, resulta também da aplicação do questionário a evidência de que os trabalhadores são solicitados frequentemente a cumprir tarefas fora do seu horário, o que dificulta a distinção entre tempo de trabalho e tempo de descanso, principalmente quando o espaço físico é o mesmo (o domicílio do trabalhador).

Todo este enquadramento tem impacto na gestão de recursos humanos. Estes impactos podem ser especialmente visíveis (a) na maior utilização de ferramentas digitais sobretudo nas etapas iniciais dos processos de recrutamento e seleção (triagem inicial, entrevista inicial, aplicação de testes), (b) na necessidade dos trabalhadores adquirirem e aprofundarem novas competências (sobretudo relacionadas com um ambiente de trabalho mais digital), (c) na comunicação com os trabalhadores (assumindo esta um papel ainda mais importante no trabalho à distância) ou (d) em novas formas de organização do tempo de trabalho (mais flexíveis e com maior tendência para a “*personalização*” e para o equilíbrio trabalho-família).

Assim, através da revisão da literatura, da aplicação do questionário e da análise dos dados recolhidos conseguimos cumprir os objetivos a que nos propusemos com este trabalho, nomeadamente, compreender os impactos da implementação do teletrabalho nas instituições de ensino superior durante a pandemia, aferir a influência do teletrabalho na interface trabalho-família/vida pessoal e o nível de satisfação dos trabalhadores com o teletrabalho.

5.2 Limitações e Tópicos Orientadores de Futuras Pesquisas

Do ponto de vista das limitações, toda a nossa revisão de literatura e aplicação do questionário se fez perante um cenário pandémico. Neste momento, ainda nos encontramos numa situação de pandemia, pelo que definir linhas futuras relativamente ao teletrabalho se torna difícil. Conforme aferimos no presente trabalho, existe um lastro de digitalização associado a novas formas de trabalho que se agudizaram com o surgimento da pandemia da covid-19, no início do ano de 2020, e com a guerra na Ucrânia, e a consequente inflação, no início do ano de 2022. Assim, existe, desde já, um tópico orientador para futuras pesquisas, nomeadamente, perceber se o recurso ao teletrabalho se mantém estável num cenário pós-pandémico.

Ainda como tópico orientador de futuras pesquisas existe a necessidade de perceber se os tópicos de caracterização da implementação do teletrabalho que afluíram no nosso questionário continuam a seguir a tendência que se verificou durante a pandemia, conforme resultou da análise dos dados que recolhemos. Nomeadamente, no que se refere à realização de tarefas fora do horário de trabalho, à compensação de despesas derivadas da situação de teletrabalho pelo empregador, à tendência de maior flexibilidade e autonomia ou à propensão a um maior equilíbrio trabalho-família. Outro ponto igualmente importante, que pode servir de orientação a futuras pesquisas, relaciona-se com o nível de satisfação, por parte dos trabalhadores, com o teletrabalho. Ou seja, aferir se num cenário de teletrabalho estruturado, sedimentado e normalizado, os trabalhadores ainda continuam a demonstrar um nível de satisfação muito positivo com esta forma de prestar a sua atividade laboral.

Por fim, uma vez que o nosso estudo se cingiu às instituições de ensino superior, seria importante prosseguir um caminho de investigação e estudo relativamente à implementação do teletrabalho noutros sectores (públicos e privados) durante e após a pandemia. Só fazendo este caminho de investigação académica é possível percebermos no futuro os contínuos impactos da implementação do teletrabalho e, assim, ajustarmos a cada setor e a cada organização as correspondentes políticas de gestão de recursos humanos, bem como, auxiliar o legislador na regulação das novas dinâmicas do mundo do trabalho.

Referências Bibliográficas

Armstrong, M. (2006). *Strategic human Resource management. A guide to action*. 3. ed. Filadélfia: Kogan Page;

Brussevich, M., Dabla-Noris, E. e Khalid, S. (2020). *Who will bear the brunt of lockdown policies? Evidence from tele-workability measures across countries*. IMF Working Paper, WP/20/88, Asia and Pacific Department, June, Washington. p. 13. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2020/06/12/Who-will-Bear-the-Brunt-of-Lockdown-Policies-Evidence-from-Tele-workability-Measures-Across-49479>;

Ceribeli, H. B. e Rocha, G. B. S. (2019). *Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, exaustão emocional e engajamento dos trabalhadores*, Revista de Ciências Administrativas, Fortaleza, v. 25, n. 1, p. 1-14, jan./abr. 2019. DOI: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2019.7420>;

Chahad, J. P. Z. (2021). *O futuro do trabalho pós-covid-19*. Revista Ciência e Trópico, v. 45, n. 1, p. 85-113. [https://doi.org/10.33148/cetropicov45n1\(2021\)art6](https://doi.org/10.33148/cetropicov45n1(2021)art6);

Chehab, G. C. (2013). *Karoshi: a morte súbita pelo excesso de trabalho*. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, São Paulo, v.79, n.3. <https://hdl.handle.net/20.500.12178/50030>;

Choe, H., Kim, Y. & Moon, S. (2022). *The effect of labor flexibility on financial performance in Korea: The moderating effect of labor relations climate*. Sustainability 2022, 14, 2121. <https://doi.org/10.3390/su14042121>;

Coelho, P. M. M. (2016). *Rumo à indústria 4.0.*. Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/36992>;

Correia, A. D. (2008). *A flexibilidade nas empresas*. 2º edição, Edições Sílabo;

Direção-Geral do Emprego Público (2021). *A adaptação dos modelos de organização do trabalho na administração pública central durante a pandemia da covid-19: Dificuldades e oportunidades*. Departamento de Desenvolvimento de Modelos Organizacionais, março 2021;

Diretiva (UE) 2019/1158 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de junho de 2019

European Commission (2017). *White paper on the future of Europe, Reflections and scenarios for the EU27 by 2025*. Brussels. <https://op.europa.eu/s/wUX6>;

Eurostat (2020). <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20201021-2>;

Fernandes, F. L. (2018). *Tempo de trabalho e tempo de descanso*. Estudos APODIT 4, coord. Ramalho, M. R. P. e Moreira, T. A.. AAFDL Editora;

Fialho, J. (2017). *A Construção da identidade social e Profissional Através da Ação das Redes de Sociabilidade Laboral*. Revista Argumentos, Departamento de Política e Ciências Sociais, Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES, p. 149. <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/21991/1/565-2020-1-PB.pdf>;

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). *Work from home during the covid-19 outbreak the impact on employees remote work productivity, engagement and stress*. Wolters Kluwer Public Health Emergency Collection. <https://doi:10.1097/JOM.0000000000002236>;

Garrett, R. K. & Danziger, J. N. (2007). *Which telework? Defining and testing a taxonomy of technology mediated work at a distance*. Social Science Computer Review, v. 25, n. 1. <https://doi.org/10.1177/0894439306293819>;

Ghislieri, C., Molino, M., Dolce, V., Sanseverino, D. & Presut, M. (2021). *Work-family conflict during the covid-19 pandemic: teleworking of administrative and technical staff in healthcare. An italian study*. La Medicina del Lavoro Work, Environment and Health. <https://doi:10.23749/mdl.v11i2i3.11227>;

Gigauri, I. (2020). *Effects of covid-19 on human resource management from the perspective of digitalization and work-life-balance*. International Journal of Innovative Technologies in Economy. https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30092020/7148;

Haase, A. Q. e Wellman, B. (2005). *Hyperconnected net work computer-mediated community in a high-tech organization*, Heckscher & Alder / The Corporation as a Collaborative Community 07-Heckscher-chap07, p. 281-333.

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.68.7529&rep=rep1&type=pdf>;

Hertel, R. S. P. (2019). *Perspectivas do teletrabalho nas relações laborais: As implicações aos direitos e garantias do trabalhador*. Faculdade de Direito de Lisboa. Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/44508>;

Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Paulin, J. H. (2021). *Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during covid-19*. International Journal of Environmental Research and Public Health. <https://doi:10.3390/ijerph18041826>;

Kovács, I. (2006). *Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho*. Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1210/1/IK-SPP-532006.pdf>;

Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. Código do trabalho;

Lei nº 83/2021, de 6 de dezembro. Alteração do regime de teletrabalho;

Lei nº 98/2009, de 04 de setembro. Regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais;

Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., & Robinson, O. (2021). *The future of work after covid-19*. McKinsey Global Institute, February 18, 2021. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>;

Martinez, P. R., Monteiro, L. M., Vasconcelos, J., Vilalonga, J. M., Brito, P. M., Dray, G., Silva, L. G. (2020). *Código do trabalho anotado*. Anotação de Guilherme Dray, 13.^a edição, Almedina, p. 425-442;

Mazurchenko, A. e Marsiková, K. (2019). *Digitally powered human resource management: Skills and roles in the digital era*. Faculty of Economics, Technical University of Liberec. DOI: 10.18267/j.aip.125;

Miceli, A.L. (2020). *Work anywhere*. MIT Technology Review, ano 01, número 01, Special Edition Home Office, dezembro. https://mittechreview.com.br/wp-content/uploads/2021/01/mit_trbr_special_edition_home_office.pdf

Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (2022). *Livro verde sobre o futuro do trabalho 2021*. Moreira, T.C. e Dray, G. (coordenadores científicos), Neves, A.L. (coordenadora executiva), Fontes, A., Câmara, M. J., Trindade, S., Albuquerque, J. L., Olim, A., Bernardes, R., Tavares, S. e Ferreira, R. D. http://www.gep.mtsss.gov.pt/documents/10182/79392/livro_verde_do_trabalho_2021.pdf/8d6968cb-fee5-4f8f-b7de-1612d269fc9b;

Moreira, T. C. (2021). *Direito do trabalho na era digital*. Almedina;

Nilles, J. M. (1996). *What does telework really do to us?*. World Transport Policy & Practice, 2/1-2, MCB University Press, p. 15–23. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.423.4422&rep=rep1&type=pdf>;

Ramalho, M. R. P. e Moreira, T. A. (2018). *Tempo de trabalho e tempos de não trabalho*. AAFDL;

Resende, P. B. (2020). *A subordinação jurídica no teletrabalho*. Estudos Avançados em Direito do Trabalho, Universidade Católica. https://www.bernardinoresende.com/xms/files/Publicacoes/Teletrabalho_-_Subordinacao_Juridica.pdf;

Rifkin, J. (1995). *The end of work, Decline of the global labour force and the dawn of post-market era*. G. P. Putnam's Sons, New York, p. 3. DOI:10.1080/00213624.1996.11505884;

Vieira, Â. F. (1995). *A atualidade do pensamento de Alvin Toffler e Marshall McLuhan: ondas globais como extensões do homem*. Revista Logos. p. 12. <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/logos/article/view/16426/12247>;

XXII Governo da república portuguesa (2020). Programa de Estabilização Económica e Social (PEES);

Zapallà, S., Toscano, F. & Topa, G. (2021). *The implementation of a remote work program in an italian municipality before covid-19: Suggestions to HR officers for the post-covid-19 era*. Eur. J. Investig. Health Psychol. Educ. 2021, 11, p. 866–877. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030064>.

Anexos

Anexo 1 – Inquérito por Questionário

Inquérito por Questionário

Início do bloco: Consentimento informado

Bem-vindo(a) à presente investigação!

Objetivo do Questionário

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, em curso na Universidade do Algarve, sob a supervisão dos Professores Joaquim Pinto Contreiras (Universidade do Algarve) e Ana Patrícia Duarte (ISCTE-IUL), encontro-me a realizar um estudo que visa compreender as consequências do teletrabalho para funcionário/as, docentes e investigadore/as de instituições de ensino superior (IES) em Portugal durante a pandemia Covid-19, incluindo no que respeita à conciliação trabalho-vida.

Condições do Estudo

Para participar neste estudo deverá ter trabalhado em regime de teletrabalho em algum momento nos últimos dois anos. O tempo previsto de preenchimento do questionário é de 10 minutos. Não existem respostas certas ou erradas, apenas interessa a sua opinião sincera.

A participação na presente investigação é anónima e voluntária. Todas as respostas são confidenciais.

Poderá desistir a qualquer momento fechando o inquérito, mas nesse caso a sua colaboração não será considerada. Uma vez que quantas mais respostas obtiver, mais robustos serão os resultados do estudo apelo à sua resposta ao inquérito na totalidade.

Os resultados da investigação serão utilizados apenas para fins académicos e científicos.

Muito obrigado pela sua colaboração,

David Carapinha

Para qualquer questão, contacte: xxxx@hotmail.com

Ao selecionar a opção abaixo, reconhece que trabalha numa IES como funcionário/a, docente ou investigador/a, leu e compreendeu toda a informação exposta, e que a sua participação no estudo é totalmente voluntária.

Q18 Li e aceito os termos de condições estabelecidos neste questionário, assim como a Política de Privacidade da Qualtrics em <https://www.qualtrics.com/privacy-statement/>

Sim (1)

Não (2)

Q1

Para começar, serão colocadas algumas questões para caracterizar o regime em que trabalhou

nos últimos dois anos.

Durante os anos de 2020 e 2021 exerceu as suas funções em regime de teletrabalho?

- Sim, totalmente em teletrabalho. (1)
- Sim, em regime misto (presencial e teletrabalho). (2)
- Não. (3)

Q2 Se respondeu afirmativamente à questão anterior, durante aproximadamente quanto tempo exerceu as suas funções em teletrabalho?

- Menos de 1 mês (1)
- Entre 1 e 3 meses (2)
- Entre 3 a 6 meses (3)
- Entre 6 a 9 meses (4)
- Mais de 9 meses (5)

Q3 Ainda permanece em situação de teletrabalho?

- Não. (1)
- Sim, 1 a 2 dias por semana. (2)
- Sim, 3 dias por semana. (3)
- Sim, 4 dias por semana. (4)
- Sim, todos os dias. (5)

Nas questões seguintes encontra afirmações sobre características do seu teletrabalho e sua articulação com outras atividades. Para cada afirmação deve assinalar a opção que melhor representa a sua opinião, tendo em conta a escala de resposta nela apresentada.

Q4

Há tarefas em casa que não consigo fazer devido à exigência do meu trabalho em teletrabalho.

- Nunca (1)
- Pontualmente (2)
- Com frequência (3)
- Quase sempre (4)
- Sempre (5)
-

Q5 O meu trabalho exige muita concentração.

- Nunca (1)
 - Pontualmente (2)
 - Com frequência (3)
 - Quase sempre (4)
 - Sempre (5)
-

Q6 Em teletrabalho sou eu que decido o meu horário de trabalho.

- Nunca (1)
 - Pontualmente (2)
 - Com frequência (3)
 - Quase sempre (4)
 - Sempre (5)
-

Q7 Com frequência, em teletrabalho, a minha entidade empregadora exige que cumpra tarefas, responda a e-mails, atenda telefonemas ou assista a reuniões fora do meu horário de trabalho.

- Nunca (1)
 - Pontualmente (2)
 - Com frequência (3)
 - Quase sempre (4)
 - Sempre (5)
-

Q8 Fora do horário de trabalho consigo-me abstrair do meu trabalho.

- Nunca (1)
- Pontualmente (2)
- Com frequência (3)
- Quase sempre (4)
- Sempre (5)

Q9 O recurso às tecnologias para comunicar com os meus colegas e as minhas chefias são um motivo de stresse.

- Nunca (1)
 - Pontualmente (2)
 - Com frequência (3)
 - Quase sempre (4)
 - Sempre (5)
-

Q10 Em teletrabalho tenho tempo para atividades de lazer.

- Nunca (1)
- Pontualmente (2)
- Com frequência (3)
- Quase sempre (4)
- Sempre (5)

Q11 Em teletrabalho a minha chefia passou a exigir-me procedimentos de controlo de tarefas diárias que antes não existiam.

- Nunca (1)
 - Pontualmente (2)
 - Com frequência (3)
 - Quase sempre (4)
 - Sempre (5)
-

Q12 Durante o período de teletrabalho, foi-me pedido que me encontrasse permanentemente conectado/a, através de imagem e som, durante o meu horário de trabalho.

- Nunca (1)
 - Pontualmente (2)
 - Com frequência (3)
 - Quase sempre (4)
 - Sempre (5)
-

Q13 O teletrabalho permitiu-me ter mais tempo disponível para a família/ vida pessoal.

- Nunca (1)
- Pontualmente (2)
- Com frequência (3)
- Quase sempre (4)
- Sempre (5)

Q14 A minha entidade empregadora disponibilizou-me os equipamentos necessários para cumprir a minha atividade em teletrabalho.

- Nunca (1)
 - Pontualmente (2)
 - Com frequência (3)
 - Quase sempre (4)
 - Sempre (5)
-

Q21 Como avalia a sua satisfação com os equipamentos disponibilizados para o cumprimento integral das suas funções em teletrabalho?

- Muito insatisfeito/a (1)
 - Insatisfeito/a (2)
 - Nem satisfeito/a nem insatisfeito/a (3)
 - Satisfeito/a (4)
 - Muito satisfeito/a (5)
-

Q23 Durante o período de teletrabalho foram feitas reuniões à distância com toda a equipa/
departamento/ secção.

- Nunca (1)
 - Pontualmente (2)
 - Com frequência (3)
 - Quase sempre (4)
 - Sempre (5)
-

Q24 Durante o período de teletrabalho foram agendados alguns encontros/reuniões presenciais
com toda a equipa/ departamento/ secção.

- Nunca (1)
 - Pontualmente (2)
 - Com frequência (3)
 - Quase sempre (4)
 - Sempre (5)
-

Q25 Existiu uma boa comunicação com os meus/minhas colegas durante o período de teletrabalho.

- Nunca (1)
 - Pontualmente (2)
 - Com frequência (3)
 - Quase sempre (4)
 - Sempre (5)
-

Q26 Existiu uma boa comunicação com a minha chefia durante o período de teletrabalho.

- Nunca (1)
- Pontualmente (2)
- Com frequência (3)
- Quase sempre (4)
- Sempre (5)

As questões seguintes dizem respeito a retribuição e despesas.

Q27 No período de teletrabalho sentiu algum acréscimo de despesas, tais como, energia elétrica ou internet?

- Nunca (1)
- Não (1)
- Sim, num valor inferior a 10€ mensais (2)
- Sim, num valor entre 10€ e 20€ mensais (3)
- Sim, num valor entre 20€ e 30€ mensais (4)
- Sim, num valor superior a 30€ mensais (5)

Q28 No caso de ter respondido afirmativamente à questão anterior, foi-lhe paga alguma compensação para pagamento de despesas, tais como, energia ou internet?

- Não (1)
- Sim, num valor inferior a 10€ mensais (2)
- Sim, num valor entre 10€ e 20€ mensais (3)
- Sim, num valor entre 20€ e 30€ mensais (4)
- Sim, num valor superior a 30€ mensais (5)

Q29 Para avaliar o seu nível de satisfação com o teletrabalho, indique a sua opinião relativamente às seguintes afirmações:

Q30 Quando estou em teletrabalho...

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
Tenho tempo para me concentrar no meu trabalho sem interrupções de outras pessoas. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não tenho que gastar tempo em reuniões longas. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posso fazer uma pausa quando eu quiser. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posso estar perto da minha família e amigos. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto mais do ambiente da minha casa do que do ambiente do meu trabalho. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não tenho ninguém constantemente a vigiar-me. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Economizo no tempo normal de deslocação para o meu local de trabalho. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não me exponho ao risco de contrair uma doença. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É mais fácil entrar em contacto com as pessoas do que o normal. (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Não consigo ver os meus colegas ou outras pessoas tanto quanto gostaria. (10)

Preciso de equipamentos físicos aos quais não tenho acesso em casa para fazer o meu trabalho. (11)

Preciso de dados ou documentos aos quais não tenho acesso em casa para fazer o meu trabalho. (12)

Acho difícil manter o foco no meu trabalho quando estou sozinho/a. (13)

Sinto falta da comida ou de outros benefícios que tenho no meu local de trabalho. (14)

Sou incomodado/a por outras pessoas quando trabalho em casa. (15)

Não faço exercício suficiente. (16)

O trabalho que faço em casa não é tão interessante quanto o trabalho que faço no meu local de trabalho. (17)

Receio que não tenha trabalho suficiente para fazer em casa. (18)

Q31 Como avalia o seu nível de satisfação com o teletrabalho?

- Muito insatisfeito/a (1)
- Insatisfeito/a (2)
- Nem satisfeito/a nem insatisfeito/a (3)
- Satisfeito/a (4)
- Muito satisfeito/a (5)

Q32 Se dependesse de mim, gostaria de me manter em teletrabalho após o período de pandemia.

- Discordo totalmente (1)
- Discordo (2)
- Nem concordo nem discordo (3)
- Concordo (4)
- Concordo totalmente (5)

Q33 Em teletrabalho consegui cumprir as minhas tarefas tal como se estivesse em trabalho presencial.

- Nunca (1)
- Pontualmente (2)
- Com frequência (3)
- Quase sempre (4)
- Sempre (5)

Q34 Quando trabalho em casa sinto-me cheio/a de energia.

- Nunca (1)
- Pontualmente (2)
- Com frequência (3)
- Quase sempre (4)
- Sempre (5)

Q35 Sinto-me exausto/a a trabalhar em casa.

- Nunca (1)
- Nunca (1)
- Pontualmente (2)
- Com frequência (3)
- Quase sempre (4)
- Sempre (5)

Q36 Para terminar, agradecemos que indique alguns dados pessoais que serão utilizados apenas para fins estatísticos. Relembramos que as suas respostas são rigorosamente confidenciais e anónimas. Assinale a resposta mais adequada à sua situação.

Dados pessoais

Sexo

- Masculino (1)
- Feminino (2)
- Prefere não dizer (3)

Idade

Nacionalidade

- Portuguesa (1)
- Outra. (2)

Nacionalidade outra. Qual?

Escolaridade

- até ao 9.º ano (1)
- 10º ao 12º ano (2)
- Licenciatura (3)
- Mestrado (4)
- Doutoramento (5)

Dados familiares

Estado civil

- Solteiro(a) / Divorciado(a) (1)
 - Casado(a)/ União de facto (2)
 - Viúvo(a) (3)
-

Quantas pessoas vivem em sua casa (agregado familiar)?

Tem crianças ou outras pessoas dependentes a seu cargo (idosos, pessoas doentes, etc.)?

Não (1)

Sim, maiores de idade. Quantos? (2)

Sim, menores de idade. Quantos? (3)

Sim, maiores e menores de idade. Quantos? (4)

Quanto tempo necessita habitualmente para realizar o percurso entre casa e trabalho (em minutos)?

Em média, quanto gasta mensalmente nas deslocações casa-trabalho (em euros)?

Presentemente, desloca-se para o seu trabalho, usualmente, quantas vezes por semana?

Dados profissionais

Há quantos anos trabalha na instituição (em anos)? (se há menos de um ano, use casas decimais.

Ex. 6 meses = 0.5)

Exerce um cargo de chefia/direção?

Não (1)

Sim (2)

Qual a sua situação contratual perante a organização?

Contrato sem termo (1)

Contrato a termo incerto (2)

Contrato a termo certo / a prazo (3)

Trabalho temporário/ outsourcing (4)

Estágio (5)

Bolsa (6)

Outra situação. Qual? (7) _____

Qual a sua categoria principal?

Funcionário/a (1)

Docente (2)

Investigador/a (3)

Qual o seu número de horas contratadas de trabalho semanal?

Trabalha em:

Tempo parcial (1)

Tempo integral (2)

Tempo integral com exclusividade (3)

Qual é a sua área de trabalho principal?

- Receção (1)
- Recursos humanos (2)
- Segurança (3)
- Serviço de limpeza (4)
- Financeiro (5)
- Ensino (6)
- Investigação (7)
- Informática (8)
- Serviços sociais (9)
- Serviços académicos (10)
- Administração / Direção (11)
- Transportes (12)
- Outra. Qual? (13) _____

Q56 Dados sobre a instituição

A instituição para a qual trabalha pertence ao:

- Ensino superior público universitário (1)
 - Ensino superior público politécnico (2)
 - Ensino superior particular e cooperativo (3)
-

Q57 Distrito em que se localiza a sua instituição:

Anexo 2 – Parecer do Encarregado de Proteção de Dados da Universidade do Algarve

Re: Pedido de Parecer - Questionário

Regulamento Geral da Proteção de Dados <rgpd@ualg.pt>

Caro *David Carapinha*

Na qualidade de Encarregado da Proteção de Dados da UALG e na sequência da continuidade do Vosso pedido de Parecer sobre a Conformidade RGPD do questionário no âmbito do estudo "O teletrabalho e a sua implementação em instituições de ensino superior em Portugal durante a pandemia da Covid-19", confirmo encontrar no estudo as condições necessárias para evitar possíveis situações que possam responsabilizar a UAlg em termos de falta de cumprimento de requisitos da conformidade de privacidade de dados conforme o RGPD e LPDP.

Este email representa parecer do EPD sobre tratamentos de dados pessoais e pode ser apresentado para Parecer da Comissão de Ética da Ualg.

Ao dispor para eventuais esclarecimentos ou informações adicionais.

Melhores Cumprimentos

Júlio Fernandes - na qualidade de EPD da UAlg

Anexo 3 – Parecer da Comissão de Ética da Universidade do Algarve



Nº DO PROCESSO	CEUAlg Pnº19/2022
DATA DO PEDIDO	16/03/2022
TÍTULO/TEMA	O Teletrabalho nas Instituições de Ensino Superior em Portugal durante a pandemia da Covid-19.
RESPONSÁVEL	David Curtinha Carapinha
FUNDAMENTO DO PEDIDO DE PARECER	Na qualidade de responsável pelo estudo, solicita à CEUAlg parecer favorável para a sua realização.
PARECER FINAL DA COMISSÃO DE ÉTICA DA UALG	Positivo sem recomendações.

Universidade do Algarve, 19/05/2022

O Vice-Presidente da Comissão de Ética da UAlg

Assinado por: **VIRGÍLIO MIGUEL RODRIGUES MACHADO**
Num. de Identificação:
Data: 2022.05.19 19:52:48+01'00'

 **CARTÃO DE CIDADÃO**
Prot. Doutor Virgílio Machado