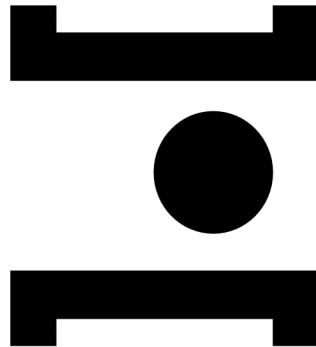


INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM
Escola Superior de Gestão e Tecnologia



**POLITÉCNICO
DE SANTARÉM**

**O Futuro do Trabalho: Lições da Pandemia sobre Teletrabalho e
Sistemas de Informação, um estudo exploratório em Portugal**

Dissertação

Mestrado em Gestão Unidades de Saúde

Rui Ribeiro dos Santos

Orientação:

Orientadora: Professora Sandra Margarida Bernardes de Oliveira

Co-orientador: Professor João António Marujo do Nascimento

Maio, 2025

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste estudo de investigação, apesar da sua natureza individual, não teria sido possível sem o contributo de todos aqueles que de alguma forma se cruzaram neste meu caminho. Assim, num momento tão importante como este, não podia deixar de apresentar os meus sinceros agradecimentos:

À Professora orientadora Sandra Oliveira e ao Professor coorientador João Nascimento, orientadores, pela disponibilidade que demonstraram para ajudar sempre que necessário e pela confiança que depositaram neste trabalho. Obrigado.

À Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém (ESGTS) e à Escola Superior de Saúde de Santarém (ESSS) pelo excelente acolhimento que proporcionaram e que muito facilitou e contribuiu para o meu percurso numa etapa tão exigente como esta. Obrigado.

A todo o sector *Healthcare*, em particular, aos Serviços Partilhados do Ministério da Saúde (SPMS), quero agradecer pelo apoio prestado e pela partilha de experiências por parte das equipas com quem tive e tenho o privilégio de trabalhar. Um agradecimento à Joana Barracosa pelo apoio sempre incansável, profissionalismo demonstrado e pela perseverança inesgotável. Obrigado. Ao Bernardo Teixeira pelos ensinamentos, pela partilha de uma grande experiência neste âmbito e por todo o apoio prestado neste caminho. Obrigado.

À minha família, por acreditarem e me apoiarem na concretização de mais um projeto. Em especial à Sofia Vieira, porque não podemos viver sonhos e alcançar objetivos sem os principais pilares que nos fortalecem. Muito obrigado.

ACRÓNIMOS/SIGLAS

CAD	<i>Computer Aided Design</i>
CNCS	Centro Nacional de Cibersegurança de Portugal
ENSP	Escola Nacional de Saúde Pública
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ESGT	Escola Superior de Gestão e Tecnologia
EUA	Estados Unidos da América
ILO	<i>International Labour Office</i>
IoT	<i>Internet of Things</i>
ISP	<i>Internet Security Provider</i>
LAN	<i>Local Area Network</i>
MGUS	Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OMS	Organização Mundial da Saúde
SI	Sistemas de Informação
SOHO	<i>Small Office/Home Office</i>
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
VPN	<i>Virtual Private Network</i>

RESUMO

A pandemia da COVID-19 impulsionou a adoção massiva do teletrabalho, alterando profundamente a organização do trabalho. Este estudo analisa a percepção dos profissionais sobre o impacto do teletrabalho e o papel dos Sistemas de Informação (SI) na adaptação institucional durante esse período. Com base num inquérito a 1073 profissionais em Portugal, foram analisadas variáveis como produtividade, comunicação, bem-estar e infraestrutura tecnológica. Os resultados indicam elevada aceitação do regime remoto, com destaque para o modelo híbrido como preferência futura. Verificou-se aumento da produtividade e valorização dos SI, mas também desafios como isolamento social, sobrecarga de trabalho e lacunas em cibersegurança. O estudo conclui que o teletrabalho exige políticas organizacionais robustas, liderança adaptada e investimento contínuo em tecnologia, propondo diretrizes para modelos sustentáveis no pós-pandemia.

Palavras-Chave: teletrabalho, sistemas de informação, pandemia, produtividade, gestão e saúde

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic accelerated the widespread adoption of telework, profoundly transforming work organization. This study analyses professionals' perceptions of the impact of teleworking and the role of Information Systems (IS) in institutional adaptation during this period. Based on a survey of 1,073 professionals in Portugal, variables such as productivity, communication, well-being, and technological infrastructure were examined. The results indicate a high level of acceptance of remote work, with a clear preference for a hybrid model in the future. An increase in productivity and strong appreciation for IS were observed, although challenges such as social isolation, work overload and cybersecurity gaps were also identified. This study concludes that telework requires robust organizational policies, adapted leadership and continuous investment in technology, offering guidelines for sustainable models in the post-pandemic period.

Keywords: telework, information systems, pandemic, productivity, management, health

ÍNDICE

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1. O Conceito de Teletrabalho	4
2.2. Tipologias de Teletrabalho.....	6
2.3. Sistemas de Informação	7
2.3.1. Tecnologias de Informação e Teletrabalho.....	7
2.4. Impacto da Crise Pandémica e Avaliação da Experiência do Teletrabalho.....	12
2.4.1. A perspetiva do Trabalhador.....	17
2.4.2. Instituição.....	20
2.5. As práticas de gestão do teletrabalho	21
2.5.1. Equipas em Teletrabalho	21
2.5.2. Modelo de comunicação	23
CAPÍTULO III - Modelo de Análise Conceptual	25
3.1. Modelo Proposto e Objetivos	25
CAPÍTULO IV – Metodologia.....	27
4.1. Construção e administração do questionário	27
4.2. Caracterização da Amostra.....	30
4.2.1 Caracterização Sociodemográfica	30
4.2.2 Distribuição Geográfica	33
4.2.3 Distribuição por Áreas Profissionais.....	34
4.3. Estratégia de Análise dos Dados	36
CAPÍTULO V – Resultados	38
5.1. Adaptação ao Teletrabalho	39
5.2. Análise da Produtividade.....	43
5.3. Análise da Comunicação	46
5.4. Importância dos Sistemas de Informação.....	49
5.5. Avaliação do Impacto do Teletrabalho.....	55
5.5.1. Análise Custo-Benefício	55
5.5.2. Taxa de Adesão	58
5.5.3. Adaptação Institucional.....	61
CAPÍTULO VI – Discussão dos Resultados	66
6.1. A Aceitação do Teletrabalho: Entre a Adaptação e a Reconfiguração das Práticas Laborais	66
6.2. Produtividade: Eficiência Percebida vs. Sustentabilidade no Longo Prazo	66

6.3.	Comunicação e Coesão de Equipa.....	67
6.4.	O Papel Estratégico dos Sistemas de Informação	68
6.5.	Perceções Futuras e Recomendações	68
CAPÍTULO VII – Conclusão		69
7.1.	Conclusão	69
7.1.1.	Limitações e Perspetivas Futuras	70
8.	Bibliografia	72
ANEXOS		77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Percentagem de utilização de Sistemas de Informação (Hauret & Martin, 2020)	11
Figura 2 – Modelo de Gestão de Teletrabalho (Villafrade & Osma, 2013)	26
Figura 3 – Gráfico de distribuição das idades (faixas etárias) diferenciado por sexo.....	31
Figura 4 – Composição dos agregados familiares	32
Figura 5 – Distribuição do número de dependentes diferenciado pelo agregado familiar	32
Figura 6 – Habilitações académicas	33
Figura 8 – Distribuição das áreas profissionais.....	34

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução do conceito de teletrabalho ao longo do tempo.....	5
Tabela 2 – Quatro vertentes para operacionalização do teletrabalho com sucesso (Núñez, 2017)8	
Tabela 3 – Três infraestruturas informáticas possíveis para o teletrabalho (Núñez, 2017).....	8
Tabela 4 – Tipo de aplicações informáticas que facilitam a interação do trabalhador com a instituição (Núñez, 2017)	9
Tabela 5 – O que funcionou bem no teletrabalho na sua organização? (Ozimek, 2020)	13
Tabela 6 – Oportunidades do teletrabalho reportados por vários autores.	15
Tabela 7 – Riscos do teletrabalho reportados por vários autores	16
Tabela 8 – Impactos positivos e negativos do teletrabalho para o trabalhador	17
Tabela 9 – Impactos positivos e negativos do teletrabalho para a instituição	20
Tabela 10 – Gestão de Equipas à distância - aplicação de 5 passos propostos por (Newman, 2020)	22
Tabela 11 – Critérios de inclusão e exclusão.	27
Tabela 12 – Secções e objetivos do questionário elaborado.....	29
Tabela 13 – Distribuição de respostas por distrito	33
Tabela 14 – Distribuição de atividades profissionais enquadrada por áreas	35
Tabela 15 – Instituições com teletrabalho como prática pré-pandemia COVID-19	38
Tabela 16 – Matriz de adaptação das instituições pré-COVID e pós-COVID.....	40
Tabela 17 – Distribuição por função a subamostra que não exerce teletrabalho.....	40
Tabela 18 – Experiência em trabalho com pessoas fisicamente distantes.....	41
Tabela 19 – Redefinição da matriz de adaptação específica da amostragem com experiência... ..	42
Tabela 20 – Redefinição da matriz de adaptação específica da amostragem sem experiência	42
Tabela 21 – Matriz de correlação entre a experiência em teletrabalho do colaborador e da prática da instituição.....	43
Tabela 22 – Distribuição dos níveis de produtividade	44
Tabela 23 – Análise estatística da produtividade	44
Tabela 24 – Distribuição dos níveis de produtividade por áreas	45
Tabela 25 – Análise estatística da produtividade em teletrabalho comparativamente ao regime presencial	45
Tabela 26 – Análise estatística da comunicação em regime de teletrabalho.....	46
Tabela 27 – Análise estatística dos níveis de comunicação avaliados.	47
Tabela 28 – Matriz de relação entre a produtividade e a comunicação.....	47
Tabela 29 – Análise comparativa da comunicação em regime de teletrabalho comparativamente ao presencial.	48

Tabela 30 – Análise estatística dos níveis comparativos da Tabela 25.	48
Tabela 31 – Distribuição das respostas em função das ferramentas de trabalho.....	50
Tabela 32 – Ferramentas e Recursos que tornam o trabalho mais eficiente.....	51
Tabela 33 – Garantia das ferramentas necessárias ao exercício das funções	52
Tabela 34 – Taxa de Participação da Instituição na adoção de Teletrabalho.	53
Tabela 35 – Participação da instituição com gastos adicionais (política de apoio ao teletrabalho)	53
Tabela 36 – Taxa de adesão e políticas de teletrabalho - Apoio psicológico aos colaboradores	54
Tabela 37 – Análise dos aspetos positivos do teletrabalho	55
Tabela 38 – Análise dos aspetos positivos do teletrabalho (análise dos pontos negativos)	56
Tabela 39 – Análise dos aspetos negativos do teletrabalho.....	57
Tabela 40 – Análise dos aspetos negativos do teletrabalho (análise dos pontos negativos)	58
Tabela 41 – Taxas de Adesão ao Teletrabalho	58
Tabela 42 – Tempo considerado para desempenhar tarefas em regime de teletrabalho	59
Tabela 43 – Benefícios para a adesão ao regime de teletrabalho para o colaborador	60
Tabela 44 – Vantagens financeiras para a instituição.....	60
Tabela 45 – Caracterização das vantagens identificadas	61
Tabela 46 – Cumprimento de políticas de qualidade e esforços de recursos humanos.....	62
Tabela 47 – Caracterização do apoio em matéria de suporte da instituição ao colaborador	62
Tabela 48 – Promoção institucional deste regime de trabalho	63
Tabela 49 – Contacto com o superior hierárquico direto	64
Tabela 50 – Adequação do modelo de gestão em vigor ao regime de teletrabalho.....	64

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A pandemia da COVID-19, originada pelo vírus SARS-CoV-2 e identificada em dezembro de 2019, trouxe desafios sem precedentes a nível global, transformando significativamente as dinâmicas sociais, económicas e laborais. Para conter a propagação do vírus, os governos adotaram diversas medidas restritivas, incluindo confinamentos obrigatórios e a implementação do teletrabalho em larga escala. Em Portugal, o Decreto-Lei n.º 94-A/2020 determinou que, sempre que possível, as atividades laborais deveriam ser realizadas remotamente, alterando abruptamente a organização do trabalho e exigindo uma adaptação rápida por parte das instituições e dos trabalhadores (Presidência do Conselho de Ministros, 2020).

O teletrabalho, definido pelo *Eurofound* e pelo *International Labour Office* (ILO) como a utilização de tecnologias de informação e comunicação (TIC) para realizar atividades laborais fora das instalações da entidade empregadora (Eurofound and the International Labour Office, 2017), deixou de ser uma prática opcional e tornou-se essencial para garantir a continuidade das operações em diversos setores. No entanto, essa transição forçada revelou desafios consideráveis, tanto para os trabalhadores como para as organizações, nomeadamente em termos de produtividade, comunicação, conciliação entre vida profissional e pessoal e acesso a infraestruturas tecnológicas adequadas (Shankar, 2020).

Em vários setores, o impacto do teletrabalho foi particularmente significativo. Enquanto muitas funções exigiam a presença física dos profissionais, diversas atividades administrativas e de gestão foram deslocadas para um regime remoto. Os Sistemas de Informação (SI) desempenharam um papel crucial nesta transição, possibilitando a digitalização de processos, o acesso remoto a dados sensíveis e a comunicação eficiente entre equipas (Ågerfalk, Conboy, & Myers, 2020). No entanto, a rápida implementação desta modalidade expôs dificuldades relacionadas com a segurança da informação, a adaptação a novas ferramentas tecnológicas e a ausência de regulamentação específica (Jerónimo, et al., 2020).

A experiência do teletrabalho durante a pandemia gerou também reflexões sobre o seu impacto na produtividade e no bem-estar dos trabalhadores. Estudos indicam que muitos profissionais reportaram um aumento da eficiência devido à eliminação das deslocações e à maior autonomia na gestão do tempo de trabalho (Baert et al., 2020; Ozimek, 2020). No entanto, outros apontaram dificuldades como o isolamento social, a sobrecarga de trabalho e a ausência de suporte técnico adequado (Golden, Veiga, & Dino, 2008; Bentley, 2014). Em Portugal, um inquérito realizado pela Escola Nacional de Saúde Pública (2021) revelou que 59% dos trabalhadores gostariam de manter o teletrabalho de forma parcial no período pós-pandemia, embora apenas 37% se sentissem satisfeitos com o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Dada a relevância deste tema, o presente estudo tem como objetivo analisar o impacto do teletrabalho nos indivíduos e nas organizações em Portugal, bem como o papel desempenhado pelos Sistemas de Informação durante esse processo. Procura-se compreender as mudanças ocorridas no modelo de trabalho e avaliar a aceitação desta modalidade no período pós-pandémico. Especificamente, pretende-se identificar as vantagens e desvantagens do teletrabalho do ponto de vista dos trabalhadores, avaliar os seus efeitos na produtividade e na comunicação entre equipas, analisar a importância dos Sistemas de Informação como facilitadores do regime remoto e verificar a predisposição dos profissionais para adotar um modelo híbrido de trabalho no futuro. Além disso, este estudo propõe recomendações para otimizar a gestão do teletrabalho e maximizar os seus benefícios.

A abordagem metodológica adotada neste estudo assenta numa investigação quantitativa, baseada na aplicação de um inquérito por questionário a profissionais que exerceram a sua atividade em Portugal durante a pandemia da COVID-19. O questionário foi disponibilizado *online* entre novembro de 2020 e abril de 2021, com o objetivo de recolher dados sobre a perceção dos trabalhadores relativamente ao teletrabalho, nomeadamente no que se refere à produtividade, à comunicação, ao impacto no equilíbrio entre vida profissional e pessoal e à utilização de Sistemas de Informação.

A investigação segue um *design* exploratório e descritivo. A abordagem exploratória visa compreender as percepções e experiências dos trabalhadores relativamente ao teletrabalho, enquanto a abordagem descritiva permite identificar padrões e relações entre as variáveis analisadas (Gall, 2002). Os dados foram tratados quantitativamente, recorrendo a estatísticas descritivas e técnicas de correlação para avaliar o impacto do teletrabalho na produtividade e na comunicação, bem como a influência dos Sistemas de Informação na adaptação a este modelo.

A presente dissertação encontra-se organizada em seis capítulos. Inicialmente, a introdução apresenta o enquadramento do estudo, os objetivos da investigação e a metodologia utilizada. Seguidamente, a revisão da literatura explora os conceitos fundamentais associados ao teletrabalho, incluindo o seu enquadramento legal, o impacto nos trabalhadores e nas instituições, e o papel dos Sistemas de Informação na sua implementação. O capítulo dedicado ao modelo de análise conceptual expõe o enquadramento teórico utilizado para sustentar a investigação. Posteriormente, a secção metodológica descreve os procedimentos adotados na recolha e análise dos dados. Os resultados obtidos são apresentados e discutidos no capítulo seguinte, onde se analisam as principais tendências identificadas no estudo. Finalmente, a conclusão sintetiza as descobertas da investigação, apresenta recomendações práticas e sugere direções para futuras pesquisas.

CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA

O coronavírus SARS-CoV-2 foi identificado pela primeira vez em 2019, na cidade de Wuhan, China. Este vírus, nunca, antes detetado em seres humanos, provocou um surto que rapidamente se propagou a nível global. A 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o estado de pandemia. Desde então, o teletrabalho registou um crescimento exponencial, levando a mudanças profundas nos métodos de trabalho.

As instituições foram obrigadas a acelerar um processo que, embora previsível no futuro, não estava contemplado nos seus planos imediatos. Tornou-se necessário reorganizar equipas e adaptar processos, garantindo a continuidade das atividades laborais e assegurando que todos os colaboradores tivessem acesso seguro a ferramentas essenciais, sistemas de informação e plataformas de comunicação, protegendo simultaneamente a segurança, privacidade e confidencialidade dos dados. Além disso, tornou-se evidente a necessidade de desenvolver novas estratégias de liderança e gestão, de forma a manter o envolvimento e a produtividade dos trabalhadores em ambientes remotos.

2.1. O Conceito de Teletrabalho

O conceito de teletrabalho surgiu inicialmente na década de 1950, no âmbito dos estudos de Norbert Wiener sobre Cibernética (Lemesle & Marot, 1994). Nos anos 1960, reapareceu a prática do trabalho no domicílio, uma realidade que quase havia desaparecido na Europa desde o final do século XIX. Inicialmente, o trabalho no domicílio concentrava-se na produção de vestuário, têxteis e calçado, mas a partir da década de 1970 expandiu-se para outros setores, como o embalamento e a montagem de artigos. O teletrabalho, como conceito que combina o "trabalho à distância" e o "trabalho no domicílio", consolidou-se nos anos 1970 (Lemesle & Marot, 1994).

O interesse pelo teletrabalho resultou da conjugação de vários fatores, nomeadamente a crise energética, em particular a petrolífera, e a evolução tecnológica, que reduziu os custos das telecomunicações. Jack Nilles, considerado o "pai" do teletrabalho, introduziu o termo "*telecommuting*", referindo-se à substituição do deslocamento físico do trabalhador pela transmissão de informação através das telecomunicações (Nilles, 1976).

Nos anos 1980, o teletrabalho foi descrito como uma revolução iminente no mundo laboral (Kelly, 1985). Desde então, o seu crescimento tem sido contínuo, sendo adotado por trabalhadores e empregadores de diferentes setores de atividade (Handy & Mokhtarian, 1996). Com o avanço das tecnologias de comunicação, o teletrabalho passou a estar associado à execução de atividades laborais em locais distintos do espaço físico da entidade empregadora, suportado por infraestruturas digitais (Cattani & Holzmann, 2011).

O conceito de teletrabalho tem sido redefinido ao longo do tempo. Diferentes autores e instituições adotam nomenclaturas diversas, o que reflete a sua evolução e adaptação às mudanças tecnológicas e sociais. Nos Estados Unidos, o termo "*telecommuting*" enfatiza a substituição do deslocamento físico do trabalhador pelo uso de ferramentas tecnológicas, enquanto na Europa o termo "*telework*" é mais comum, enfatizando o trabalho realizado remotamente com recurso a tecnologias digitais (Sakuda, 2001). De modo a ilustrar a evolução conceptual do teletrabalho, a Tabela 2 apresenta diferentes definições ao longo do tempo (Figueiredo, Ribeiro, Pereira & Passos, 2021).

Tabela 1 - Evolução do conceito de teletrabalho ao longo do tempo

Definições	Autores
“Teletrabalho é o uso de computadores e de telecomunicações em tarefas fora das dependências da instituição. O teletrabalhador é alguém que usa computadores e comunicações de modo a superar as restrições tradicionalmente impostas, sem a necessidade de permanecer no local de trabalho do seu empregador.”	(Nilles, Making Telecommuting Happen: A Guide for Telemanagers and Telecommuters, 1994)
“O teletrabalho é uma forma de organização do trabalho, executado por uma pessoa (trabalhador subordinado ou trabalhador independente) cuja atividade é exercida mediante o recurso à utilização das TIC e à distância, ou seja, a partir de um lugar que não o local tradicional (a instituição) para um empregador ou um cliente.”	(Rebello, 2004)
“Atividade exercida à distância graças à utilização de ferramentas e equipamentos telecomunicacionais.”	(Caetano & Vala, 2007)
“Consiste em trabalhar num local diferente da organização através da utilização de computadores, <i>modems</i> , <i>emails</i> , ou qualquer outro apoio informático [...]”.	(Lisboa, Coelho, & Coelho, 2011)
“É aquele realizado com ou sem subordinação, usando antigas tecnologias de telecomunicação em virtude de uma relação de trabalho, permitindo a sua execução à distância, prescindindo da presença física do trabalhador em local específico de trabalho”.	(Estrada, 2014)
“O teletrabalho é a forma de trabalho realizada a partir de um lugar distante da instituição e/ou estabelecimento, que permite a separação física entre o local de produção ou de execução da prestação de trabalho e o local onde funciona a instituição, mediante o recurso a tecnologias que facilitam a informação e a comunicação”.	(International Labour Organization, 2022)

A Organização Internacional do Trabalho (International Labour Organization, 2022) reconhece o teletrabalho e classifica-o segundo diferentes critérios, nomeadamente:

- Local de trabalho – trabalho realizado em domicílio, espaços de *coworking* ou escritórios-satélite;
- Horário de trabalho – tempo integral ou parcial;
- Tipo de contrato – vínculo assalariado ou independente;
- Competências requeridas – especialização e natureza das funções desempenhadas.

Da análise anterior podemos inferir que o teletrabalho se insere no contexto da globalização e na crescente digitalização do mercado laboral (Kim et al., 2016). Estimula a modernização organizacional e a adoção de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para a realização de tarefas de forma remota (Silva et al., 2015). O que se reflete também nas diferentes tipologias.

2.2. Tipologias de Teletrabalho

O teletrabalho pode ser classificado segundo diferentes tipologias, refletindo a diversidade de práticas e contextos laborais (Rosenfield & Alves, 2011):

- Domicílio ou Small Office/Home Office (SOHO): Trabalho realizado na residência do trabalhador, com um espaço dedicado às suas funções profissionais.
- Escritórios-satélite: Pequenas unidades descentralizadas, localizadas em diferentes regiões, mas pertencentes à mesma entidade empregadora.
- Telecentros: Estruturas equipadas com tecnologia de suporte ao teletrabalho, permitindo que diferentes profissionais trabalhem num mesmo espaço.
- Móvel: Trabalho realizado fora do domicílio e do local principal da entidade empregadora, em contexto de deslocação, reuniões externas ou missões de campo.
- Instituições remotas ou off-shore: Empresas que deslocalizam os seus serviços para regiões onde os custos de mão de obra são inferiores, recorrendo a modelos de teletrabalho.
- Informal ou misto: Combinação de teletrabalho e trabalho presencial, estabelecida por acordo entre empregador e trabalhador.

Estas diferentes tipologias refletem a crescente flexibilidade dos modelos laborais e a importância das TIC na dinamização de novas formas de trabalho. No entanto, a maioria destas classificações foca-se apenas no local de trabalho e na relação contratual, sem considerar a complexidade das interações sociais e organizacionais inerentes ao teletrabalho (Rosenfield & Alves, 2011). A atual tipologia foca a autonomia geográfica do trabalhador, mantendo simultaneamente a ligação e o cumprimento de responsabilidades contratuais com o empregador (Nilles, 1994; Rebelo, 2004).

Assim, é crucial adotar uma abordagem mais ampla, que considere fatores como a autonomia do trabalhador, o nível de interação com equipas presenciais e o impacto na produtividade e no bem-estar. O teletrabalho tem o potencial de redefinir o mercado laboral, oferecendo vantagens significativas, mas exigindo também estratégias eficazes de gestão e adaptação contínua às mudanças tecnológicas e organizacionais.

2.3. Sistemas de Informação

2.3.1. Tecnologias de Informação e Teletrabalho

A evolução e inclusão das tecnologias de informação no mundo institucional têm cooperado para mitigar o desfasamento da dimensão do espaço temporal nas comunicações e no acesso a produto e serviços, estimulando a globalização e permitindo assim o crescimento económico das instituições.

O desenvolvimento e disseminação dos sistemas de informação possibilitam a implementação progressiva de modelos de teletrabalho e potenciam a sociedade de informação como um veículo para derrubar barreiras entre pessoas, espaços e atividades. Podemos distinguir três gerações de sistemas de informação relacionados com o teletrabalho: o princípio (1), o início das redes corporativas (2) e as tecnologias atuais (3) (Vescoukis, 2012). O princípio consistia em sistemas de informação próprios utilizados para a ligação de terminais a sistemas centralizados, permitindo assim acesso remoto a um servidor através de linhas públicas ou privadas. As redes locais *Local Area Network* (LAN) tornaram-se populares nas instituições nos anos 80, devido a ser possível a conectividade de computadores pessoais e a partilha de

recursos (por exemplo, impressoras). Nesta altura, a ligação remota passou a significar acesso remoto à LAN da instituição, isto é, permitindo trabalhar a partir do exterior em condições idênticas àquelas disponíveis localmente nas instalações físicas da instituição.

Dados relativos à União Europeia (EU27) indicam que a proporção de empresas em regime de teletrabalho aumentou significativamente, passando de 33% em 2019 para 51% em 2020, correspondendo a um crescimento de 18 pontos percentuais (Balacescu , Patrascu , & Loredana, 2021). Este crescimento é muito justificado pelas políticas governamentais impostas e, com base nestes dados, não conseguimos avaliar o sucesso da operacionalização do teletrabalho.

Segundo (Núñez, 2017), para a operacionalização do teletrabalho com sucesso são necessárias quatro vertentes que, em conjunto, geram um ambiente favorável à prática do trabalho flexível e compõem um ecossistema digital. Estas quatro vertentes são apresentadas na Tabela 2:

Tabela 2 – Quatro vertentes para operacionalização do teletrabalho com sucesso (Núñez, 2017)

Infraestrutura	O que nos permite transmitir e/ou receber informação entre dois pontos geográficos distintos.
Serviços	O <i>Internet Service Providers</i> (ISP), que em conjunto com a infraestrutura permite a conectividade digital, como por exemplo: serviço móvel, <i>cloud</i> (nuvem), entre outros.
Aplicações Informáticas	Permite a interação do teletrabalhador com o empregador.
Utilizadores	Utilizam as aplicações e, indiretamente, os serviços e a infraestrutura.

No que diz respeito à infraestrutura, esta abrange também os dispositivos físicos necessários à operacionalização dos diferentes sistemas de informação e armazenamento de dados. Também em (Núñez, 2017) identificam três infraestruturas informáticas possíveis para o teletrabalho (Tabela 3), sendo que devem ser ajustadas consoante as necessidades específicas de cada organização:

Tabela 3 – Três infraestruturas informáticas possíveis para o teletrabalho (Núñez, 2017)

Data Center	Instalação física que as instituições usam para albergar aplicativos e dados essenciais. O <i>design</i> de um <i>data center</i> é baseado numa rede de recursos de computação e armazenamento que permitem a disponibilização de aplicativos e dados
--------------------	--

	compartilhados. Os principais componentes incluem <i>switches</i> , <i>firewalls</i> , sistemas de armazenamento, servidores e controladores de disponibilização de aplicativos.
Data Center partilhado	Nestes casos, os aplicativos e dados são armazenados e geridos nas instalações de uma entidade externa.
Nuvem (cloud computing)	O conceito <i>cloud computing</i> nasce da robustez das tecnologias atualmente usadas nas telecomunicações (Núñez, 2017), não sendo necessários para as instituições realizarem investimentos para acomodarem <i>data centers</i> físicos nas suas instalações. Esta solução permite o acesso a dados, serviços e aplicações através da Internet;

Relativamente às aplicações informáticas que facilitam a interação do trabalhador com a instituição, destacam 10 tipos de aplicações (Tabela 4):

Tabela 4 – Tipo de aplicações informáticas que facilitam a interação do trabalhador com a instituição (Núñez, 2017)

Sistemas de Autoaprendizagem	As ferramentas de autoaprendizagem são itens que facilitam o processo de aprendizagem. Como exemplo, alguns sistemas são: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Wikipedia</i> ▪ <i>Moodle</i> ▪ <i>Evernote</i> ▪ <i>Slideshare</i>
Ferramentas de suporte para formação e reuniões	As ferramentas de suporte a reuniões permitem o registo, contributos, partilha e até receber <i>feedback</i> , como é o exemplo do <i>Confluence</i> .
Sistemas de Informação de Design (CAD)	Sistemas CAD são utilizados principalmente para a elaboração de peças de desenho técnico em duas dimensões (2D) e para criação de modelos tridimensionais (3D).
Sistemas de Gestão de Clientes (CRM)	Sistemas de Gestão de Clientes são ferramentas que automatizam as funções de contacto com o cliente. Estas ferramentas compreendem sistemas informatizados e, fundamentalmente, uma mudança de atitude corporativa, que objetiva ajudar a criar campanhas e a manter um bom relacionamento com os seus clientes.
Redes Sociais, Blogs e Wikis	Redes sociais são uma estrutura social composta por pessoas ou instituições, conectadas por um ou vários tipos de relações, que partilham valores e objetivos comuns. <i>Blogs</i> são sítios eletrónicos de gestão de conteúdos, cuja estrutura permite a atualização rápida a partir de acréscimos dos chamados artigos, postagens ou publicações.

	<i>Wikis</i> é um tipo de sistema de gestão de conteúdo, mas diverge da maioria dos outros sistemas semelhantes, como os <i>blogs</i> , uma vez que o conteúdo é criado sem qualquer dono ou líder definido.
Sistema de Gestão de Recursos (ERP)	Um sistema de Gestão de Recursos é um sistema de informação que interliga todos os dados e processos de uma organização num único sistema.
Ferramentas de Automação de processos	Ferramentas de Automação de processos são utilizadas na automatização de atividades rotineiras, como por exemplo, <i>Microsoft Flow</i> .
Plataformas de Colaboração e partilha de documentos	As plataformas de colaboração e partilha de documentos facilitam a transferência de ficheiros, acesso, controlo remoto e monitorização.
Plataformas de Mensagens Instantâneas	Ferramentas como <i>WhatsApp</i> , <i>Teams</i> ou <i>Slack</i> , permitem a comunicação entre trabalhadores.
Ferramentas de Video Conferencia	Ferramentas como o <i>Teams</i> ou o <i>Zoom</i> possibilitam aos utilizadores a realização de reuniões à distância.

O estudo de Hauret e Martin (2020) comparou a utilização de ferramentas/sistemas de informação sobre o uso de ferramentas digitais, antes e durante a pandemia COVID-19 (Figura 1):

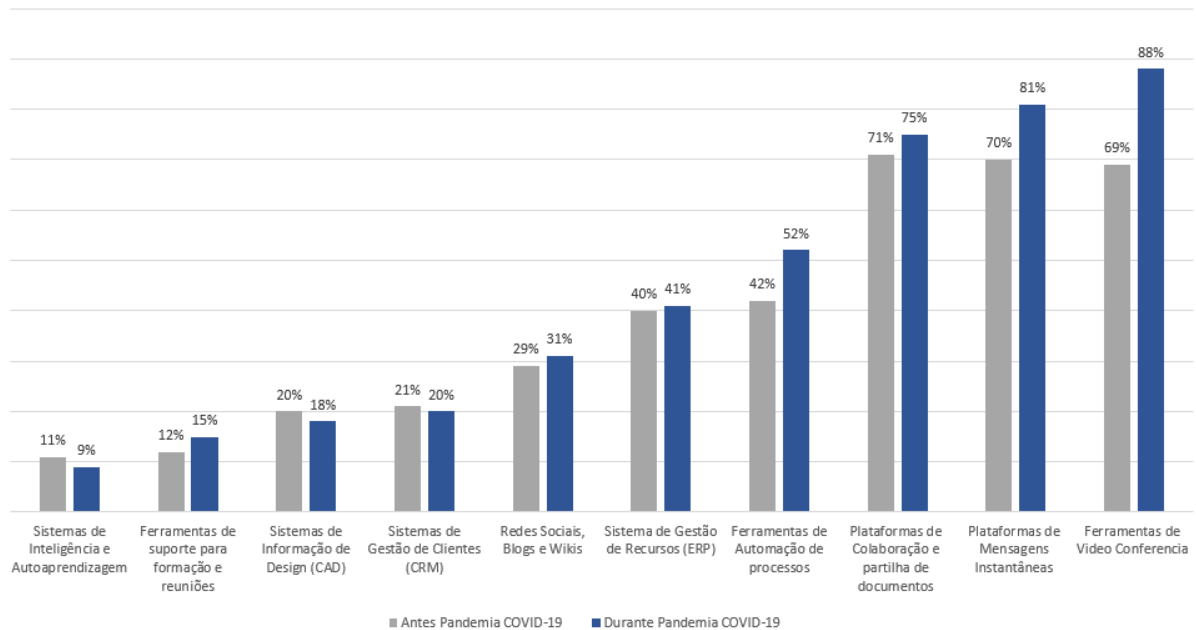


Figura 1 – Percentagem de utilização de Sistemas de Informação (Hauret & Martin, 2020)

Constatou-se um aumento de 70% na utilização dos sistemas de informação analisados. Importa destacar que as ferramentas de videoconferência constituíram o indicador com maior crescimento, com um acréscimo de 19%, seguidas pelas plataformas de mensagens instantâneas (11%) e, posteriormente, pelas plataformas de partilha de documentos (4%).

Todavia, o incremento da utilização de ferramentas digitais contribuiu para um aumento significativo da incidência de cibercrime. Este fenómeno resultou, em grande medida, da ausência de preparação por parte das instituições para a transição do regime presencial para o ambiente digital, muitas vezes sem a devida consideração pelas boas práticas de cibersegurança.

O Centro Nacional de Cibersegurança (CNCS) de Portugal, no seu relatório publicado no final de 2020 (Jerónimo, et al., 2020), na página 82, assinala que a pandemia de COVID-19 e o conseqüente alargamento do teletrabalho originaram um “risco acrescido para os segredos de negócio, com a dispersão das redes empresariais por micro postos de trabalho móveis conectados pela Internet, exponenciando o risco de penetração/interceção nos sistemas informáticos institucionais”.

A nível internacional, Abukari e Bankas (2020) identificam um conjunto de medidas fundamentais para a mitigação de riscos em contextos de trabalho remoto, nomeadamente: a definição de políticas de segurança e a estruturação de níveis hierárquicos de acesso remoto; a implementação de mecanismos de autenticação multifatorial; a adoção de tecnologias de encriptação e validação de credenciais de acesso; a proteção dos servidores de acesso remoto; e a garantia de segurança em tempo real dos dispositivos utilizados pelos colaboradores.

Perspetiva-se que a evolução tecnológica em domínios como a Inteligência Artificial, Realidade Virtual, Robótica, Internet das Coisas (IoT) e redes 5G venha a desempenhar um papel relevante na consolidação do teletrabalho e na promoção de organizações mais sustentáveis (Welch & Bednar , 2019).

Em suma, considerando que a informação constitui um dos ativos mais estratégicos das organizações, torna-se imperativo reforçar a importância da cibersegurança. Como referido por Núñez (2017), esta é uma problemática transversal a todas as modalidades de teletrabalho, representando um desafio de elevada complexidade. A implementação de medidas como Redes Privadas Virtuais (VPN) e *Firewalls* revela-se essencial para assegurar a proteção dos dados e a redução dos riscos associados à cibercriminalidade.

2.4. Impacto da Crise Pandémica e Avaliação da Experiência do Teletrabalho

Nas duas décadas anteriores à pandemia de COVID-19, o teletrabalho registava um crescimento gradual, embora representasse uma fatia reduzida da força de trabalho global (Ozimek, 2020). Contudo, a crise sanitária associada ao SARS-CoV-2 originou uma rápida e generalizada transição para o trabalho remoto em diversos setores.

Na União Europeia, mais de um terço dos trabalhadores passou a desempenhar as suas funções remotamente no início da pandemia, muitos sem experiência prévia nesta modalidade (Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, 2022). A adaptação

foi complexa, exigindo mudanças rápidas em termos tecnológicos, organizacionais e até culturais, com impacto direto na forma como as equipas colaboravam e se organizavam.

A pandemia impôs não só desafios sanitários e sociais, mas também alterações estruturais profundas no mundo laboral. A necessidade de distanciamento social obrigou à adoção massiva do teletrabalho, impondo uma rápida adaptação a novos processos, ferramentas tecnológicas e modelos de gestão. Empresas de diferentes dimensões tiveram de ajustar-se à nova realidade, desenvolvendo infraestruturas de suporte e reavaliando o papel da digitalização na produtividade e comunicação interna.

Ozimek (2020) refere que apesar das dificuldades iniciais, 56% dos inquiridos relataram que a experiência de teletrabalho superou as expectativas, enquanto 35% consideraram que correspondeu ao esperado e apenas 10% avaliaram negativamente a experiência. A Tabela 5 aponta as dimensões que os trabalhadores mais valorizaram durante a experiência.

Tabela 5 – O que funcionou bem no teletrabalho na sua organização? (Ozimek, 2020)

O que funcionou bem no teletrabalho na sua organização?	
Sem deslocações	49%
Redução de reuniões não essenciais	46.3%
Menos distrações do que no escritório	41.2%
Aumento de produtividade	32.2%
Maior autonomia	28.4%
Nada funcionou bem	1.9%

Por outro lado, os principais desafios associados ao teletrabalho prenderam-se com dificuldades de ordem técnica e com o aumento das distrações no ambiente doméstico, sendo este último fenómeno particularmente influenciado pelo encerramento das escolas e pelo isolamento social. A inexistência de uma infraestrutura digital adequada constituiu igualmente um obstáculo relevante para diversas organizações.

No que respeita à produtividade, os dados indicam que 32,2% dos inquiridos reportaram um aumento, ao passo que 22,5% assinalaram uma redução (Ozimek, 2020). Também Baert et al. (2020) salientam que a pandemia teve um impacto duradouro na perceção do teletrabalho: dois

terços dos participantes no seu estudo acreditam que esta modalidade, bem como as reuniões virtuais, se tornarão práticas mais comuns no futuro. Ainda que reconheçam vantagens, como o aumento da eficiência e da flexibilidade, são igualmente apontadas limitações, nomeadamente a diminuição das oportunidades de progressão na carreira e o impacto negativo nas relações interpessoais. Acresce que o isolamento social e a ausência de interações presenciais foram identificados como fatores com influência negativa na saúde mental e no bem-estar dos trabalhadores.

Em Portugal, o Observatório de Tendências (2020) revelou que a experiência de teletrabalho foi, de forma geral, avaliada positivamente, com uma média de 2,9 numa escala de 1 a 4. As faixas etárias mais jovens expressaram maior satisfação (18-24 anos: 3,60; 25-34 anos: 3,08) em comparação com os trabalhadores mais velhos (55 ou mais anos: 2,76). Importa ainda referir que os trabalhadores independentes demonstraram menor adesão ao regime de teletrabalho, provavelmente em resultado da necessidade de interação social e das exigências inerentes à gestão autónoma dos seus negócios.

A Escola Nacional de Saúde Pública (2021) conduziu um inquérito a 1.082 participantes sobre a experiência de teletrabalho durante a pandemia. Entre os respondentes, 68,5% já possuíam experiência prévia nesta modalidade, e 93% encontravam-se em regime de teletrabalho desde o primeiro estado de emergência. Quanto ao futuro, 59% manifestaram preferência por um modelo híbrido, 22% indicaram interesse em manter o teletrabalho de forma ocasional, e apenas 9% revelaram rejeição face a esta modalidade.

Os dados analisados sugerem que o teletrabalho constituiu, em larga medida, uma resposta eficaz para assegurar a continuidade da atividade produtiva durante o período pandémico. Os trabalhadores demonstraram satisfação com esta forma de organização laboral e revelaram interesse na sua manutenção futura. Não obstante, subsiste, por parte das organizações, o desafio de encontrar um equilíbrio entre o trabalho remoto e o presencial, de forma a maximizar a produtividade e a reduzir os efeitos adversos do isolamento e da escassez de contacto interpessoal.

O impacto do teletrabalho manifesta-se em diversas dimensões, as quais serão analisadas seguidamente. Entre os principais desafios encontram-se a necessidade de garantir o cumprimento de objetivos e de manter elevados níveis de responsabilidade e motivação, assegurando simultaneamente a minimização de disrupções. A Tabela 6 apresenta um conjunto de oportunidades associadas ao teletrabalho, conforme identificado por diversos autores, e a Tabela 7 os riscos associados.

Tabela 6 – Oportunidades do teletrabalho reportados por vários autores.

Oportunidades	Autores
<i>Workforce</i> global disponível, havendo acesso a um conhecimento especializado, independentemente da localização geográfica.	(Malhotra, Majchrzak, & Rosen, 2007)
Menos <i>stress</i> , menor rotatividade, menor desequilíbrio trabalho-família e maior satisfação no emprego.	(Kossek, Lautsch, & Eaton, 2006); (Gajendran & Harrison, 2007); (Fonner & Roloff, 2010); (Coenen & Kok, 2014); (Vega, Anderson, & Kaplan, 2015)
Autonomia e flexibilidade permitem harmonizar questões pessoais e de trabalho, favorecendo o bem-estar dos trabalhadores.	(Fedakova & Ištoňová, 2017)
Disponibilidade de informação aumenta o desempenho do trabalho.	(Schwarz Müller, Brosi, Duman, & Welpé, 2018)
Contribuir para a solução global de problemas como poluição e qualidade do ar.	(Giovanis, 2018)
A heterogeneidade dos membros da equipa promove a criatividade e a inovação por meio de uma combinação de várias perspetivas para atingir um objetivo.	(Gupta & Pathak, 2018)
Diminuir o absentismo devido aos funcionários não terem de se deslocar.	(Nakrošienė, Bučiūnienė, & Goštautaitė, 2019)
Oportunidade de interagir e estabelecer equipas virtuais eficazes, aumentando a sua capacidade criativa.	(Schwarz Müller, Brosi, Duman, & Welpé, 2018); (Malhotra, Majchrzak, & Rosen, 2007); (Cortellazzo, Bruni, & Zampieri, 2019)
Autonomia de trabalho e menos distração, potencialmente permitindo maior produtividade.	(Kłopotek, 2017)

Por outro lado, a Tabela 7 expressa os riscos já analisados pelos autores indicados:

Tabela 7 – Riscos do teletrabalho reportados por vários autores

Riscos	Autores
A redução dos benefícios de aprendizagem disponíveis quando as pessoas estão a trabalhar no mesmo local de trabalho.	(Cooper & Kurland, 2002)
Isolamento social e profissional.	(Cooper & Kurland, 2002); (Golden, Veiga, & Dino, 2008); (Pyoria, 2011); (Bentley, 2014)
Preocupações dos funcionários devido à redução das perspetivas de carreira pelo sentimento menos visível.	(Maruyama & Tietze, 2012)
Devido à flexibilidade, os funcionários mais motivados podem trabalhar mais horas do que no ambiente de trabalho tradicional, resultando em exaustão.	(Putnam, Myers, & Gailliard, 2014)
Distância física e diversidade cultural ameaçam os níveis de confiança, compromisso e coesão entre os membros da equipa.	(Hoch & Kozlowski, 2014)
Performance baixa e desmotivação.	(Golden, Veiga, & Dino, 2008); (Fedakova & Ištoňová, 2017); (Wojcak, Bajzikova, & Polakova, 2016)
Conflitos trabalho-casa.	(Golden, Veiga, & Dino, 2008); (Bentley, 2014); (Delanoeije & Verbruggen, 2019)
Sobrecarga de trabalho e informação com sobreposição do trabalho doméstico.	(Cortellazzo, Bruni, & Zampieri, 2019); (Gálvez, Tirado, & Alcaraz, 2020)

O estudo da União Europeia (Directorate-General for Internal Policies, 2021) conclui que o modelo híbrido, que combina teletrabalho com trabalho presencial, proporciona autonomia, flexibilidade e maior foco aos trabalhadores, promovendo a satisfação, o desempenho e a produtividade. No entanto, um uso excessivo do teletrabalho pode ter efeitos negativos, sendo recomendada uma prática de dois a três dias por semana.

A investigação indica uma correlação positiva entre teletrabalho e eficiência, mas destaca que esta modalidade tem implicações económicas, sociais e psicológicas para trabalhadores, organizações e sociedade.

As instituições devem adaptar as suas políticas de recursos humanos e investir em tecnologias que sustentem um ambiente remoto eficiente. Os principais desafios do teletrabalho prendem-se com a manutenção da motivação, responsabilidade e cumprimento de objetivos com o mínimo de disrupção. (Directorate-General for Internal Policies, 2021).

É fundamental que as instituições (governamentais e privadas) considerem os impactos do teletrabalho nas suas políticas de recursos humanos e legislação laboral, procurando fornecer o suporte adequado aos trabalhadores nas suas atividades remotas. Além disso, investir em tecnologias de comunicação e colaboração é essencial para garantir a eficiência e a conectividade dos teletrabalhadores, possibilitando um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório (Directorate-General for Internal Policies, 2021).

2.4.1. A perspetiva do Trabalhador

A Tabela 8 sintetiza os resultados dos estudos: Figueiredo et al. (2021) e Nickson (2012).

Tabela 8 – Impactos positivos e negativos do teletrabalho para o trabalhador

Positivos (Vantagens)	Negativos (Desvantagens)
Flexibilidade horária Possibilidade de estabelecer o seu próprio horário de trabalho.	Isolamento Com a redução do contacto com os colegas, o isolamento social pode levar a uma situação de angústia, depressão e stress
Deslocações reduzidas Redução do tempo gasto na deslocação para o emprego ou mesmo eliminação deste, o que pressupõe também uma economia significativa nos custos associados ao transporte.	Falta de suporte tecnológico por parte da instituição
Maior autonomia	Distração externa Ruídos domésticos
Maior concentração e produtividade	Stress/Esgotamento psicológico
Motivação e satisfação profissional Aumento da motivação e grau de independência como consequência da confiança que ganham em si próprios.	Dificuldade de progressão na carreira
Equilíbrio entre vida familiar e vida profissional Com o horário flexível pode-se facilmente conciliar a vida profissional e familiar.	Condições ergonómicas desfavoráveis A ausência de condições ergonómicas poderão prejudicar o desempenho a curto prazo
Risco reduzido de doenças e acidentes	Falta de visibilidade do trabalho Dificuldade na defesa dos seus interesses laborais e a perda de regalias sociais por força da ausência.
Redução de gastos Com combustível, transportes, portagens, alimentação fora de casa, vestuário, etc.	Preconceito
Qualidade de Vida A melhoria da qualidade de vida e bem-estar social com a possibilidade de gerir mais facilmente o	Sobrecarga horária e de trabalho Invasão do trabalho no lar e nos tempos-livres.

Positivos (Vantagens)	Negativos (Desvantagens)
volume de trabalho, conjugando-o com a família e a sua inserção na comunidade em geral.	
	Regime de trabalho Aumento da precaridade de emprego e aumento do trabalho a tempo parcial
	Relação profissional Perda do sentimento de pertença em relação ao seu grupo profissional.
	Organização Dificuldades em organizar o seu próprio trabalho e gerir da melhor forma o seu tempo, pois nem todas as pessoas o conseguem fazer (dependerá do perfil psicológico do teletrabalhador).

Entre os impactos positivos, destacam-se, a flexibilidade temporal, que confere aos trabalhadores maior autonomia para gerir os seus horários, adaptando o trabalho às exigências da vida pessoal. Esta flexibilidade está intrinsecamente associada a uma melhoria no equilíbrio entre a vida profissional e familiar, fator essencial para o bem-estar individual. Adicionalmente, a eliminação ou redução das deslocações diárias traduz-se não só numa poupança económica substancial, mas também numa otimização do tempo e da energia despendidos.

Do ponto de vista psicológico, o teletrabalho pode contribuir para um aumento da motivação e da satisfação profissional, em virtude da confiança e independência que o trabalhador desenvolve ao gerir autonomamente as suas tarefas. Outros benefícios frequentemente assinalados incluem a melhoria da concentração, a redução do risco de acidentes e o aumento da qualidade de vida, potenciado pela possibilidade de integrar de forma mais harmoniosa o trabalho com as restantes dimensões da vida quotidiana.

Contudo, os impactos negativos não devem ser negligenciados. O isolamento social emerge como uma das principais preocupações, sobretudo em contextos onde o contacto interpessoal é reduzido ou inexistente. Esta realidade pode contribuir para sentimentos de solidão, ansiedade ou mesmo depressão, com efeitos adversos na saúde mental dos trabalhadores (Torales et al., 2020). Associada a este problema está a perda do sentimento de pertença relativamente ao grupo profissional, que pode comprometer o envolvimento e a identidade organizacional.

Outro aspeto crítico prende-se com a falta de suporte tecnológico por parte das instituições. A ausência de equipamentos adequados, plataformas estáveis ou formação contínua compromete a eficácia do teletrabalho e acentua as desigualdades entre os colaboradores. A este fator junta-se a questão das condições ergonómicas, muitas vezes insuficientes nos espaços domésticos, contribuindo para o aumento de problemas físicos como dores musculares, fadiga ocular e cefaleias (Mihalca, Irimias, & Brendea, 2021).

A literatura aponta ainda para a possibilidade de sobrecarga de trabalho e invasão do espaço pessoal, com jornadas laborais mais extensas e dificuldade em delimitar fronteiras claras entre tempo de trabalho e tempo livre. Esta situação tende a afetar negativamente a saúde física e emocional do trabalhador, refletindo-se num aumento do stress e do esgotamento psicológico.

Adicionalmente, o teletrabalho pode contribuir para a precarização das relações laborais, nomeadamente através do aumento de contratos a tempo parcial ou com menores garantias de estabilidade. A dificuldade de progressão na carreira e a reduzida visibilidade do trabalho realizado são igualmente apontadas como desvantagens, na medida em que podem limitar o reconhecimento profissional e o acesso a oportunidades de desenvolvimento.

Segundo o estudo solicitado pelo Parlamento Europeu (Directorate-General for Internal Policies, 2021), os principais impactos do teletrabalho para os trabalhadores centram-se na flexibilidade, autonomia, intensidade de trabalho, saúde e segurança. O relatório corrobora a ideia de que o teletrabalho, quando adequadamente estruturado, pode resultar em níveis mais elevados de satisfação, menor stress e melhor equilíbrio vida-trabalho. No entanto, alerta também para os efeitos negativos do excesso de trabalho remoto, nomeadamente no que diz respeito à saúde mental e física dos colaboradores.

Em suma, o teletrabalho apresenta-se como uma modalidade de elevada complexidade, cujos efeitos variam consoante o contexto institucional, o perfil psicológico do trabalhador, as condições tecnológicas disponíveis e o suporte organizacional prestado. A sua eficácia depende, por isso, de uma abordagem integrada que combine políticas públicas

adequadas, estratégias organizacionais robustas e mecanismos de apoio ao trabalhador, com vista à maximização dos benefícios e à mitigação dos riscos associados.

2.4.2. Instituição

Na tabela 6 agregaram-se as vantagens e desvantagens na perspetiva das instituições (Figueiredo, Ribeiro, Pereira, & Passos, 2021), (Nickson, 2012)), surgindo o teletrabalho “como um fenómeno amplamente vantajoso” (Rebelo, 2004). Abaixo (Tabela 9) listam-se estes impactos:

Tabela 9 – Impactos positivos e negativos do teletrabalho para a instituição

Positivos (Vantagens)	Negativos (Desvantagens)
Aumento de produtividade Aumento da produtividade e eficácia centrada numa maior otimização do tempo.	Custo da implementação do teletrabalho Custos de manter os escritórios abertos.
Diminuição de custos Redução de custos ao nível de ocupação de espaço, infraestruturas, manutenção, energia, etc.	Exploração do trabalhador
Infraestruturas reduzidas	Segurança da informação
Redução de absentismo Redução de condicionantes externos ao seu trabalho, como más condições climáticas ou greve de transportes públicos.	Acompanhamento Dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho.
Possibilidade de competir com outras instituições de maior dimensão considerando a vertente dos recursos humanos	Processo de seleção e recrutamento
Retenção de competência	Disponibilidade Impossibilidade em assegurar a disponibilidade imediata do trabalhador no local de trabalho.
Aumento da motivação	Cultura Destruição da cultura organizacional e do coletivo de trabalho.
Flexibilidade Maior flexibilidade com a eliminação das distâncias, desenvolvendo o trabalho focado nas competências.	Aplicabilidade Só é aplicável em algumas funções.
Descentralização dos serviços	

Positivos (Vantagens)	Negativos (Desvantagens)
Rotatividade de equipas (<i>Turnover</i>) Diminuição da perda de trabalhadores com a possibilidade de trabalhar à distância	

A OCDE (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2020) apresenta um modelo sobre como o teletrabalho pode influenciar a produtividade. De acordo com este modelo, o teletrabalho pode afetar – positiva ou negativamente – o desempenho e a produtividade da instituição através de dois canais principais, os quais pressupõem a utilização de infraestruturas TIC adequadas:

- Um canal direto pelo qual o teletrabalho melhora ou dificulta o desempenho da instituição, por meio de mudanças na sua eficiência, motivação/satisfação dos trabalhadores e geração de conhecimento da sua força de trabalho;
- Um canal indireto pelo qual o teletrabalho pode levar a reduções de custos, por exemplo, através de imóveis e economia de energia. Estes podem, por sua vez, libertar recursos da instituição que podem ser usados para reforçar a produtividade, inovação e a reorganização do trabalho.

2.5. As práticas de gestão do teletrabalho

2.5.1. Equipas em Teletrabalho

As equipas em teletrabalho são definidas como um grupo de pessoas diversificadas culturalmente, que trabalham de forma dispersa geograficamente com uso das tecnologias de informação, como forma de criar uma ligação com o objetivo de facilitar a conclusão de uma determinada tarefa em concreto (Hsin, 2014).

Em 2008 foi realizado um estudo exploratório, onde se concluiu que a diversidade cultural acaba por ser o fator de maior peso, quando é feita a escolha relativa ao tipo de ferramentas tecnológicas a serem utilizadas para comunicar entre os elementos de uma equipa. O estudo concluiu, igualmente, que as tecnologias de informação e comunicação possuem um papel extremamente importante no sentido de mitigarem o impacto negativo da diversidade cultural na eficácia (Shachaf, 2008).

Quando os colaboradores provenientes de diferentes geografias, nacionalidades, etnias, géneros e funções, formam uma equipa, a esta deve ser aplicada igualmente as melhores práticas de diversidade e inclusão. Em termos de diversidade entende-se como sendo qualquer diferença visível (idade e género) ou características que não podem ser observadas (tais como valores, formas de pensar e orientação sexual).

Relativamente à inclusão, refere-se à prática intencional de encorajar diferentes pontos de vista e criar um ambiente no qual todos se sentem aceites (Walmart, 2016).

Já a gestão de equipas à distância, com os mesmos objetivos, tarefas e atividades, é um desafio complexo. Para tal, (Newman, 2020) propõe a aplicação de cinco passos para que esta mudança de paradigma seja feita com sucesso, desde novas ferramentas de suporte técnico e organizacional, até ao comunicar e sustentar os valores culturais, crenças e normas nos relacionamentos de confiança dentro da equipa. Os trabalhadores precisam de conseguir fazer o seu trabalho e sentir que se preocupam com o seu bem-estar e o seu progresso. Os cinco passos sugeridos por (Newman, 2020) são apresentados na Tabela 10:

Tabela 10 – Gestão de Equipas à distância - aplicação de 5 passos propostos por (Newman, 2020)

1	Estabelecer e explicar a nova realidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Explicar à equipa a nova realidade e as mudanças que esta representa, com transparência; ▪ Definir normas de comunicação.
2	Sustentar a cultura corporativa e reforçar a perceção de confiabilidade do líder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégias Organizacionais; ▪ Estratégias de Liderança; ▪ Estratégias de Equipa.
3	Atualizar as práticas e técnicas de comunicação da liderança para informar melhor colaboradores em teletrabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicar frequentemente com a equipa para mostrar que não estão esquecidos; ▪ Comunicar com transparência para garantir que o que foi comunicado foi compreendido; ▪ Escolher cuidadosamente o modo de comunicação que melhor se adapta à mensagem e ao recetor; ▪ Monitorizar de perto a tecnologia para garantir que as comunicações são regulares.
4	Incentivar a liderança partilhada entre os membros da equipa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar as capacidades de liderança de cada membro para garantir a atribuição adequada de funções; ▪ Incentivar a colaboração da equipa e a partilha de informações para permitir que todos vejam as contribuições de cada um; ▪ Garantir a infraestrutura para colaboração no trabalho.

5	Criar e realizar periodicamente auditorias de alinhamento	<ul style="list-style-type: none">▪ Auditorias periódicas que avaliem o <i>status</i> das principais ações identificadas.
----------	--	---

Estes cinco passos propostos promovem esta mudança imposta e necessária. Vão sempre existir vantagens e desvantagens no trabalho *in loco versus* teletrabalho, mas teremos de garantir que nos munimos de todas as ferramentas para tirar partido destas situações, uma vez que a potencial ocorrência de mais crises, epidémicas ou não, que nos poderão levar a utilizar o teletrabalho sistematicamente são elevadas e obriga-nos a que sejam estudados modelos de gestão e organização.

2.5.2. Modelo de comunicação

No regime de teletrabalho, a comunicação de uma equipa é um importante papel na medida em que influencia a eficácia da equipa, uma vez que é um processo de partilha de informação, com o intuito de alcançar o conhecimento mútuo (Liu, 2010).

A comunicação entre os vários colegas de equipa deve ser verdadeira e aberta, evita mal-entendidos e aumenta a eficácia individual e de grupo. Contudo, quando o canal de comunicação escolhido é o correio eletrónico, ou qualquer outra ferramenta de comunicação (assíncrona), a mensagem pode ser mal interpretada, principalmente se for pretendido transmitir conteúdo emocional. Segundo (Flammia, 2010), a comunicação emocional ajuda a aumentar a confiança entre membros das equipas em teletrabalho.

Apesar da pesquisa de ferramentas de comunicação utilizadas em equipas em teletrabalho (Henttonen, 2005), como o vídeo de alta qualidade e a possibilidade da projeção de apresentações de dados em vários ecrãs, serem algo normal e aceite como forma de comunicar em teletrabalho, ainda existem diferenças entre a comunicação presencial e a interação baseada em computador, o que sugere que a comunicação interpessoal deve ser incluída, sempre que possível, nas equipas em teletrabalho (Collins, 2014).

A comunicação entre membros de uma equipa em teletrabalho baseia-se em vários equipamentos de comunicação, tais como telefone, correio eletrónico, videoconferência, *chats*, ou em repositórios internos à organização (Henttonen, 2005). Devido às dificuldades de comunicação de forma síncrona, as equipas utilizam ferramentas assíncronas como forma de partilha da informação. Na prática, a comunicação por intermédio das tecnologias, dificulta a leitura não verbal por parte dos diversos intervenientes, excetuando a videoconferência. No entanto, mesmo essa forma síncrona de comunicar não consegue ser totalmente clara relativamente à correta interpretação da linguagem corporal ou expressões faciais, que ajudam a que a equipa se entenda entre si e ganhe confiança. Este é um dos desafios mais críticos por parte de um gestor de equipas, garantir a qualidade da comunicação, principalmente porque o sucesso de uma equipa em teletrabalho, muitas vezes, depende da eficácia da comunicação entre os seus elementos (Snyder, 2001).

Por outro lado, as equipas com maior experiência na gestão do tempo, utilizam o espaço de agenda entre reuniões para realizar comunicações assíncronas, através de correio eletrónico, ou da criação e edição de documentos partilhados entre a equipa.

O sucesso de uma correta gestão da comunicação e criação de uma dinâmica na equipa em teletrabalho passa pelo planeamento e pela implementação de regras. O gestor da equipa deve desenvolver e implementar um plano de comunicação que seja respeitado por todos os elementos da equipa, com a definição das ferramentas a usar no decorrer do projeto, manter a frequência das reuniões síncronas e centralizar toda a informação do projeto num repositório de informação para todos os membros terem acesso (Malhotra, Majchrzak, & Rosen, 2007).

Num recente estudo de (Bartelt, 2014), verificou-se que o comportamento e respetivos resultados variam mesmo quando a ferramenta de comunicação se mantém. Isto devido às restantes variáveis, como regras e a forma como é implementada e utilizada pelo grupo. As escolhas das ferramentas de comunicação têm sido focadas especialmente na natureza das ferramentas e de que forma as características das mesmas fornecem comportamentos e influenciam os resultados. Contudo, o grau de maturação da equipa em teletrabalho pode ser muito mais importante e decisivo que a escolha da ferramenta certa para promover a comunicação entre elementos (Bartelt, 2014).

CAPÍTULO III - Modelo de Análise Conceptual

3.1. Modelo Proposto e Objetivos

Semelhante às equipas tradicionais, gerir uma equipa remotamente requer habilidades de liderança e gestão. As instituições devem garantir a segurança ocupacional e saúde dos teletrabalhadores por meio de gestão adequada (ou seja, sistemas, procedimentos e práticas) e práticas de liderança eficazes. Os gestores de equipas em teletrabalho têm um desafio adicional, uma vez que devem garantir que cada membro da equipa está comprometido com o projeto e que dá o seu melhor, de acordo com a sua experiência.

Embora não exista um único modelo “certo” a usar em teletrabalho, tem sido referido, por diversos autores que, em ambientes de teletrabalho, os gestores de equipas devem distribuir a liderança dentro das equipas. Isso permite que as equipas moldem os seus próprios estilos de liderança e promove o desenvolvimento coletivo de liderança (Gupta & Pathak, 2018). No entanto, partilhar a liderança não exclui a figura formal do gestor, mas reforça a importância de criação de um modelo que deve ter como principais objetivos, a definição de políticas internas transversais à organização.

A liderança partilhada, com o suporte de um modelo adaptado ao teletrabalho, promove a identificação dos membros da equipa dentro do grupo e inicia fluxos de ação para o cumprimento de metas.

Apresenta-se abaixo o Modelo de Gestão de Teletrabalho (Figura 2) proposto por (Villafrade & Osma, 2013), onde é possível mapear o fluxo do processo com as ações para esta forma de liderança. Assim, o líder deve perceber e apreciar (Análise) o potencial dos membros e a disposição de assumir a responsabilidade de algumas funções de liderança (Hoegl, 2016). Dado que a gestão de equipas em teletrabalho para a realização de tarefas, responsabilidade e partilha de conhecimento é feito através de ferramentas de comunicação, pode levar a más interpretações da informação, provocando mal-entendidos e desmotivação dos trabalhadores. Assim, e mais uma vez, a boa comunicação e definição de estratégias (Planeamento), é essencial para evitar a sensação de isolamento nas equipas e promover a união das mesmas. Isso implica o estabelecimento adequado de normas de colaboração, partilha de conhecimento

(Execução), reconhecimento e recompensa para os seus membros (Avaliação) (Malhotra, Majchrzak, & Rosen, 2007), estando mais “presente” social e emocionalmente (Cowan, 2014).

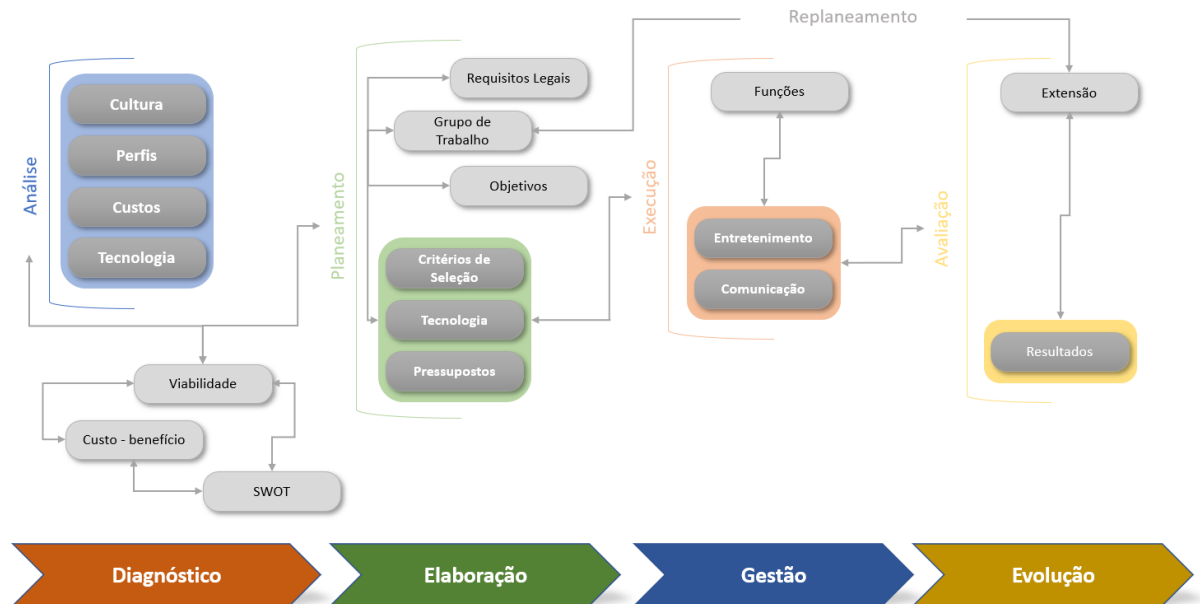


Figura 2 – Modelo de Gestão de Teletrabalho (Villafrade & Osma, 2013)

Em paralelismo com os objetivos deste estudo, é possível verificar que o modelo proposto responde aos desafios do regime de teletrabalho, procurando colmatar os impactos negativos estudados anteriormente. É necessário iniciar-se pela avaliação dos vértices da estrutura da instituição e dos seus colaboradores, permitindo validar a viabilidade deste regime de trabalho a vários níveis, como a tecnologia e a aplicabilidade das funções. De seguida, importa clarificar as componentes legais e jurídicas e os objetivos que se pretendem alcançar, tendo em conta questões como a tecnologia e a segurança (os Sistemas de Informação são facilitadores essenciais nestas áreas), para que estes não sejam um problema neste regime. É muito importante a definição das funções de cada colaborador, bem como a comunicação e a aplicação de normas para partilha de conhecimento (novamente, os Sistema de Informação têm um papel crucial neste âmbito). Estas permitirão que não haja problemas de isolamento, falta de visibilidade, *stress*, perda de sentimento de pertença, falta de organização ou sobrecarga de trabalho. É também essencial o reconhecimento do trabalhador, através de *feedback*, para que não se sinta perdido e para aumentar a sua motivação e satisfação profissional, provocando um aumento de produtividade.

CAPÍTULO IV – Metodologia

4.1. Construção e administração do questionário

O tipo de estudo realizado caracteriza-se como exploratório e descritivo. Exploratório, porque o objetivo é saber a opinião da população-alvo sobre este tema; e descritivo, de forma a identificarmos costumes e opiniões da amostra escolhida e elaborar uma leitura comparativa com outros resultados já publicados. Para ser possível executar este propósito, procedeu-se à construção de um questionário e à sua disponibilização *online*¹, com o intuito de recolha de dados que permitam responder às questões de investigação. Este questionário esteve disponível entre 29/11/2020 e 30/04/2021, com picos de resposta em novembro 2020 e janeiro 2021, tendo sido partilhado por diversas redes sociais e através de *e-mail*, abrangendo todos os cidadãos com possibilidade de efetuar teletrabalho, em Portugal Continental e Regiões Autónomas.

Como critérios de inclusão e exclusão foram selecionados os que se encontram na tabela abaixo (Tabela 11):

Tabela 11 – Critérios de inclusão e exclusão.

Critérios de inclusão	Critérios de exclusão
Profissionais que realizam ou já realizaram as suas funções em regime de teletrabalho	Profissionais que nunca realizam as suas funções em regime de teletrabalho

Esta técnica pressupõem a análise quantitativa dos dados, uma vez que a sua estrutura é padronizada, tanto no texto das questões, como na sua ordem (Gall, 2002). Para além desse motivo, esta técnica revelou-se a mais adequada para concretizar os objetivos deste estudo, uma vez que, através de baixo custo, conseguimos ter uma distribuição da amostra numa área geográfica relativamente alargada; a eficácia na obtenção dos dados; a confidencialidade/anonimato das respostas (o que predispõem os inquiridos a estarem mais à vontade para emitirem a sua opinião) e a possibilidade de evitar a influência do investigador nas respostas dos sujeitos participantes no estudo (Bravo, 1991).

¹ Através do link: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc-jOE5E0iagjf_MAnR9LCI5NiDui-Ej4duO4oPBNYD8rlhow/viewform

No entanto, é necessário frisar que esta técnica apresenta uma fragilidade relacionada com a recolha indireta de dados, uma vez que inviabiliza quaisquer esclarecimentos sobre respostas, questões ou orientações no decorrer quer das respostas ao questionário da parte dos inquiridos, quer da interpretação e análise das respostas fornecidas (Ghiglione, 1997). Assim, para que os dados recolhidos através desta técnica tenham um grau de confiabilidade elevada, devem ser cumpridas várias condições: rigor na escolha da amostra, formulação clara e inequívoca das perguntas e correspondência entre o universo de referência das perguntas e o universo de referência do inquirido.

Não se identificam riscos potencialmente significativos para os/as participantes. Aquando do início do questionário, foi redigido um texto onde se indicou que a participação nesta investigação tinha um carácter voluntário, pelo que poderiam negá-la ou decidir interromper o preenchimento do questionário a qualquer momento, se assim o entendessem. Todos os dados recolhidos são anónimos e confidenciais.

O formato das respostas escolhido deve levar em conta as vantagens e desvantagens de cada tipo para o objetivo da pesquisa. As questões podem ser:

- **Abertas** – onde os inquiridos ficam livres para responderem com as suas próprias palavras, sem se limitarem a escolha entre um rol de alternativas;
- **Escolha múltipla** - onde os inquiridos optarão por uma das alternativas, ou por determinado número permitido de opções;
- **Dicotómicas** - são as que apresentam apenas duas opções de respostas, de carácter bipolar, do tipo: sim/não;
- **Escala de Likert** – escala de pontos, que nos permite medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade do inquirido com qualquer afirmação proposta. Bastante útil para situações em que precisamos que o inquirido expresse com detalhes a sua opinião conseguindo capturar a intensidade das respostas.

O questionário foi construído através do *Google Forms*². O questionário divide-se em 4 secções distintas (explicadas na Tabela 12) iniciando-se com o cabeçalho introdutório ao tema e ao objetivo do mesmo:

Tabela 12 – Secções e objetivos do questionário elaborado

Secção	Descrição da Secção	Objetivo
1	Dados sociodemográficos	Breve contextualização de cada indivíduo, pessoal e profissionalmente, para ser possível caracterizar a amostra recolhida.
2	Impacto do regime em teletrabalho	De forma a conhecer como o teletrabalho tem impactado na vida profissional e pessoal de cada indivíduo.
3	Benefícios do regime de teletrabalho	Quais as principais vantagens deste regime.
4	Escalabilidade da adequação das instituições ao regime de teletrabalho	Condições e possíveis melhorias à adaptação em teletrabalho, pelos indivíduos e pela instituição.

Em novembro de 2021, foi elaborado um pré-teste, de forma a ser possível aplicar uma versão preliminar do questionário, a uma amostra de indivíduos. Esse pré-teste contou com a participação de 264 pessoas, sendo que, considerando os critérios de inclusão e exclusão, obteve-se um total de 202 respostas válidas para a análise efetuada. Destas, 48,5% são do sexo feminino e 51,5% são do sexo masculino e mais de 68% da amostra se encontra entre os 25 e os 45 anos. Em termos de habilitações académicas, a grande incidência recai sobre a Licenciatura e o Mestrado, que representa 57,9% da amostra inquirida. Relativamente à distribuição geográfica, a maior prevalência centrou-se em Lisboa (com 37,1%) e, de seguida, o Porto (com 14,8%).

Após a conclusão do pré-teste não foram identificadas oportunidades de melhoria ou rececionadas sugestões de alteração por parte dos indivíduos. Assim o questionário idealizado e construído para o presente estudo não sofreu qualquer alteração após o referido pré-teste.

² <https://www.google.com/intl/pt-PT/forms/about/>

4.2. Caracterização da Amostra

O presente capítulo apresenta o tratamento e discussão dos resultados obtidos com análise e leitura crítica dos mesmos, por intermédio das perguntas de investigação e objetivos que orientam esta dissertação.

Nos subcapítulos 4.2.1. a 4.2.3 do capítulo IV a amostra é definida e nos subcapítulos 1 a 5 do capítulo V são analisados o teletrabalho e o impacto nos diversos ângulos e perspetivas. Recorda-se que, tal como referido por Sakuda (2001) e referido na revisão da literatura, o conceito de teletrabalho requer uma interpretação de contexto, o que não se configura singular e único, mas antes adaptado a cada realidade e sensibilidade.

Desta forma, os dados apresentados são baseados numa amostra ($n = 1073$) de profissionais cujo desenvolvimento em funções neste regime representam cerca de 70% ($n = 739$). Este estudo baseia-se na realidade portuguesa e com representatividade significativa num contexto de pandemia instalado, caracterizado nos capítulos seguintes.

4.2.1 Caracterização Sociodemográfica

Neste subcapítulo apresenta-se a caracterização sociodemográfica dos participantes no estudo. A Figura 3 apresenta a distribuição de idades segmentadas por intervalos de conveniência e diferenciada por sexo.

Distribuição das Idades

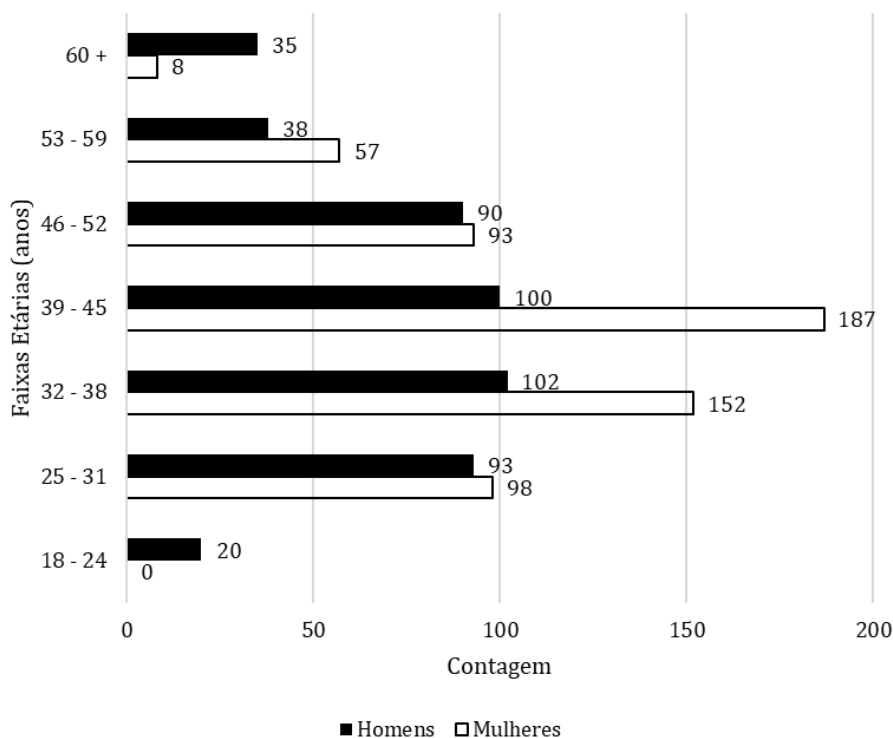


Figura 3 – Gráfico de distribuição das idades (faixas etárias) diferenciado por sexo.

A distribuição por sexos é sensivelmente uniforme, com 478 (44,5%) homens e 595 (55,5%) mulheres. A geometria da pirâmide desvincula-se da estratificação da população portuguesa. Porém, as expressões nos escalões descritos permitem uma amostragem da população que se encontra em exercício profissional, validando o propósito da tese de mestrado. É de notar que a faixa etária inferior, 18 – 24 anos, não tem representatividade feminina e pouco significativa na subamostra masculina (4,2%), totalizando 1,9% das respostas. Por outro lado, o intervalo de idades maioritário é de 39 – 45 anos em ambos os sexos. Contudo, as idades compreendidas entre 32 – 38 anos também são praticamente representativas face ao anterior.

Na perspetiva da economia comum, o agregado familiar detalha esta composição na população que compõem as respostas ao questionário.

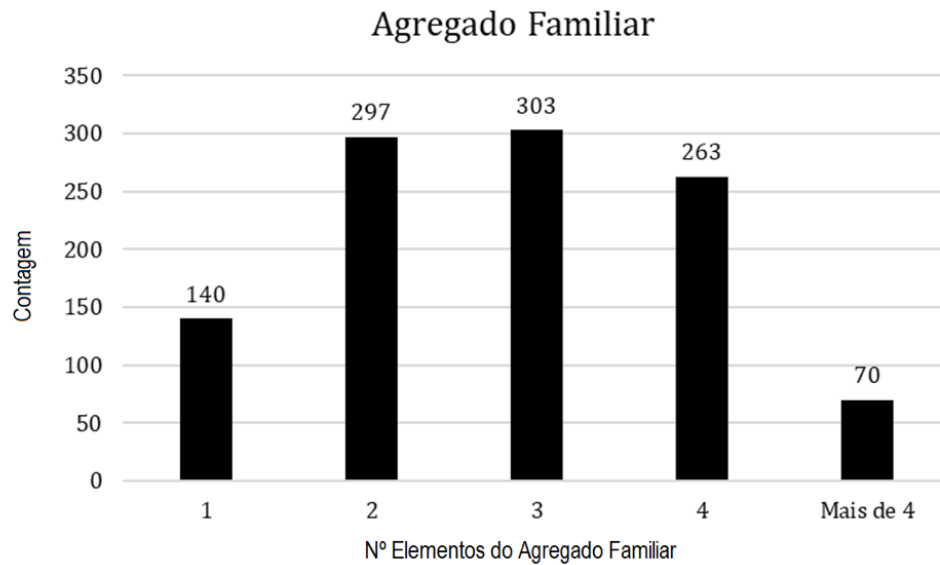


Figura 4 – Composição dos agregados familiares

A Figura 5 permite perceber que a moda de valores é de agregados familiares compostos por 3 elementos com representatividade de 28,2%, seguindo-se de 2 e 4 com 27,7% e 24,5%, respetivamente. Os agregados superiores a 4 representam 6,5%.

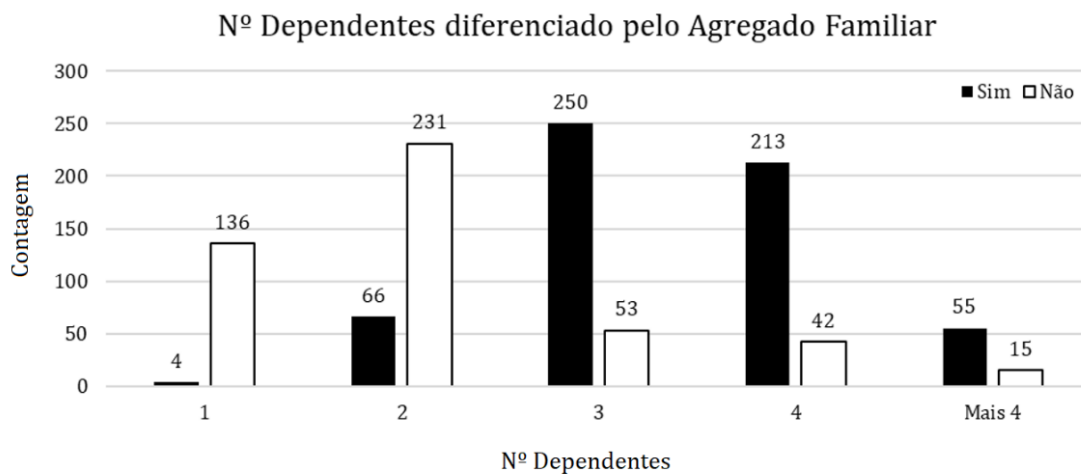


Figura 5 – Distribuição do número de dependentes diferenciado pelo agregado familiar

Para inquiridos que pertencem a agregados familiares superiores a 2 elementos é significativa a relação de dependência (Figura 5). Focando a questão de base “Tem dependentes a seu cargo (pais, filhos, etc)?”, podemos concluir que os inquiridos que pertencem a agregados

singulares, o próprio, é reduzido o número de dependentes, correspondendo a 2,9%. Nos casos de inquiridos que pertencem a agregados de 3, 4 e mais de 4 elementos, a existência de relações de dependência é de 82,5%, 83,5% e de 78,5%. Há 8 participantes que não responderam (<1,00%).

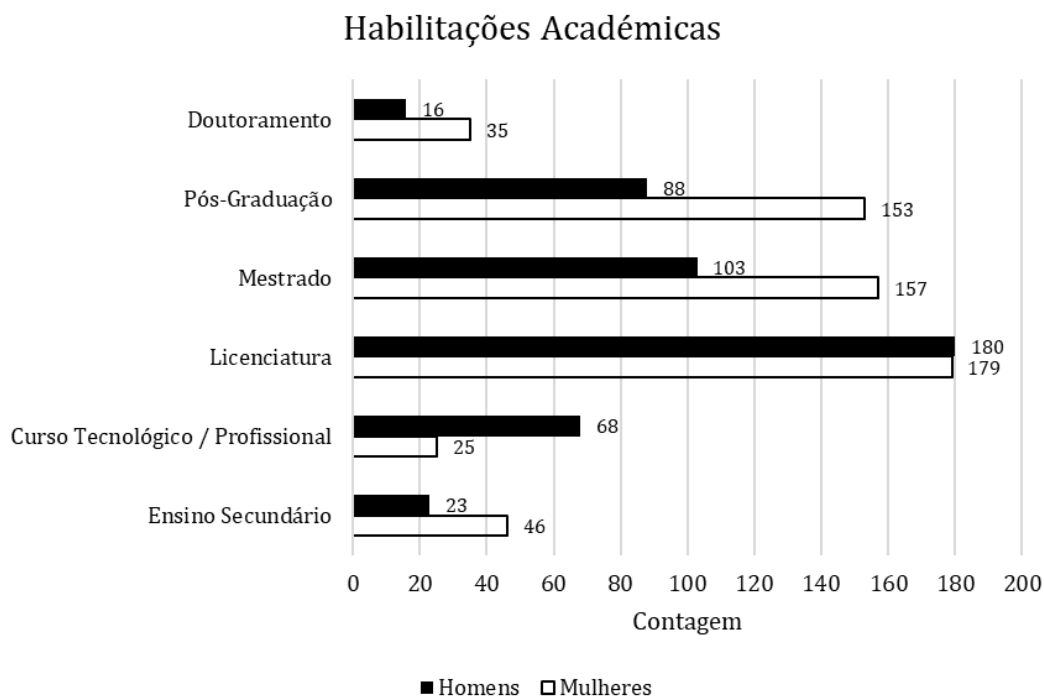


Figura 6 – Habilitações académicas

Dos inquiridos, 911 apresentam formação superior correspondendo a 84,90% (Figura 6). Os restantes distribuem-se entre formação técnica especializada (curso tecnológico/profissional) e instrução pré-universitária em 8,7% e 6,4% dos casos, respetivamente.

4.2.2 Distribuição Geográfica

Os resultados apresentam uma dispersão geográfica considerável, justificado através de uma amostra considerável por região (Tabela 13).

Tabela 13 – Distribuição de respostas por distrito

	Distrito	N (n %)		Distrito	N (n %)
1	Lisboa	398 (37,1%)	11	Faro	11 (1,0%)
2	Santarém	142 (13,2%)	12	Viana do Castelo	11 (1,0%)
3	Porto	137 (12,8%)	13	Açores	9 (0,8%)

	Distrito	N (n %)		Distrito	N (n %)
4	Setúbal	115 (10,7%)	14	Castelo Branco	8 (0,8%)
5	Coimbra	75 (7,0%)	15	Évora	8 (0,8%)
6	Aveiro	45 (4,2%)	16	Beja	7 (0,7%)
7	Leiria	27 (2,5%)	17	Guarda	6 (0,6%)
8	Braga	23 (2,1%)	18	Vila Real	4 (0,4%)
9	Portalegre	22 (2,1%)	19	Madeira	3 (0,3%)
10	Bragança	19 (1,8%)	20	Viseu	3 (0,3%)

Legenda: *N* é a contagem e *n* a proporção.

O distrito com maior concentração de repostas foi Lisboa com 37,1%, seguido de Santarém e Porto com 13,2% e 12,8%. Comparativamente com os dados da População residente: total e por grandes grupos etários em 2020 (PORDATA, 2021), não é evidenciado um padrão de correlação face à distribuição populacional. Porém, é de notar que Lisboa, Porto, Santarém, Setúbal e Coimbra representam 80,8% dos casos em estudo.

4.2.3 Distribuição por Áreas Profissionais

As distribuições das áreas profissionais apresentam-se em baixo (Figura 7).

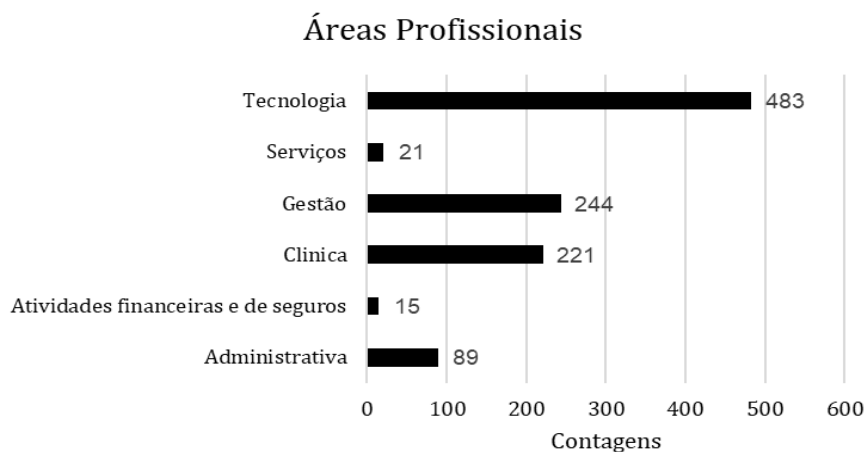


Figura 7 – Distribuição das áreas profissionais

A área da tecnologia é predominante face às restantes em 45,0% dos casos, conforme se apresenta no gráfico anterior (Figura 7). Por outro lado, as restantes áreas profissionais distribuem-se praticamente uniforme entre clínica e gestão, em torno de 20% cada uma, e, com reduzida expressão face às anteriores, surgem as áreas financeira e seguros e serviços, inferior

a 2% em ambos. Os dados não têm homogeneidade representativa, apresentando um elevado coeficiente de variação (0,9).

A especificidade de cada atividade profissional é fundamental na responsabilização e impacto no âmbito da presente tese, enquadrada na pergunta de investigação e tema, mas também no contexto da Pandemia. Segue-se a distribuição agrupada por categorias (Tabela 14), baseada em critérios de semelhança (*c.f. Anexo 2*).

Tabela 14 – Distribuição de atividades profissionais enquadrada por áreas

	Administrativa	Financeiras e Seguros	Clínica	Gestão	Serviços	Tecnologia	Total
<i>Personal Trainer</i>	0	0	1	0	0	0	1
<i>Designer</i>	0	0	0	0	3	0	3
Assistente Social	0	0	4	0	0	0	4
Contabilidade e Economia	8	0	0	0	0	4	12
Docente / Investigador	0	0	0	4	0	12	16
Técnico Superior	3	0	0	19	3	0	25
Consultor	4	3	0	3	6	32	48
Operacional	62	6	22	4	3	6	103
Gestor	8	3	0	79	3	38	131
Executivo	0	0	19	58	3	55	135
Profissional de saúde	4	0	175	4	0	4	187
Sistemas e Tecnologias da Informação	0	3	0	73	0	332	408
	89	15	221	244	21	483	1073

Pela distribuição anterior é possível particionar a amostra em grupos de interesse. Note-se que sob a temática de sistemas de informação encontram-se distribuídos, univocamente, os gestores de sistemas de informação e os técnicos de sistemas de informação, totalizando 397 respostas, correspondendo a 37,0%. Contudo, particionando por áreas, a tecnologia como área profissional conta com 483 respostas, isto é, 45,0%. Nas respostas existem associações únicas entre áreas e funções. Na área administrativa, é o caso dos bancários e contabilistas com 4 respostas (0,4%) cada. No caso da área financeira e seguros, é o caso do técnico de *controller* com 3 respostas (0,3%). Na área clínica, evidenciam-se os exemplos dos assistentes operacionais com 22 respostas (2,1%), dos assistentes sociais com 4 (0,4%), dos médicos com 40 (3,7%), nutricionistas com 4 (0,4%), ortoptistas com 9 (0,8%), *personal trainer* com 1

(<0,1%), psicólogo com 8 (0,7%), técnico de radiologia com 4 (0,4%) e técnico superior de diagnóstico e terapêutica com 26 (2,4%).

4.3. Estratégia de Análise dos Dados

A metodologia de investigação, definida para a conversão dos dados em valor, consiste no tratamento quantitativo dos dados através das variáveis devidamente caracterizadas. Valoriza-se a dimensão quantitativa face à qualitativa, uma vez que se pretende relacionar mensuravelmente as variáveis nos casos aplicáveis. Por outro lado, a leitura quantitativa permite hierarquizar variáveis inequivocamente com base nas respostas obtidas, concretizando a transformação de dados em valor, isto é, informação relacional que permita a definição de relações entre variáveis ou mesmo relações condicionais.

A primeira análise é a descritiva. É possível a caracterização do fenómeno em estudo, de forma mensurável, sem qualquer análise relacional entre variáveis, grupos ou combinações de variáveis. A análise de correlação permite relacionar diversas variáveis e medir os níveis de associação entre as mesmas.

O estudo baseou-se nas principais perguntas de investigação alicerçadas nas principais variáveis de interesse:

1. Impacto do teletrabalho

- 1.1. Implicação direta: benefício / prejuízo
- 1.2. Quais as vantagens/desvantagens
- 1.3. Retorno para organização e trabalhador

2. Produtividade em teletrabalho

3. Aceitação do teletrabalho

4. Adequação dos sistemas de informação ao regime de teletrabalho

- 4.1. Facilitam, prejudicam ou indiferente na execução das tarefas?

As variáveis anteriores permitem a compreensão no objetivo proposto neste trabalho. Desta forma, condicionando a amostra aos diferentes cargos e obrigações, é possível convergir uma análise, face aos objetivos a desempenhar nas instituições, bem como, a análise de expectativas associadas às funções. A componente relacional pode ser vista dentro de duas perspetivas –

interna, na medida que serão comparados resultados dentro dos dados recolhidos, isto é, entre instituições, entre regiões, condicionados ao cargo desempenhado ou função confiada, experiência com o teletrabalho anterior e corrente, e análise de impressão face à implementação futura do teletrabalho como filosofia da entidade. Por outro lado, é possível avaliar quantitativamente o impacto do teletrabalho nas instituições e nos profissionais, bem como a implementação enquanto estratégia das instituições, precavendo a garantia dos recursos necessários.

No decorrer do presente estudo serão utilizadas estatísticas, com base nos momentos de tendência centrais, dispersão, assimetria e curtose para as diferentes variáveis devidamente caracterizadas.

Para melhor interpretação das respostas não normalizadas, procedeu-se à codificação das mesmas, em categorias de respostas semelhantes. Esta codificação teve como principais aspetos as características: mutuamente exclusivas, homogéneas e objetivas possibilitando, desta forma, a análise dos dados de forma fiável e coerente.

CAPÍTULO V – Resultados

A amostra é composta por 1073 respostas, caracterizada no capítulo anterior. O ponto de partida para a interpretação dos resultados é a compreensão da experiência do teletrabalho previamente à Pandemia COVID-19. Segue-se a Tabela 15 com o resumo dos resultados de partida.

Tabela 15 – Instituições com teletrabalho como prática pré-pandemia COVID-19

	Instituições com teletrabalho pré-COVID-19			
	Não	Sim		Total
		Total	Parcial	
Administrativa	85	4	0	89
Atividades Financeiras e Seguros	6	0	9	15
Clínica	196	0	25	221
Gestão	131	0	113	244
Serviços	9	0	12	21
Tecnologias	324	10	149	483
Total	751	14	308	1073

Pela tabela anterior (Tabela 15), conclui-se que, para 70,0% dos inquiridos, o teletrabalho não era realidade na sua prática profissional. Nos restantes, é expressivo que 28,7% dos participantes, embora tivessem experiência com teletrabalho, era parcial. Uma minoria, 1,3% das respostas, apenas tinha experiência com teletrabalho total. É de notar que apenas 30,0% tinham experiência prévia com teletrabalho, 322 respostas.

Numa análise preliminar conclui-se que, independentemente das áreas, o teletrabalho era uma realidade implementada em 30,0%. Na sequência desta visão, note-se que o teletrabalho, genericamente, quando incorporado na filosofia da entidade, é adotado em regime parcial em 95,7% dos casos. Desta forma, conclui-se que são reduzidos (4,3%) os casos de teletrabalho total e são exclusivos das áreas administrativa (bancário) e tecnologias (gestor e técnico de sistemas de informação). Ao comparar estes dados com a relação com dependentes é de notar que apenas 3 (21,4%) das respostas tem presente o regime total de teletrabalho, concluindo que a variável é independente para a adoção desta metodologia.

Uma análise temática permite compreender com maior detalhe as respostas apresentadas na tabela acima (Tabela 15). A área administrativa é a menos familiarizada, em período pré COVID-19, com o teletrabalho (95,5% das instituições associadas não tinham adotado), seguido da área Clínica com 88,7% dos casos. O contacto presencial é determinante na área da saúde, ainda que 11,3% afirme que a instituição adotou o teletrabalho, é de reforçar a especificidade temática face à metodologia. Ao reverso, as atividades financeiras e seguros são as que mais adotam o teletrabalho, face aos dados em estudo, com 60,0% dos casos, seguido dos serviços com 57,1%. A área da tecnologia desequilibra-se, dominando as instituições cuja metodologia não se encontrava enraizada (67,1%). A área da gestão dispõe-se praticamente equitativa face à definição pré-pandemia de teletrabalho com 53,7% que indicou que a empresa não tinha implementado esta tarefa. Nesta análise é crucial que se considerem as observações de cada área temática (coluna total).

5.1. Adaptação ao Teletrabalho

Neste subcapítulo analisa-se o impacto do teletrabalho. A pandemia alterou a dinâmica interna das instituições de forma direta ou indireta. As deslocações habituais e os formatos de execução das tarefas de cada dia – reuniões, grupos disciplinares, trabalhos em equipa e outros que envolvam o contacto e a permanência em espaços fechados foram limitados, implicando alterações drásticas na instituição e atuação dos setores de serviços.

O teletrabalho surgiu como resposta à pandemia e às restrições dos contactos entre as pessoas, períodos de confinamento e também medidas práticas de proximidade que levaram à reestruturação da organização dos serviços. A tabela seguinte (Tabela 16) apresenta uma matriz que permite analisar a adaptação das instituições ao regime de teletrabalho, tomando como referência o início da pandemia. Assim, tome-se este tempo de viragem para analisar a adaptação das instituições incluídas a fim de traçar o perfil de adaptação das mesmas face aos desafios impostos na forma como as instituições se organizam.

Tabela 16 – Matriz de adaptação das instituições pré-COVID e pós-COVID.

		Instituições com Teletrabalho Pré-COVID				
		Não	Sim		Total	
			Total	Parcial		
Instituições com Teletrabalho Pós-COVID	Não	80	0	0	80	
	Sim	Total	186	14	147	347
		Parcial	485	0	161	646
	Total Geral	751	14	308	1073	

Da tabela anterior (Tabela 16), é possível aferir dois indicadores fundamentais relativamente à adaptação ao regime de teletrabalho. Conclui-se que 62,5% (n = 671) dos inquiridos apresentam a experiência em teletrabalho pela primeira vez. A amostra em estudo apresenta correspondência ao estudo da *Global Workplace Analytics* (Lister & Kamouri, 2020). Considerando a diagonal principal cujos valores significam, respetivamente, que 7,45% sem adoção desta prática, 1,3% que manteve o regime total e 15,0% com o regime parcial. Este conjunto representa o cenário de inalterabilidade.

Cerca de 32% das respostas estão associadas à prática de teletrabalho pós-COVID em regime total e 93% neste regime. Os dados estão concordantes com o estudo de Ozimek (2020).

É de notar, na primeira linha, que surgem em comum com o cenário anterior, 7,45% que não tinha implementado a prática de teletrabalho, porém, permaneceu. Realçam-se, ainda assim, as duas entradas nulas sucessivas. Caso contrário, significaria um retrocesso e tal não se verificou.

Tabela 17 – Distribuição por função a subamostra que não exerce teletrabalho

Área e Função	Dimensão (representatividade)
Administrativa	20 (22,47)
Administrativo	12 (44,44)
Assistente Técnico	4 (11,43)
Enfermeiro	4 (100,00)
Clínica	45 (20,36)
Assistente Operacional	12 (54,55)
Enfermeiro	19 (22,62)
Médico	7 (17,50)

Área e Função	Dimensão (representatividade)
Ortoptista	3 (33,33)
Técnico Superior de Diagnóstico e Terapêutica	4 (15,38)
Gestão	8 (3,28)
Responsável Técnico	8 (100,00)
Serviços	3 (14,29)
Diretor	3 (100,00)
Tecnologia	4 (<1,00)
Diretor	4 (7,27)
Total Geral	80

Conclui-se que não é possível estabelecer que a enfermagem não se adaptou ao teletrabalho. Na área da gestão, o responsável técnico assume 100%, porém a amostragem é reduzida para generalizar face ao enquadramento profissional. No caso da área de serviços, os cargos de direção encontram-se sem adaptação ao teletrabalho. Uma vez analisado por áreas, conclui-se que não são relacionáveis com os restantes diretores que responderam ao questionário, uma vez que não existem dados que permitam fazer uma análise conjunta.

Porém, o valor é reduzido, o que não permite evidenciar quaisquer transposições relativamente à área profissional.

Por outro lado, conclui-se que existe uma adaptação ao teletrabalho em 76,2% dos casos.

Particionando em cenários, das instituições que não tinham implementado, 89,3% aderiu ao teletrabalho.

Tabela 18 – Experiência em trabalho com pessoas fisicamente distantes

	Não	Sim	Total
Administrativa	17	72	89
Atividades financeiras e de seguros	0	15	15
Clínica	113	108	221
Gestão	12	232	244
Serviços	3	18	21
Tecnologia	100	383	483
Total	245	828	1073

Da tabela anterior (Tabela 18), 828 inquiridos (77,2%) tinha experiência com teletrabalho, sem qualquer especificação e a distribuição da matriz refaz-se, resultando na divisão entre profissionais que já tinham experiência em teletrabalho (Tabela 19) e os que não a tinham (Tabela 20), anteriormente à COVID-19.

Tabela 19 – Redefinição da matriz de adaptação específica da amostragem com experiência

		Teletrabalho Pré-COVID				
		Não	Sim		Total	
			Total	Parcial		
Teletrabalho Pós-COVID	Não	43	0	0	43	
	Sim	Total	143	14	139	296
		Parcial	336	0	153	489
	Total Geral	522	14	292	828	

A matriz comparativa toma a seguinte configuração ao comparar a subamostra (n = 245) sem experiência prévia de trabalho remoto.

Tabela 20 – Redefinição da matriz de adaptação específica da amostragem sem experiência

		Teletrabalho Pré-COVID				
		Não	Sim		Total	
			Total	Parcial		
Teletrabalho Pós-COVID	Não	37	0	0	37	
	Sim	Total	43	0	8	51
		Parcial	149	0	8	157
	Total Geral	229	0	16	245	

Das situações analisadas, considere-se a especificidade de cada amostra. Na primeira (n = 828) conclui-se que 37,0% (n = 306) exercia funções em regime de teletrabalho pré-COVID-19 passando, pós-COVID, a 94,8% (n = 785). Por outro lado, a segunda amostra (n = 245), com um conjunto residual em teletrabalho, 6,5% (n = 16), com a pandemia adaptou-se com uma taxa de 84,9% (n = 208). Conclui-se que a adaptação prévia não teve impacto na adaptação. O tempo de adaptação não foi possível medir, contudo a adaptação surgiu como uma necessidade no contexto em estudo, forçando a adaptação. Porém, a experiência prévia

significou uma distribuição de observações cuja atividade profissional inclui teletrabalho, ao contrário dos casos sem experiência, respetivamente 6,5% e 37,0%.

O teletrabalho, embora possa estar contemplado na instituição, pode não surgir transversalmente, isto é, um trabalhador que trabalha numa instituição com teletrabalho não tem necessariamente regime de teletrabalho. Segue-se a relação entre as duas medidas (Tabela 21):

Tabela 21 – Matriz de correlação entre a experiência em teletrabalho do colaborador e da prática da instituição.

		Instituição				
		Não	Sim		Total	
			Total	Parcial		
Colaborador	Não	80	32	222	334	
	Sim	Total	0	239	192	431
		Parcial	0	76	232	308
	Total	80	347	646	1073	

Na primeira coluna demonstra um acontecimento expectável, os colaboradores não exercem teletrabalho uma vez que não é política da instituição. Porém, nas instituições que têm teletrabalho, é de notar que 25,6% das observações não desenvolvem a sua atividade profissional com esta prática e, ainda, 68,9% (n = 739) dos trabalhadores encontram-se em regime de teletrabalho e 74,4 % das instituições com teletrabalho (n = 993), têm trabalhadores em regime de teletrabalho (n = 739).

5.2. Análise da Produtividade

Neste subcapítulo analisa-se a produtividade em teletrabalho. Considere-se os 739 casos que têm experiência em teletrabalho. A avaliação da produtividade em regime de teletrabalho encontra-se registada em baixo (Tabela 22).

Tabela 22 – Distribuição dos níveis de produtividade

		Níveis										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Áreas	Administrativa	0	0	4	0	7	0	0	35	16	0	7,6
	Financeiras e Seguros	0	0	0	0	0	0	0	3	3	9	9,4
	Clínica	0	3	4	0	7	8	10	4	19	7	7,2
	Gestão	0	4	0	0	0	4	19	51	79	47	8,6
	Serviços	0	0	0	0	0	3	3	3	6	0	7,8
	Tecnologia	0	0	0	0	12	8	18	92	119	132	8,8
Total		0	7	8	0	26	23	50	188	242	195	8,5

Segue-se a tabela com as estatísticas descritivas (Tabela 23):

Tabela 23 – Análise estatística da produtividade

Min	1º Quartil	Mediana	Média	3º Quartil	Máximo
2,0	8,0	9,0	8,5	10,0	10,0

Desvio-Padrão	Assimetria	Curtose
1,5	-1,7	7,0

A média da produtividade analisada é $8,5 \pm 1,5$. Dos dados de produtividade obtidos é possível concluir que 98% dos resultados classifica positivamente (≥ 5). As respostas inferiores ao nível 5 correspondem a 2,0% ($n = 15$), pelo que se conclui que é pouco expressiva a falta de produtividade e são respostas exclusivas das áreas administrativa, clínica e gestão. Pelos resultados observados, conclui-se que a área financeira e seguros, seguida da tecnologia, são as que se consideram mais produtivas. A moda e a mediana coincidem no 9, acima da média. 26,4% das respostas incidem na pontuação máxima relativa à produtividade.

Tome-se em consideração a experiência prévia. A produtividade em teletrabalho sem experiência prévia com pessoas à distância, isto é, resultado de um processo de adaptação é, em média, $8,2 \pm 1,5$. A média descreve-se dentro do intervalo de confiança a 95% de]7,8; 8,6[

($t = -1,6149$; $df = 67$; $p\text{-value} = 0,111$). Destes valores subamostrados, 12% já tinha executado funções em regime de teletrabalho e todos em tempo parcial.

A produtividade comparativa em regime presencial e remoto, apresenta-se na tabela em baixo (Tabela 24). Considere-se a escala comparativa de 1 a 10, sendo 1 mais produtivo presencialmente e 10 em regime de teletrabalho.

Tabela 24 – Distribuição dos níveis de produtividade por áreas

		Níveis										Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Áreas	Administrativa	0	0	0	4	6	3	17	16	16	0	7,3
	Financeiras e Seguros	0	0	0	0	0	0	0	9	0	6	8,8
	Clínica	0	0	4	30	11	0	9	4	4	0	5,1
	Gestão	8	0	7	12	26	27	24	48	30	22	6,9
	Serviços	0	0	0	3	0	3	0	6	3	0	7,0
	Tecnologia	0	0	8	17	36	23	56	82	84	75	7,8
	Total	8	0	19	66	79	56	106	165	137	103	7,3

A distribuição é significativa quanto à produtividade. Reconsidere-se a escala utilizada, sendo que de 1 a 10 é crescente a produtividade em regime de teletrabalho, e de ordem inversa em regime presencial.

Segue-se a tabela com as estatísticas descritivas (Tabela 25):

Tabela 25 – Análise estatística da produtividade em teletrabalho comparativamente ao regime presencial

Min	1º Quartil	Mediana	Média	3º Quartil	Máximo
1,0	6,0	8,0	7,3	9,0	10,0

Desvio-Padrão	Assimetria	Curtose
2,1	- 0,6	2,7

A média da produtividade analisada é $7,3 \pm 2,1$. Dos dados de produtividade obtidos é possível concluir que 87% das respostas assume a produtividade em teletrabalho superior à do trabalho presencial. Os 13% cuja produtividade comparativa valorizou o trabalho presencial face ao regime de teletrabalho, a produtividade em regime de teletrabalho foi avaliada em 6,3

$\pm 2,0$. Conclui-se, à exceção da inconclusividade da área clínica, que o teletrabalho é, comparativamente, mais produtivo face ao regime presencial. Da área clínica, 87% indica que o teletrabalho não era uma prática empregue na instituição antes da pandemia COVID-19 e 76% executa, pós-pandemia, teletrabalho parcial. Tomando esta subamostragem, a produtividade é avaliada em $5,4 \pm 2,1$ e a produtividade comparativa é $3,8 \pm 0,4$, demonstrando o desvio face às restantes áreas.

Dos resultados obtidos, 27% avaliou com a classificação máxima de 10 a produtividade em regime de teletrabalho, em que 7% não teve experiência prévia neste regime, 82% executa a tarefa a tempo inteiro e 37% em regime de teletrabalho totalmente durante a pandemia. Estes dados são concordantes com a visão de Carillo et al. (2020). No subcapítulo Avaliação do Impacto do Teletrabalho são especificadas as variáveis e concordantemente caracterizadas.

5.3. Análise da Comunicação

A comunicação foi avaliada pelos 739 participantes que têm experiência em teletrabalho, o que permitiu realizar a análise que se apresenta na tabela seguinte (Tabela 26).

Tabela 26 – Análise estatística da comunicação em regime de teletrabalho

		Níveis										Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Áreas	Administrativa	0	0	3	0	10	7	11	16	11	4	7,2
	Financeiras e Seguros	0	0	0	0	0	0	3	3	3	6	8,8
	Clínica	0	4	3	0	0	9	4	27	4	11	7,4
	Gestão	4	8	15	19	6	12	20	61	27	32	7,0
	Serviços	0	0	0	0	6	0	3	3	3	0	6,8
	Tecnologia	4	4	3	16	20	25	74	70	68	97	7,9
	Total	8	16	24	35	42	53	115	180	116	150	7,5

Segue-se a tabela com as estatísticas descritivas (Tabela 27):

Tabela 27 – Análise estatística dos níveis de comunicação avaliados.

Min	1º Quartil	Mediana	Média	3º Quartil	Máximo
2,0	7,0	8,0	7,5	9,0	10,0
Desvio-Padrão		Assimetria		Curtose	
2,1		-1,0		3,4	

A média comunicação com os colegas foi avaliada em $7,5 \pm 2,1$. Dos dados de produtividade obtidos é possível concluir que 88% dos resultados classifica-a positivamente (≥ 5). A área dos serviços foi a que tomou pior cotação em matérias de comunicação, com valor médio de 6,8. Deste grupo, 40% pertence a instituições que antes da pandemia não estava adaptada ao teletrabalho e os restantes estavam adaptados a regimes de teletrabalho parciais. As adaptações ao regime de teletrabalho foram variadas: instituições que não tinham prática, passaram a ter; instituições que tinham teletrabalho parcial passaram a ter total. A realidade foi imposta a todos, geralmente. Analisando os dados das respostas relativamente às questões da comunicação e da produtividade, obtém-se as seguintes frequências (Tabela 28):

Tabela 28 – Matriz de relação entre a produtividade e a comunicação.

		Comunicação										Média	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Produtividade	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
	2	4	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	4,0
	3	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4	6,0
	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
	5	0	0	0	0	4	3	11	4	4	4	0	7,0
	6	0	0	0	4	3	0	12	4	0	0	0	6,4
	7	0	0	0	4	3	10	4	19	6	4	4	7,3
	8	0	4	11	13	21	19	33	44	15	28	28	7,0
	9	0	4	13	14	11	8	27	79	66	20	20	7,5
	10	4	4	0	0	0	12	28	28	25	94	94	8,6
Total		8	16	24	35	42	52	115	181	116	150	7,5	

A leitura da comunicação em função da produtividade permite concluir que a distribuição de valores é aproximadamente triangular inferior à direita, significando que para valores mais altos de produtividade, estão associados valores mais altos de comunicação, justificando a dependência entre os mesmos. Desta forma, conclui-se que a melhor comunicação está associada a maior produtividade, justificando a correlação entre as variáveis.

Segue-se a distribuição da comunicação em regime de teletrabalho comparativamente ao presencial (Tabela 29):

Tabela 29 – Análise comparativa da comunicação em regime de teletrabalho comparativamente ao presencial.

		Níveis										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Média
Áreas	Administrativa	0	0	3	16	4	11	4	16	8	0	6,2 ± 1,9
	Financeiras e Seguros	0	0	0	0	3	6	3	0	0	3	6,8 ± 1,8
	Clínica	0	0	3	3	25	8	8	11	4	0	6,0 ± 1,6
	Gestão	0	4	27	27	30	18	24	48	11	15	6,2 ± 2,2
	Serviços	0	0	0	3	3	0	9	0	0	0	6,0 ± 1,3
	Tecnologia	3	8	18	32	85	31	64	79	35	26	6,5 ± 2,1
	Total	3	12	51	81	150	74	112	154	58	44	6,3 ± 2,0

Segue-se a tabela com as estatísticas descritivas (Tabela 30):

Tabela 30 – Análise estatística dos níveis comparativos da Tabela 25.

Min	1º Quartil	Mediana	Média	3º Quartil	Máximo
1,0	5,0	6,0	6,3	8,0	10,0

Desvio-Padrão	Assimetria	Curtose
2,0	-0,1	2,2

O valor médio da comunicação do regime de teletrabalho comparativamente ao regime presencial é de 6,3 ± 2,0. Fica evidente que em teletrabalho a comunicação foi valorizada face ao regime presencial. Segundo Liu (2010), a comunicação é fundamental em regime de teletrabalho. Assim, o processo encontra-se em maturidade dados os valores serem

substancialmente abaixo. Não existe um limiar de referência, porém é de notar que um valor esperado de 6,3/10 para um fator fundamental deve-se reinterpretar como fator de melhoria em adaptação.

5.4. Importância dos Sistemas de Informação

Neste capítulo analisa-se a variável de adequação dos sistemas de informação ao regime do teletrabalho. Tal como abordado nos capítulos teóricos, os passos interpretados segundo o trabalho de Newman (2020) são necessariamente fundamentais para a interpretação dos sistemas de informação no contexto de teletrabalho. O reconhecimento da nova realidade requer, conforme estudado nos três subcapítulos anteriores, a compreensão da realidade. Segundo o autor citado, a reestruturação das equipas é o fulcro e o motor deste novo regime de trabalho. Desta forma, os sistemas de informação surgem de forma a suportar a implementação ou adoção deste regime remoto na medida que permite um trabalho à distância, porém sem distanciar a informação.

O acesso síncrono e continuado da operação à gestão deve ser garantido, tal como a definição de canais de comunicação que, baseados em sistemas de informação, sustentam o teletrabalho, permitindo às equipas agirem em rede sem comprometer as tarefas a desempenhar.

O teletrabalho pode ser analisado em diversos ângulos. Neste capítulo é possível uma análise circular na medida que, na perspetiva do colaborador, é possível aferir o impacto da presença da instituição. O teletrabalho não desvincula o colaborador da sua instituição, nem da sua função, muito pelo contrário. A instituição toma responsabilidade, sem desvincular o colaborador da missão e objetivos no qual se insere no plano estratégico e operacional da instituição, cumprindo uma função.

Assim, embora a partir de casa, é necessário o vínculo. Desta forma, no capítulo anterior foi abordada, de forma sistemática, a produtividade e a comunicação. Assim, o epicentro dá-se no colaborador. Por outro lado, é necessário revigorar a análise de modo a entender o impacto da instituição no colaborador e deduzir os eventuais danos ou benefícios.

Continuando o estudo dos 739 participantes que têm experiência em teletrabalho, conclui-se que 94% tem equipamento para cumprir as funções. Dos restantes, que declararam não terem

equipamentos a produtividade, descreve-se em torno de $7,7 \pm 2,4$ o que é significativamente distinto do valor apurado no estudo da produtividade ($t = -2,4675$; $df = 48$; $p\text{-value} = 0,01723$).

Dos inquiridos, 88% declara ter as condições necessárias para executar o trabalho. Os restantes, embora afirmando que não reúnem as condições, a produtividade foi de $8,0 \pm 2,2$ face aos $8,6 \pm 1,3$ dos 88%. Esta discrepância de 0,6 não é conclusiva com a relação, porém pode-se aferir que existe impacto da adequação dos recursos disponibilizados. Da amostra, distingue-se na tabela seguinte (Tabela 31) as ferramentas de trabalho utilizadas em regime de teletrabalho.

Tabela 31 – Distribuição das respostas em função das ferramentas de trabalho.

		Comunicação e Videoconferência	Gestão de Projeto	Gestão de Tarefas	Colaboração
Áreas	Administrativa	98	0	18	4
	Financeiras e Seguros	32	0	7	3
	Clínica	107	3	10	11
	Gestão	351	11	84	72
	Serviços	27	3	3	6
	Tecnologia	637	44	218	157
	Total	1252	61	340	253

Consideração: Cada resposta inclui pelo menos um item.

As ferramentas surgem segmentadas conforme indicado na revisão da literatura: Comunicação, Gestão e Registo. As ferramentas de comunicação e videoconferência são utilizadas com maior expressão, seguidas da gestão de tarefas e de colaboração. Como tarefas de registo entendam-se as ferramentas de armazenamento de informações para fins, como de documentação e gestão de projetos. Assim, são utilizadas num trabalho em rede, de modo a garantir o acesso a todos os colaboradores. A adaptação ao regime de teletrabalho não consiste na transição apenas do colaborador, mas também na forma como a informação é processada, resultado das tarefas realizadas sobre os registos: recolha, controlo, armazenamento, recuperação e apresentação. Note-se que, sobre as referências à comunicação, não são evidenciadas alterações ao fluxo habitual, uma vez que é transversal à utilização corrente em regime presencial. Contudo, ainda nesta área, as utilizações de ferramentas de comunicação por vídeo são fundamentais em teletrabalho, para manter a comunicação. A comunicação foi identificada como a área com maior incidência de respostas, transversal a todas as áreas (>

90%). Pelas respostas, podemos concluir que os sistemas de informação permitem a comunicação e a gestão documental, permitindo expandir para outras particularidades para os fins especializados das áreas – gestão, produção ou divulgação.

Das ferramentas mais utilizadas destacaram-se as de comunicação, o *Microsoft Teams* e *Microsoft Outlook*, mas também o *Microsoft Skype* e o *Zoom*. Na gestão da informação é referida a utilização do *Jira* e *Confluence*. As ferramentas *Microsoft OneDrive* e *Microsoft Sharepoint* permitem o teletrabalho na perspetiva de rede e conexão em trabalho corporativo e colaborativo. É referida a importância do acesso à rede privada virtual (VPN) o que permite o acesso, em casos específicos, à rede de acordo com as necessidades, como é o exemplo na área da saúde (técnicos, enfermeiros e médicos) e na tecnologia, às equipas técnicas e de suporte. Em relação à comunicação são evidenciadas aplicações como o *WhatsApp* e o *Telegram*.

Conforme descrito no subcapítulo do modelo de comunicação, citando Núñez (2017), as respostas deste estudo basearam-se nas aplicações de comunicação e com menos incidência nas infraestruturas que permitem o teletrabalho. Dada a especificidade e a aplicabilidade na ótica do utilizador, reforçando a baixa literacia da arquitetura informática, o resultado é interpretado como a perceção das ferramentas diretas de utilização (imediatas).

A adaptabilidade ao teletrabalho necessita de revigorar a estratégia e a disponibilização de ferramentas ou novos recursos que o tornam mais eficiente. Foram elencados os principais que se descrevem em baixo:

Num conjunto de 311 respostas, podem formar-se os seguintes *clusters* (Tabela 32).

Tabela 32 – Ferramentas e Recursos que tornam o trabalho mais eficiente

<i>Hardware</i>	<i>Software</i>	Iniciativas
126 (40,5%)	140 (45,0%)	45 (14,5%)

O primeiro é o dos recursos, onde são descritos um conjunto de necessidades, em que 43% foi relacionada com *hardware*, tais como mobiliário, monitor extra, impressora, microfone, telemóvel, *webcam* ou quadro branco. O segundo foi referente a *software*, onde foram enumeradas as necessidades relativas às áreas, concordantes com a leitura do ponto analisado anteriormente. Enumeram-se os *softwares* de informação e armazenamento de dados, troca de informação e também de gestão ou funcionalmente específicos para as tarefas a desempenhar. Por último, as iniciativas de formação, necessidade de encontros entre a equipa e atividades propostas, como a ginástica laboral.

As respostas que identificam as ferramentas ou iniciativas que surgem como uma mais-valia para desempenhar uma função, são concordantes com a identificação da eficiência. A perceção das necessidades, ferramentas e recursos, que contribuem para o trabalho mais eficiente e, conseqüentemente a sua satisfação e garantia, constituem o fluxo com influência direta na produtividade. Esta relação intui-se, empiricamente, dos dados apresentados. Não é possível relacionar objetivamente, uma vez que extravasa os objetivos do questionário. Porém, é uma relação plausível pela análise dos dados recolhidos e pela significância da amostra pela sua dimensão e representatividade.

A garantia do acesso às ferramentas é essencial para o processo de transição e adaptação de teletrabalho. Por área, indica-se a taxa de garantia de ferramentas para o desempenho de funções neste regime laboral relativamente ao ambiente (Tabela 33).

Tabela 33 – Garantia das ferramentas necessárias ao exercício das funções

Área	Adaptabilidade (Condições)	
Administrativa	58	93,6%
Atividades Financeiras e de Seguros	15	100%
Clínica	48	77,4%
Gestão	181	88,7%
Serviços	12	80,0%
Tecnologia	331	86,9%

A adaptação, em média foi de 87,2%. Numa análise por áreas, verificamos que a área financeira e de seguros tem uma adaptação de ambiente total, ainda que poucas observações (n=15). Por outro lado, a área da gestão e tecnologia superaram os 85%. A área clínica teve o resultado mais baixo, 77,4%. Na tabela seguinte (Tabela 34) apresentam-se os dados que permitem avaliar a participação da instituição neste processo, analisando o facto de ter providenciado os equipamentos e condições semelhantes ao regime presencial, incluindo monitores, computadores e demais exemplos.

Tabela 34 – Taxa de Participação da Instituição na adoção de Teletrabalho.

Área	Não	Sim		Participação da Instituição
		Parcial	Total	
Administrativa	23	21	18	62,9%
Atividades Financeiras e de Seguros	3	3	9	80,0%
Clínica	37	17	8	40,3%
Gestão	26	94	84	87,3%
Serviços	0	9	6	100%
Tecnologia	100	148	133	73,8%
Total	189	292	258	74,4%

Pela tabela anterior, é possível avaliar a adesão da instituição à criação de condições de forma parcial (39,5%) e total (39,5%). Em média, há uma participação de cerca de 75%. A participação da instituição na criação de condições é fundamental na implementação de uma política de teletrabalho. As condições objetivas estão analisadas, porém, do conjunto de despesas correntes, há gastos que serão inevitavelmente superiores, como é o gasto da eletricidade e da internet. Segue-se um quadro de participação neste sentido pelas instituições (Tabela 35):

Tabela 35 – Participação da instituição com gastos adicionais (política de apoio ao teletrabalho)

Área	Não	Sim		Participação da Instituição
		Parcial	Total	
Administrativa	58	4	0	6%
Atividades Financeiras e de Seguros	12	3	0	20%
Clínica	58	0	4	6%
Gestão	204	0	0	0%

Serviços	15	0	0	0%
Tecnologia	369	7	5	3%
Total	716	14	9	3%

Podemos concluir, pela tabela de resultados, que não há praticamente contribuição da instituição em custos adicionais nas despesas correntes, aderindo em média 3%.

Por último, é necessário enquadrar o contexto do teletrabalho abordado nesta investigação.

O contexto foi imposto e não proposto. Deste modo, é necessário abordar o contexto social, político e económico de incerteza e exatidão, associado a sucessivas medidas de confinamento e restrições sociais. Com o teletrabalho o espaço de lazer e bem-estar, os espaços pessoais e profissionais coincidem no espaço e, por vezes, no tempo, na medida em que a fronteira no sentido de mudança de espaço deixou de existir. Desta forma, surge a análise da participação das instituições no apoio psicológico dos colaboradores, disponibilizando este acompanhamento. Como se pode observar pela tabela seguinte (Tabela 36), em média, cerca de metade dos participantes recebem apoio psicológico.

Tabela 36 – Taxa de adesão e políticas de teletrabalho - Apoio psicológico aos colaboradores

Área	Sim	Não	Participação
Administrativa	38	24	61,3%
Atividades Financeiras e de Seguros	12	3	80,0%
Clínica	33	29	53,2%
Gestão	64	140	31,4%
Serviços	9	6	60,0%
Tecnologia	176	205	46,2%
Total	332	407	44,9%

No caso das atividades financeiras e seguros, o apoio é substancialmente superior, cerca de o dobro, ao contrário da área de gestão que assinala cerca de 10 pontos percentuais abaixo da média. Os restantes encontram-se na vizinhança da média com oscilações de 10 pontos percentuais, sensivelmente.

5.5. Avaliação do Impacto do Teletrabalho

Neste capítulo analisa-se a variável impacto do teletrabalho na perspetiva de custo-benefício, vantagens-desvantagens na ótica do colaborador e da instituição.

5.5.1. Análise Custo-Benefício

A análise custo-benefício permite contrabalançar as expectativas face ao estilo de vida e conforto que advém do regime de teletrabalho face aos pontos negativos que influenciam a dinâmica da prática profissional. A avaliação do impacto do teletrabalho divide-se em pontos positivos e negativos. Estes pontos são analisados com base em variáveis de interesse.

Para classificar os aspetos positivos do teletrabalho são considerados os seguintes critérios, numa escala discreta de 1 a 5:

- C₁: Deslocações
- C₂: Tempo livre
- C₃: Equilíbrio entre o profissional e pessoal
- C₄: Poupança de dinheiro
- C₅: Apoio à família

A tabela seguinte (Tabela 37) resume os aspetos positivos face às Áreas profissionais.

Tabela 37 – Análise dos aspetos positivos do teletrabalho

		C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
Áreas	Administrativa	4,8 ± 1,1	3,3 ± 1,3	3,4 ± 1,2	4,0 ± 1,1	3,8 ± 0,9
	Financeiras e Seguros	4,8 ± 0,8	3,4 ± 0,5	3,8 ± 0,7	3,6 ± 0,5	3,8 ± 1,2
	Clínica	4,6 ± 0,6	3,3 ± 1,0	3,5 ± 1,0	4,1 ± 0,9	3,8 ± 1,0
	Gestão	4,5 ± 0,6	2,9 ± 1,1	3,2 ± 1,0	4,0 ± 0,8	3,7 ± 0,9
	Serviços	4,6 ± 0,6	3,6 ± 1,3	3,0 ± 1,2	3,8 ± 0,6	3,8 ± 0,6
	Tecnologia	4,7 ± 0,5	3,4 ± 1,1	3,7 ± 1,0	3,9 ± 0,9	3,9 ± 0,9
	Total	4,6 ± 0,5	3,3 ± 1,1	3,5 ± 1,0	4,0 ± 0,8	3,8 ± 0,9

A média dos critérios agrupados é de $3,8 \pm 0,9$. Note-se que as deslocações são classificadas com $4,6 \pm 0,5$, deixando claro que é um fator evidentemente positivo. Os restantes, são fatores positivos, ainda que inferior a este caso concreto *a priori* mencionado. Note-se que os valores se encontram entre 3,3 e 4,0. O desvio associado é considerável para mostrar a diversidade de fatores envolvidos. A avaliação não é evidente. Porém, pode-se concluir que as deslocações são um constrangimento e o teletrabalho vem confirmar-se, através deste ponto, como fator positivo. Pode-se concluir que todas as variáveis envolvidas são preponderantes, apresentando-as como fatores positivos do teletrabalho. Reestruturando os critérios, pode-se concluir que o teletrabalho é positivo, uma vez que diminui as deslocações e, conseqüentemente, promove o aumento do tempo livre, permite um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal mais favorável, permite poupar dinheiro e racionar recursos e aumentar o tempo disponível para a família.

A tabela em baixo (Tabela 38), indica a significância dos valores inferiores a 3 por critério.

Tabela 38 – Análise dos aspetos positivos do teletrabalho (análise dos pontos negativos)

Critérios Avaliação	C₁	C₂	C₃	C₄	C₅
Inferior a 3	23 (3,1%)	204 (27,6%)	156 (21,1%)	77 (10,4%)	80 (10,8%)

Os 5 critérios têm prós e contras. Note-se, por exemplo, o critério C1 é praticamente uma evidência que se considera um fator positivo, com taxa de adesão de cerca de 96,9%, uma vez que, em regime de teletrabalho, quer total, quer parcial, não é necessário deslocar-se para outro espaço. Por outro lado, os critérios C2 e C3 podem ter diferentes interpretações, indicando as taxas de adesão diminuídas em 27,6% e 21,1%, respetivamente. Veja-se o C2, ainda que a média seja $3,3 \pm 1,1$, decompondo o intervalo correspondente é de [2,2; 4,4]. Desta forma, o intervalo encontra-se avaliado de forma indiscriminada entre o positivo e negativo, ainda que favorecido pelo primeiro. Contudo, a proximidade da residência ao local presencial de trabalho, ou mesmo as horas extraordinárias que acabaram por ser feitas, ainda que interpretadas pelas circunstâncias do confinamento, podem ter induzido tal ambigüidade nos resultados. O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (critério C3) é descrito em torno de $3,5 \pm 1,0$. Relacionando com a taxa de adesão e decompondo o intervalo correspondente [2,5; 4,5] nota-se que existe interseção de região de avaliação negativa. Este ponto pode ser interpretado tal

como o anterior. Coincidindo os espaços de laboral e pessoal existiu impacto significativo na vida pessoal e negativo, justificando a ponderação da partição em [2,5; 3,0]. Os restantes são quantificáveis em regiões praticamente positivas e interpreta-se a global unanimidade como fatores positivos deste regime de trabalho.

Considere-se, complementarmente, variáveis que surgem como impacto negativo, permitindo, assim, avaliar este vértice da temática em curso. Seguem-se as variáveis, considere-se, numa escala discreta de 1 a 5:

- C₆: Relações com os colegas
- C₇: Distrações
- C₈: Rotina
- C₉: Equipamento/Ferramentas de trabalho
- C₁₀: Motivação

É de notar que a escala toma significado inverso, em que 1 é muito negativo e 5 é considerado como nada negativo. Segue-se a análise de dados na tabela seguinte (Tabela 39):

Tabela 39 – Análise dos aspetos negativos do teletrabalho

		C₆	C₇	C₈	C₉	C₁₀
Áreas	Administrativa	2,6 ± 1,3	2,9 ± 1,1	2,8 ± 1,2	3,0 ± 0,9	3,3 ± 0,9
	Financeiras e Seguros	4,2 ± 0,7	4,4 ± 0,8	4,6 ± 0,5	5,0 ± 0,0	4,0 ± 0,9
	Clínica	3,1 ± 0,9	3,2 ± 1,0	2,7 ± 0,9	3,0 ± 1,2	3,4 ± 0,8
	Gestão	2,7 ± 1,1	3,0 ± 0,9	3,0 ± 0,9	3,4 ± 0,9	3,5 ± 0,9
	Serviços	2,8 ± 1,0	3,0 ± 1,2	2,2 ± 0,6	3,8 ± 1,0	4,0 ± 1,2
	Tecnologia	3,0 ± 1,1	3,5 ± 1,2	3,3 ± 1,1	3,4 ± 1,0	3,6 ± 1,0
	Total	2,9 ± 1,0	3,4 ± 1,1	3,2 ± 1,0	3,4 ± 1,0	3,6 ± 1,0

As variáveis, em cima caracterizadas, dispõem-se nos segmentos positivo e negativo, atendendo em torno do valor esperado o respetivo desvio-padrão. Segue-se, tal como nos critérios anteriormente estudados, a análise da avaliação inferior a 3 (Tabela 40).

Tabela 40 – Análise dos aspetos negativos do teletrabalho (análise dos pontos negativos)

CrITÉRIOS Avaliação	C₆	C₇	C₈	C₉	C₁₀
Inferior a 3	132 (17,9%)	134 (13,4%)	212 (28,7%)	187 (17,2%)	260 (35,2%)

Não é possível aferir que os fatores são integralmente negativos, embora concebidos como tal na construção do questionário. A relação com os colegas desenvolve-se em torno de $2,9 \pm 1,0$ e com uma taxa de enquadramento negativo de 17,9%. Os restantes descrevem-se em torno de um valor esperado positivo, embora o intervalo associado, tendo em consideração a dispersão, engloba valores negativos. A relação dos colegas passou a estar informatizada. O teletrabalho distancia as equipas na medida que a relação se descreve em formato digital. Como consequência do formato, analisem-se os critérios C7 como medida de influência externa e C8 relacionada com os objetivos específicos de cada perfil. Particularizando, o primeiro pode ser lido em comparação com a adaptação, em média foi de 87,2% estudada no subcapítulo anterior. O critério seguinte, C9, pela especificidade deve ser entendido diferentemente de área para área. Este, é um critério fundamental no período de adaptação. O acesso remoto aos materiais, equipamentos e ferramentas, e a garantia dos circuitos de comunicação, são possíveis com recurso aos sistemas de informação. Conforme analisado acima, estes são fundamentais na adoção de trabalho remoto. Por último, entenda-se a motivação como consequência, caracteriza-se em torno de um valor médio de $3,6 \pm 1,0$. A motivação é uma variável fundamental, resultante da combinação de alguns dos fatores analisados.

5.5.2. Taxa de Adesão

Segue-se, na Tabela 41, os dados correspondentes à adesão do colaborador.

Tabela 41 – Taxas de Adesão ao Teletrabalho

		Sim	Não	Adesão
Áreas	Administrativa	50	12	80,6%
	Financeiras e Seguros	15	0	100,0%
	Clínica	38	24	61,3%
	Gestão	178	26	87,3%
	Serviços	15	0	100,0%
	Tecnologia	345	36	90,6%

Total	641	98	86,7%
--------------	------------	-----------	--------------

Com base na tabela anterior podemos concluir que, em média, o teletrabalho é apoiado em 86,7% das respostas obtidas. À exceção da área clínica, que tem 61,3% de adesão, os restantes ultrapassam os 80%. Fixe-se a análise na vertente funcional da área que não é sustentada por este regime de trabalho. Note-se, inclusive, que a área financeira e seguros e serviços, a adesão ao modelo de teletrabalho é de 100%. As áreas administrativas, gestão e tecnologia têm considerável adesão de 80,6%, 87,3% e 90,6%, respetivamente. Os resultados obtidos são concordantes com a investigação de Baert et al. (2020).

A distribuição de dias considerados para regime de teletrabalho são, em média, 3 dias em trabalho remoto e 2 dias presenciais. Segue-se a distribuição dos dias na tabela em baixo (Tabela 42):

Tabela 42 – Tempo considerado para desempenhar tarefas em regime de teletrabalho

		1	2	3	4	5	Dias
Áreas	Administrativa	9	13	16	0	12	2,9 ± 1,4
	Financeiras e Seguros	0	0	6	3	6	4,0 ± 0,9
	Clínica	11	23	4	0	0	1,8 ± 0,6
	Gestão	11	60	88	7	12	2,7 ± 0,9
	Serviços	0	3	6	3	3	3,4 ± 1,1
	Tecnologia	29	75	122	55	64	3,1 ± 1,1
Total		60	174	242	68	97	3,0 ± 1,2

Cerca de 13% das respostas indicou não ter opinião. Os valores anteriores devem ser analisados no compromisso que assegura a função desempenhada. A moda dos valores é de 3 dias, coincidindo com a média. O intervalo de abrangência é de [2, 4] dias o que significa 3/5 de proporção em presencial e remoto e o inverso. A consideração de teletrabalho integral é de 13,1% o que é possível concluir que a adesão fundamental e transversal ao regime de teletrabalho é parcial nos intervalos indicados.

A adesão ao teletrabalho é motivada por um conjunto de benefícios interpretado na ótica do colaborador e da instituição. Na perspetiva do colaborador foram agrupados por áreas e resumidas na tabela em baixo (Tabela 43):

Tabela 43 – Benefícios para a adesão ao regime de teletrabalho para o colaborador

Alimentação	Deslocação	Vestuário	Saúde	Tempo
258	498	37	7	24
34,9%	67,4%	5,0%	< 1,0%	3,2%

Na tabela encontram-se anexas as respostas dadas proporcionalmente à dimensão da amostra em estudo. Note-se que a deslocação (67,4%) é um fator decisivo de minimização de custos, seguido da alimentação. Os restantes fatores não são fundamentais. Os dados do tempo e da deslocação poderiam ser antecipadamente interpretados como dependentes, porém, a sua representatividade na amostra em estudo comprova que a deslocação não é a principal causa de tempo despendido. A saúde não tem praticamente relevância no estudo, nem o vestuário.

Na perspetiva da instituição, seguem-se (Tabela 44) as principais vantagens financeiras.

Tabela 44 – Vantagens financeiras para a instituição

Consumíveis	Manutenção	Equipamentos	Espaço	Produtividade	Transporte
34	390	35	138	36	4
4,6%	52,8%	4,7%	18,7%	4,9%	< 1,0%

Os benefícios face às instituições, entendidos na ótica do colaborador, são expressos maioritariamente na manutenção (52,8%). A transposição do local de trabalho para o ambiente doméstico surge como justificação deste facto. O espaço e os equipamentos globalizam cerca de 23,4% dos fatores. Os transportes não são evidentes à sensibilidade da perspetiva do colaborador dos benefícios para a instituição.

Para sumarizar a análise de benefícios, em contraponto aos custos, seguem-se a lista de vantagens elencadas com foco no teletrabalho:

- V₁: Diminuição do *stress*
- V₂: Perda de tempo nas deslocações

- V₃: Poupança de dinheiro
- V₄: Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- V₅: Trabalhar em qualquer local
- V₆: Mais tempo livre
- V₇: Ambiental

Seguem-se (Tabela 45) os dados de identificação das variáveis:

Tabela 45 – Caracterização das vantagens identificadas

V ₁	V ₂	V ₃	V ₄	V ₅	V ₆	V ₇
253	253	55	133	104	6	4
34,2%	34,2%	7,4%	18,0%	14,1%	< 1,0%	< 1,0%

Dos fatores identificados, a diminuição de *stress* e a perda de tempo nas deslocações, foram os mais expressivos. O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a dispensa da obrigatoriedade de trabalho, expressam a flexibilidade desta modalidade face ao modelo tradicional de trabalho presencial.

Tal como indicado por Carillo et al. (2020), das variáveis contempladas, o *stress* foi apontado como fator fundamental, na medida que a instabilidade e incerteza do contexto e o enquadramento em medidas de confinamento traduzidas pelo isolamento social e deslocações condicionadas, se tornam influências diretas.

Com os resultados obtidos, verifica-se que, tal como Rebelo (2004) defende, o teletrabalho é “um fenómeno amplamente vantajoso”, sob o crivo da leitura do Directorate-General for Internal Policies (2021) e Organisation for Economic Co-operation and Development (2020) num regime híbrido em torno de 3 dias, conforme observado nesta investigação.

5.5.3. Adaptação Institucional

A compreensão da participação integral na dinâmica da instituição é fundamental para a formação ativa de um corpo laboral. Cada trabalhador deve participar na definição e prossecução dos objetivos, responsabilizando-se pelos compromissos atribuídos. Assim, é necessário assumir a participação da empresa. Em regime de teletrabalho é necessário reforçar

políticas de qualidade e esforços ao nível dos recursos humanos de forma continuada e adaptada.

Segue-se (Tabela 46) a análise de cumprimento destes temas nas instituições associadas aos inquiridos:

Tabela 46 – Cumprimento de políticas de qualidade e esforços de recursos humanos

		Sim	Não	Taxa de Cumprimento
Áreas	Administrativa	35	27	56,5%
	Financeiras e Seguros	12	3	80,0%
	Clínica	15	47	24,2%
	Gestão	97	107	47,5%
	Serviços	9	6	60,0%
	Tecnologia	218	163	57,2%
	Total	386	353	52,2%

Na área clínica, o cumprimento destas matérias é reduzido, face às restantes (24,2%). Por outro lado, não são expressivas. Atente-se à média de 52,2%. Este facto demonstra que, excluindo a área financeira e seguros (80,0%), as restantes áreas cumprem, em cerca de metade, o compromisso em matérias de qualidade e recursos humanos. Este indicador contribui para compreender a baixa adesão à motivação no subcapítulo 3.5.1. de 35,2%.

A análise pode ser estendida no sentido de suporte adequado. Seguem-se os dados (Tabela 47).

Tabela 47 – Caracterização do apoio em matéria de suporte da instituição ao colaborador

		Sim	Não	Suporte
Áreas	Administrativa	35	27	56,5%
	Financeiras e Seguros	12	3	80,0%
	Clínica	23	39	37,1%
	Gestão	136	68	66,7%

	Serviços	12	3	80,0%
	Tecnologia	259	122	68,0%
	Total	477	262	64,5%

Os resultados estão em concordância com a participação anterior, não acrescentando novidade. Em cerca de 64,5% das respostas são consideradas, em matérias de acompanhamento, o apoio no suporte. Excetuando a área financeira e seguros e serviços, as restantes consideram apoio em ordem da média.

Nesta sequência é de entender que o teletrabalho pode ser uma proposta, podendo ser interpretado em duas medidas: como confiança, uma vez que a distância física requer um modelo de gestão distinto e mais controlado e, desta forma, responsabilidade. Assim, cerca de 61,3% das instituições promovem este regime, como se observa nos dados da Tabela 48.

Tabela 48 – Promoção institucional deste regime de trabalho

		Sim	Não	Promoção
Áreas	Administrativa	51	11	82,3%
	Financeiras e Seguros	12	3	80,0%
	Clínica	15	47	24,2%
	Gestão	124	80	60,8%
	Serviços	12	3	80,0%
	Tecnologia	239	142	62,7%
	Total	453	286	61,3%

É de notar que a área clínica tem valores substancialmente abaixo da média, cerca de 40 pontos percentuais. Note-se que a especificidade laboral é concreta e, dada a sensibilidade e até por vezes inadequação, justifica-se este facto. As restantes distribuem-se entre 60% a 83%.

Na sequência da análise, o contacto com o superior hierárquico é fundamental. Em matéria de acompanhamento este indicador é crítico e necessário o alinhamento do superior hierárquico

à adoção do método de desenvolvimento, necessitando adaptar os objetivos, métodos e orientações em função das circunstâncias.

Tabela 49 – Contacto com o superior hierárquico direto

		Sim	Não	Suporte
Áreas	Administrativa	38	24	61,3%
	Financeiras e Seguros	12	3	80,0%
	Clínica	29	33	46,8%
	Gestão	121	83	59,3%
	Serviços	15	0	100,0%
	Tecnologia	312	69	81,9%
	Total	527	212	71,3%

Não é unânime o alinhamento dos superiores hierárquicos ao teletrabalho (Tabela 49), frisando a média de valores de 71,3% e a discrepância entre áreas desde a clínica a 46,8%, aos serviços que é 100%. Desta forma, a gestão sustentada deste método requer um acompanhamento permanente dos superiores hierárquicos, demonstrando a maturidade de adaptação ao regime remoto. O conhecimento do superior é fundamental para revitalizar a distância inerente por pressuposto. Segue-se, na Tabela 50, uma análise à perceção da adequação do modelo de gestão em vigor na sua instituição ao regime de teletrabalho.

Tabela 50 – Adequação do modelo de gestão em vigor ao regime de teletrabalho

		Sim	Não	Adequação
Áreas	Administrativa	55	7	88,7%
	Financeiras e Seguros	15	0	100,0%
	Clínica	36	26	58,1%
	Gestão	201	3	98,5%
	Serviços	15	0	100,0%
	Tecnologia	351	30	92,1%
	Total	673	66	91,1%

A gestão, excetuando a área clínica, adequa-se ao regime de teletrabalho (91,1%). Nas áreas financeira e seguros e serviços em 100%, os restantes em elevado número (> 88%). A gestão é baseada no acompanhamento e orientação. Na área clínica, a dificuldade de aplicação

deste regime é sensível, uma vez que o desmembramento dos hospitais face às principais práticas e rotina foi readaptada com a pandemia e, desta forma, o acompanhamento tornou-se crítico. A qualidade dos serviços e garantias de serviços deve ser interpretada relacionalmente com estes dados. O acompanhamento da chefia é fundamental para a garantia de qualidade dos produtos ou serviços, bem como a adaptação de linhas orientadoras e definição do plano estratégico e cumprimento do mesmo.

Com base no questionário não é possível definir o perfil do gestor ou responsável de equipa em regime de teletrabalho, uma vez que foram enumeradas cerca de 40 características modelo, perdendo representatividade estatística. Das características com maior significância enumeram-se: (a) comunicador (18,3%), (b) confiável (4,6%), (c) disponível (6,1%), (d) motivador e organizado (10,7%) e (e) próximo (14,5%). Por outro lado, são enumeradas outras categorias com significância desprezável (aproximadamente 1,0%) que fazem a construção deste perfil adequadamente, identificando: (a) bom senso (< 1,0%), (b) atento e assertivo (< 1,0%), (c) dinâmico (2,0%), (d) espírito de equipa (2,2%), (e) presente (1,6%), (f) resiliente (1,2%) e (g) responsável (< 1,0%).

CAPÍTULO VI – Discussão dos Resultados

6.1. A Aceitação do Teletrabalho: Entre a Adaptação e a Reconfiguração das Práticas Laborais

O elevado grau de aceitação do teletrabalho (86,7% dos inquiridos) evidencia a consolidação desta modalidade como uma solução viável e até preferencial para muitos profissionais, mesmo em áreas tradicionalmente marcadas pela presencialidade, como a saúde. Este dado acompanha as conclusões do estudo da Escola Nacional de Saúde Pública (2021), no qual se registou uma preferência significativa por regimes híbridos, refletindo uma reconfiguração das expectativas dos trabalhadores face ao trabalho do futuro.

A pandemia funcionou, assim, como um catalisador de mudanças organizacionais latentes, acelerando transformações que, noutros contextos, poderiam levar anos a concretizar-se. Conforme apontam Baert et al. (2020) e Malhotra et al. (2007), esta transição rápida revelou tanto o potencial do teletrabalho para aumentar a flexibilidade e a autonomia dos profissionais, como os desafios relacionados com desigualdades no acesso a recursos, dificuldades de supervisão e questões psicossociais.

Não obstante, a adaptação não foi homogénea. Verificou-se que, nas instituições com práticas prévias de trabalho remoto, a transição foi mais fluida, com menores quebras de produtividade e maior conforto dos colaboradores. Por outro lado, organizações menos preparadas enfrentaram dificuldades significativas em áreas como a gestão de equipas, apoio técnico, e estruturação de políticas internas.

6.2. Produtividade: Eficiência Percebida vs. Sustentabilidade no Longo Prazo

A produtividade média autorreportada pelos participantes foi de $8,5 \pm 1,5$ numa escala de 0 a 10, o que indica uma perceção muito positiva do desempenho laboral em regime remoto. Este resultado é congruente com os dados de Ozimek (2020), que observou melhorias de

produtividade em 32,2% dos casos, e com estudos de Schwarzmüller et al. (2018), que apontam que a autonomia proporcionada pelo teletrabalho pode gerar maior foco e eficiência.

Contudo, importa distinguir entre produtividade percebida e produtividade sustentada. A literatura alerta para os riscos de exaustão e burnout associados à flexibilidade excessiva (Putnam et al., 2014), ao alargamento não regulado da jornada laboral e à sobreposição entre os domínios profissional e pessoal. De facto, os dados do estudo apontam que muitos profissionais relatam uma sobrecarga de trabalho, especialmente aqueles que não dispunham de condições ergonómicas ou tecnológicas adequadas no domicílio.

A análise por áreas profissionais evidencia que setores TI, financeiro, administrativo alcançaram maior produtividade, enquanto funções assistenciais e clínicas mostraram limitações estruturais, o que confirma as observações de Bentley (2014) e Gajendran & Harrison (2007) sobre a não universalidade do teletrabalho.

6.3. Comunicação e Coesão de Equipa

A comunicação, com média de $7,5 \pm 2,1$, foi avaliada positivamente, mas inferior à produtividade. Isso sugere que, embora as ferramentas digitais (Teams, Zoom, e-mail, partilhas em nuvem) tenham assegurado a operacionalização das tarefas, a dimensão relacional da comunicação ficou comprometida. Como referem Flammia (2010) e Liu (2010), a comunicação emocional e não-verbal continua a ser um desafio, sobretudo quando mediada por canais assíncronos ou impessoais.

A falta de contacto presencial compromete não apenas a qualidade das interações, mas também a coesão das equipas, a partilha informal de conhecimento e a criação de um sentimento de pertença, conforme já salientado por Golden et al. (2008) e Hoch & Kozlowski (2014). Esses fatores são especialmente relevantes em contextos como o setor da saúde, onde a confiança e a colaboração são cruciais.

O estudo também confirma que a maturidade das equipas em relação ao uso das tecnologias de comunicação influencia significativamente os resultados, validando os achados de Bartelt

(2014): não basta escolher a “melhor” ferramenta, é necessário adotar práticas colaborativas e promover competências digitais nos profissionais.

6.4. O Papel Estratégico dos Sistemas de Informação

Os Sistemas de Informação emergem, nesta investigação, como pilares estruturantes da continuidade organizacional em tempos de crise. A sua importância foi amplamente reconhecida pelos inquiridos, tanto em termos de produtividade como de comunicação e acesso a dados críticos.

Segundo o modelo de Núñez (2017), o sucesso do teletrabalho depende da articulação entre quatro componentes: infraestrutura, serviços, aplicações informáticas e utilizadores. A pesquisa revela que a maior parte das instituições conseguiu assegurar o acesso a plataformas básicas (videoconferência, partilha de documentos), mas muitas falharam na criação de ecossistemas digitais robustos, integrados e seguros.

Além disso, os riscos relacionados com a cibersegurança, evidenciados por Jerónimo et al. (2020) e pelo CNCS (2020), mantêm-se atuais. A rápida digitalização aumentou a vulnerabilidade das instituições, muitas vezes sem o devido investimento em firewalls, VPNs, ou políticas de autenticação robusta. Isso aponta para uma necessidade urgente de alinhamento entre transformação digital e cultura de segurança da informação.

6.5. Perceções Futuras e Recomendações

Os dados indicam uma clara preferência dos profissionais por regimes híbridos, sobretudo em modelos de três dias em teletrabalho e dois dias presenciais. Este equilíbrio permite conjugar as vantagens do trabalho remoto (flexibilidade, autonomia, redução de custos) com os benefícios do presencial (relacionamento interpessoal, cultura organizacional, supervisão direta).

Autores como Gajendran & Harrison (2007) e Coenen & Kok (2014) apontam que os modelos híbridos maximizam a satisfação e o desempenho dos trabalhadores, quando bem estruturados.

CAPÍTULO VII – Conclusão

7.1. Conclusão

A pandemia da COVID-19 representou um ponto de viragem na forma como se concebe e organiza o trabalho, obrigando instituições e profissionais a uma adaptação repentina ao regime de teletrabalho. Este estudo teve como objetivo compreender o impacto dessa transição forçada nas práticas laborais, na produtividade e na comunicação interpessoal, bem como analisar o papel dos Sistemas de Informação (SI) enquanto facilitadores da continuidade organizacional no contexto da saúde em Portugal.

Através de uma abordagem metodológica quantitativa e exploratória, baseada na aplicação de um inquérito a uma amostra de 1073 profissionais, foi possível traçar um retrato detalhado das perceções, desafios e oportunidades associadas ao teletrabalho. Os dados revelaram uma aceitação significativa deste regime, com 86,7% dos inquiridos a manifestar apoio à sua implementação, especialmente num modelo híbrido.

Entre as principais descobertas destaca-se a perceção de aumento de produtividade em regime remoto (média de $8,5 \pm 1,5$), em linha com estudos prévios (Ozimek, 2020; Baert et al., 2020). Este resultado foi particularmente evidente em setores como o tecnológico e administrativo, onde as tarefas são altamente digitalizáveis. Por outro lado, funções que requerem presença física, como as da área clínica, mostraram menor adaptabilidade ao modelo remoto.

A comunicação, embora avaliada positivamente ($7,5 \pm 2,1$), revelou desafios inerentes ao distanciamento físico, reforçando a importância de práticas de gestão e liderança adaptadas às equipas em teletrabalho. A investigação demonstrou que a eficácia da comunicação não depende unicamente das ferramentas utilizadas, mas sim da maturidade digital das equipas e da existência de rotinas colaborativas bem definidas.

Os Sistemas de Informação revelaram-se fundamentais neste processo de transição. A sua capacidade de suportar processos de trabalho, garantir o acesso remoto a dados sensíveis e

possibilitar a comunicação síncrona e assíncrona entre equipas foi amplamente reconhecida. No entanto, também se evidenciaram fragilidades no domínio da cibersegurança e na disponibilidade de infraestruturas tecnológicas adequadas, alertando para a necessidade de reforçar as políticas institucionais nesta área.

A análise do impacto do teletrabalho destacou ainda as vantagens associadas à flexibilidade, à conciliação entre vida profissional e pessoal, à redução de custos e à autonomia dos trabalhadores. Contudo, foram igualmente identificadas desvantagens, como o isolamento social, a sobrecarga de trabalho e a ausência de suporte técnico ou ergonómico adequado, fatores que exigem atenção redobrada por parte das organizações.

Perante este cenário, torna-se evidente que o futuro do trabalho não reside numa dicotomia entre o presencial e o remoto, mas sim na construção de modelos híbridos sustentáveis. Estes devem ser sustentados por estratégias organizacionais sólidas, por uma cultura de confiança e por investimentos contínuos em tecnologia e formação.

Como contributo final, esta dissertação oferece recomendações práticas para a melhoria da gestão do teletrabalho: desde a definição de políticas claras, passando pela promoção da saúde ocupacional, até à integração de práticas de liderança partilhada. As conclusões aqui apresentadas não contribuem apenas para o conhecimento científico sobre o teletrabalho, como também oferecem insights relevantes para a formulação de políticas públicas e empresariais mais eficazes e humanizadas.

7.1.1. Limitações e Perspetivas Futuras

Esta investigação, apesar da sua robustez metodológica, apresenta algumas limitações, como a impossibilidade de recolher dados qualitativos que permitissem explorar em profundidade as experiências individuais dos participantes. Além disso, o contexto pandémico constitui um momento excecional, pelo que os resultados devem ser interpretados com cautela quanto à sua generalização para períodos de normalidade.

Para futuros estudos, recomenda-se o aprofundamento qualitativo das dinâmicas de teletrabalho e análises longitudinais que permitam aferir os impactos do modelo híbrido ao longo do tempo.

Em suma, o teletrabalho deixou de ser uma exceção para se tornar uma componente essencial das estratégias laborais contemporâneas. Cabe agora às organizações e aos decisores políticos transformar a experiência forçada da pandemia numa oportunidade de inovação, desenvolvimento sustentável e valorização do capital humano.

8. Bibliografia

- Abukari , A., & Bankas, E. (2020). Some Cyber Security Hygienic Protocols For Teleworkers In Covid-19 Pandemic Period And Beyond. *International Journal of Scientific & Engineering Research Volume 11, Issue 4*.
- Ågerfalk, P. J., Conboy, K., & Myers, M. D. (2020). Information systems in the age of pandemics: COVID-19 and beyond. *European Journal of Information Systems, vol. 20* , issue 3.
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). *The COVID-19 Crisis and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes*. Alemanha: IZA Institute of Labor Economics.
- Balacescu , A., Patrascu , A., & Loredana, M. P. (2021). Adaptability To Teleworking In European Countries. *Amfiteatru Economic*.
- Bartelt, V. L. (2014). Nature and nurture: The impact of automaticity and the structuration of communication on virtual team behavior and performance. *MIS Quarterly, 38(2)*, 521–538.
- Bednar, P. M. (2019). *Balancing Stakeholder Interests : Socio-Technical Perspectives on Smart Working Practice*. In A. E. et Al. (Ed.). IFIP International Federation for Information Processing.
- Bentley, T. (2014). How can organisations realize the positive benefits of ‘anywhere working’? *Hum. Resour. Magaz. 2014*, 8-11.
- Bravo, R. S. (1991). *Técnicas de investigação social: Teoria e ejercicios 7 ed*. Madrid: Paraninfo.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers. *EUROPEAN JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS*.
- Cattani, A. D., & Holzmann, L. (2011). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Zouk.
- Coenen, M., & Kok, R. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: the role of telework and flexible work schedules. *Eur. Manage. J. 32*, 564–576.
- Collins, N. C.-M. (2014). Member satisfaction, communication and role of leader in virtual self-managed teamwork: case studies in Asia-Pacific region. *Human Systems Management, 33(4)*, 155–170.
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *J. Organiz. Behav. 23*, 511–532.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: a review. *Front. Psychol. 10*:1938.
- Cowan, L. D. (2014). E-Leadership: Leading in a virtual environment-guiding principle for nurse leaders. *Nurs. Econom. 32*, 312-322.

- Delanoëije, J., & Verbruggen, M. (2019). The Use of Work-Home Practices and Work-Home Conflict: Examining the Role of Volition and Perceived Pressure in a Multi-Method Study. *Front. Psychol.* 10:2362.
- Directorate-General for Internal Policies. (2021). *The impact of teleworking and digital work on workers and society*. European Union.
- Estrada, M. M. (2014). *Teletrabalho & Direito - O Trabalho à Distância e sua Análise Jurídica em Face aos Avanços Tecnológicos*. Juruá.
- Eurofound and the International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fedakova, D., & Ištoňová, L. (2017). Slovak IT-employees and new ways of working: impact on work-family borders and work-family balance. *Ceskoslovenska Psychol.* 61, 68-83.
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. *Psychology: Organizations and Work Journal*.
- Flammia, M. C. (2010). Leadership roles, socioemotional communication strategies, and technology use of Irish and US students in virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 53(2), 89–101.
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *J. Appl. Commun. Res.* 38, 336-361.
- Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho. (10 de 03 de 2022). Obtido de Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho: <https://www.eurofound.europa.eu/pt/data/covid-19/quality-of-life>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *J. Appl. Psychol.* 92:1524.
- Gall, M. D. (2002). *Educational Research: An Introduction, 7th Edition*. White Plains, New York: Pearson/Allyn & Bacon.
- Gálvez, A., Tirado, F., & Alcaraz, J. M. (2020). “Oh! Teleworking!”. Regimes of engagement and the lived experience of female Spanish teleworkers. *Bus. Ethics A Eur. Rev.* 29, 180-192.
- Ghiglione, R. &. (1997). *O Inquérito – Teoria e Prática (3ª ed.)*. Celta Editora.
- Giovanis, E. (2018). The relationship between teleworking, traffic and air pollution. *Atmospher. Poll. Res.* 9, 1-14.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *J. Appl. Psychol.* 93:1412.
- Gupta, S., & Pathak, G. S. (2018). Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study. *J. Organiz. Change Manage.* 31, 778-794.

- Handy, S. L., & Mokhtarian, P. L. (1996). The future of telecommuting. *Futures, Volume 28, Issue 3*, 227-240.
- Hauret, L., & Martin, L. (2020). The impact of telework induced by the spring 2020 lockdown on the use of digital tools and digital skills. *LISER*.
- Henttonen, K. &. (2005). Managing distance in a global virtual team: The evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change, 14(April)*, 107 - 119.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *J. Appl. Psychol.* 99, 390–403.
- Hoegl, M. a. (2016). Enabling shared leadership in virtual project teams: A practitioners' guide. *Proj. Manage. J.* 47, 7-12.
- Hsin, H. H. (2014). *Virtual teams : cultural adaptation , communication quality , and interpersonal trust*, 25(12). Cambridge University.
- International Labour Organization*. (09 de 03 de 2022). Obtido de International Labour Organization: <https://www.ilo.org>
- Jerónimo, P., Andrade, F., Fonseca, I., Silva, J., Abreu, J., Venâncio, P., & Freitas, P. (2020). *Relatório de Cibersegurança em Portugal - Ética & Direito*. Universidade do Minho. Centro de Investigação em Justiça e Governação (JusGov).
- Kelly, M. M. (1985). Next workplace revolution: Telecommuting. Em *Supervisory Management*.
- Kim, H. N., Tonelli, M. J., & Silva, A. L. (2016). From formal to informal: executives who migrated to flexible work. *Review of Business Management*, 133-152.
- Kłopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees. *Organiz. Manage.* 4, 39-49.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *J. Vocat. Behav.* 68, 347-367.
- Lemesle, R.-M., & Marot, J.-C. (1994). *Le Télétravail*. Presses Universitaires de France.
- Lisboa, J., Coelho, A., & Coelho, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*. Grupo Editorial Vida Económica.
- Lister, K., & Kamouri, A. (2020). *The Global Work-from-Home Experience Survey*. Obtido de <https://globalworkplaceanalytics.com/brags/news-releases>
- Liu, Y. (2010). A Meta-analysis of Virtual Team Communication Based on IPO Model. *The 2010 International Conference on EBusiness Intelligence*, 177–186.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Acad. Manage. Perspect.* 21, 60-70.
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework. *Person. Rev.* 41, 450–469.

- Mihalca, L., Irimias, T., & Brendea, G. (2021). Teleworking During the COVID-19 Pandemic: Determining Factors of Perceived Work Productivity, Job Performance, and Satisfaction. *Amfiteatru Economic*.
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *Int. J. Manpower*, 40, 87-101.
- Newman, S. A. (2020). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*.
- Nickson, D. (2012). *Remote Working*. Routledge.
- Nilles, J. M. (1976). *The Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Nilles, J. M. (1994). *Making Telecommuting Happen: A Guide for Telemanagers and Telecommuters*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Núñez, S. A. (2017). State of art on telematic infrastructure for telework. *Revista Visión Electrónica*, 11(2), 261 - 278.
- Observatório de Tendências. (21 de dezembro de 2020). *77% dos portugueses revela que a sua empresa foi capaz de responder ao desafio de teletrabalho*. Obtido de <https://news.cision.com/pt/ageas-seguros/r/77--dos-portugueses-revela-que-a-sua-empresa-foi-capaz-de-responder-ao-desafio-de-teletrabalho,c63744151928000000>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?*
- Ozimek, A. (2020). The Future of Remote Work. *Social Science Research Network*.
- PORDATA. (2021). Obtido de PORDATA: <https://www.pordata.pt/>
- Presidência do Conselho de Ministros. (3 de Novembro de 2020). Decreto-Lei n.º 94-A/2020. *Diário da República n.º 214/2020, 1º Suplemento, Série I de 2020-11-03*, pp. 168-(2)-168-(7).
- Pública, E. N. (27 de 11 de 2021). *Barómetro Covid-19*. Obtido de <https://barometro-covid-19.ensp.unl.pt/saude-ocupacional/Resultados/>
- Putnam, L. L., Myers, K. K., & Gailliard, B. M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Hum. Relat.* 67, 413–440.
- Pyoria, P. (2011). Managing telework: risk, fears and rules. *Manage. Res. Rev.* 34, 386–399.
- Rebelo, G. (2004). *Teletrabalho e Privacidade - Contributos e Desafios para o Direito do Trabalho*. Editora RH.
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados*, 54, 207-233.
- Sakuda, L. O. (2001). *Teletrabalho: Desafios e Perspectivas - Dissertação de Mestrado*. São Paulo: FGV-EAESP.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welppe, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Manage. Revue* 29, 114-138.

- Shachaf, P. (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. *Information and Management*, 45(2). *ScienceDirect*.
- Shankar, K. (2020). The Impact of COVID-19 on IT Services Industry - Expected Transformations. *British Journal of Management*, 450-452.
- Silva, V. G., Vieira, A. M., & Pereira, R. S. (2015). Telemanagement: Between Improvising and Facing a New Reality? *Perspectivas Contemporâneas*, 35-55.
- Snyder, D. L. (2001). Mastering virtual teams : strategies, tools, and techniques that succeed. *ResearchGate*.
- Torales, J., O'Higgins, M., Castaldelli-Maia, J. M., & Ventriglio, A. (2020). The outbreak of COVID-19 coronavirus and its impact on global mental health. *International Journal of Social Psychiatry* 66(4), 317-320.
- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *J. Bus. Psychol.* 30, 313–323.
- Vescoukis, V. S. (2012). Teleworking: From a technology potential to a social evolution. *Regional Science Inquiry*, 4(3 SPEC. ISSUE), 37 - 50.
- Villafrade, A. V., & Osma, J. I. (2013). Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*.
- Walmart. (2016). *Diversity & Inclusion*.
- Welch, C., & Bednar, P. M. (2019). Socio-Technical Perspectives on Smart Working: Creating Meaningful and Sustainable Systems. *Information Systems Frontiers*, 281-298.
- Wojcak, E., Bajzikova, L. S., & Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Proc. Soc. Behav. Sci.* 229, 33-41.

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário



Qual o impacto do teletrabalho na sua vida pessoal e profissional?

No âmbito do Mestrado em Gestão de Unidade de Saúde, estou a desenvolver um estudo sobre o Impacto da Pandemia COVID-19 no Teletrabalho e a criação de valor dos Sistemas de Informação, em todos os setores.

O projeto em causa tem como principal objetivo avaliar o retorno económico do teletrabalho durante a pandemia COVID-19, assim como a contribuição dos sistemas de informação, a criação de valor e eficiência em teletrabalho.

Para tal, solicito a sua participação no preenchimento de um breve questionário, com uma duração total de aproximadamente 5 minutos.

A participação nesta investigação tem um carácter voluntário, pelo que pode negá-la ou decidir interromper o preenchimento do questionário, a qualquer momento, se assim o entender. Todos os dados recolhidos são anónimos e confidenciais.

Se pretender algum esclarecimento sobre este estudo, por favor contacte o investigador Rui Ribeiro Santos através do e-mail 190100030@esg.ipsantarem.pt.

Tendo tomado conhecimento sobre a informação acerca do estudo, declaro que tenho mais de 18 anos e que aceito participar nesta investigação.

- Aceito participar
- Não aceito participar

Seguinte

Limpar formulário

Dados Sociodemográficos

Sexo *

 ▼

Qual a sua idade? *

- 18 a 24 anos
- 25 a 31 anos
- 32 a 38 anos
- 39 a 45 anos
- 46 a 52 anos
- 53 a 59 anos
- 60 ou mais anos

Habilitações Académicas *

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Curso Tecnológico / Profissional
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Local de Residência *

Selecionar ▼

Qual a dimensão do seu agregado familiar? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- Mais de 4

Tem dependentes a seu cargo (Pais, filhos, etc)? *

- Sim
- Não

Qual o setor em que se insere a sua empresa? *

- Agricultura, Veterinária e pesca
- Indústria
- Construção
- Comércio
- Transportes
- Alojamento, restauração e similares
- Atividades financeiras e de seguros
- Atividades imobiliárias
- Educação
- Saúde
- Forças de Segurança
- Outra: _____

Qual a dimensão da empresa em que presta funções? *

- Micro Empresa
- Pequena Empresa
- Média Empresa
- Grande Empresa
- Outra: _____

Que cargo ou função ocupa na sua instituição? *

A sua resposta

Anterior

Seguinte

Limpar formulário

Impacto do Regime em Teletrabalho

O teletrabalho já era uma filosofia empregue na sua instituição antes da pandemia COVID-19? *

- Sim, parcialmente
- Sim, na totalidade
- Não

O teletrabalho é uma opção na sua instituição durante a pandemia COVID-19? *

- Sim, parcialmente
- Sim, na totalidade
- Não

Já teve alguma experiência em trabalhar com pessoas fisicamente distantes? *

- Sim
- Não

Executa ou já executou alguma vez as suas funções na instituição em regime de teletrabalho? *

- Sim, em Part-time
- Sim, em Full-time
- Não

Anterior

Seguinte

Limpar formulário

Impacto do Regime em Teletrabalho

Se executa, ou já executou alguma vez funções em regime de teletrabalho, como avalia a sua produtividade nesse regime? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pouco Produtivo Muito Produtivo

Na sua opinião, é mais produtivo em regime de teletrabalho do que em regime presencial? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muito menos Produtivo Muito mais Produtivo

Como avalia a comunicação com os seus colegas de trabalho? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muito difícil Muito fácil

Como avalia a sua comunicação com os colegas em regime de teletrabalho, comparativamente ao regime presencial? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muito mais difícil Muito mais fácil

Tem o equipamento/ferramentas necessárias para cumprir as suas funções? *

- Sim
- Não

Quais as ferramentas que mais utiliza em regime de teletrabalho do que em regime presencial? *

- Ferramentas de Comunicação (WhatsApp, Microsoft Outlook, Microsoft Teams, Mattermost, Slack, Skype, etc)
- Ferramentas de Video Conferencia (Microsoft Teams, Zoom, Skype, Cisco)
- Ferramentas de Gestão de tarefas (JIRA, Microsoft Outlook, Redmine, Trello, etc)
- Ferramentas de Gestão de Projetos (Project, Jira, Webtimesheet, etc.)
- Ferramentas de Colaboração através de documentos (Confluence, Gitlab, Evernote, google docs, etc)
- Outra: _____

Que ferramentas são mais eficientes para si em regime de teletrabalho? Identifique 3 exemplos: *

A sua resposta

Que incorporação de novos recursos/ferramentas seriam uma mais valia para a realização das suas funções em regime de teletrabalho? *

A sua resposta _____

Considera que possui as condições/ambiente necessário para a realização de teletrabalho? *

- Não
- Sim

A sua instituição providenciou, em caso de estar em teletrabalho, equipamentos e condições de trabalho semelhantes à do regime presencial (por exemplo: monitor, computador portátil, etc.)? *

- Sim, com todas as condições necessárias.
- Sim, mas apenas com algumas das condições necessárias.
- Não

A sua instituição apoia-o financeiramente, em caso de estar em teletrabalho, com custos de eletricidade, internet, etc? *

- Sim, na totalidade
- Sim, parcialmente
- Não

A sua instituição disponibiliza apoio psicológico em caso de necessidade? *

Sim

Não

Anterior

Seguinte

Limpar formulário

Benefícios do Regime de Teletrabalho

Na sua opinião, quais os aspetos positivos do teletrabalho? Identifique na escala abaixo, em que "1" é Nada positivo e "5" é Muito positivo. *

	1	2	3	4	5
Sem deslocações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mais tempo livre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equilíbrio entre o profissional e pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poupança de dinheiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoio à família	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Na sua opinião, quais os aspetos negativos do teletrabalho? Identifique na escala abaixo, em que "1" é Muito negativo e "5" é Nada negativo. *

	1	2	3	4	5
Relações com os colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distrações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rotina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipamento/Ferramentas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

No futuro, gostaria de trabalhar em regime de teletrabalho? *

- Sim
- Não

Se sim, quantos dias por semana?

- 1
- 2
- 3
- 4
- A tempo inteiro

Identifica vantagens financeiras em regime de teletrabalho para o colaborador? Se sim, quais? *

*

A sua resposta

Identifica vantagens financeiras em regime de teletrabalho para a instituição? Se sim, quais? *

A sua resposta

Na sua opinião, qual é a maior vantagem do teletrabalho? *

- Equilíbrio entre vida profissional e pessoal
- Trabalhar em qualquer lugar
- Evitar stress e perda de tempo em deslocações
- Mais tempo livre
- Poupança de dinheiro
- Outra: _____

Anterior

Seguinte

Limpar formulário

Escalabilidade da adequação ao regime de teletrabalho

As políticas de qualidade / Recursos Humanos definidas na sua instituição estão adaptadas ao regime de teletrabalho? *

Sim

Não

Na sua opinião, a sua instituição fornece o suporte adequado ao regime de teletrabalho? *

Sim

Não

A sua instituição promove a realização de teletrabalho? *

Sim

Não

O superior hierárquico direto, promove a realização de teletrabalho? *

Sim

Não

Mantém contacto regular com a sua equipa e superior hierárquico em regime de teletrabalho?

*

Sim

Não

Qual é, para si, a principal característica de um gestor/responsável de equipa em teletrabalho?

*

A sua resposta _____

O modelo de gestão de equipa em vigor na sua instituição / área, adequa-se ao regime de teletrabalho? *

Sim

Não

Anterior

Seguinte

Limpar formulário

Muito obrigado pela sua ajuda e contribuição!

Anterior

Enviar

Limpar formulário

Anexo 2 - Distribuição de atividades profissionais por áreas

	Administrativa	Financeiras e Seguros	Clínica	Gestão	Serviços	Tecnologia	Total
Administrador Hospitalar	0	0	0	4	0	0	4
Administrativo	27	3	0	4	3	0	37
Assistente Operacional	0	0	22	0	0	0	22
Assistente Social	0	0	4	0	0	0	4
Assistente Técnico	35	3	0	0	0	6	44
Bancário	4	0	0	0	0	0	4
Consultor	4	3	0	3	6	32	48
Contabilista	4	0	0	0	0	0	4
Designer	0	0	0	0	3	0	3
Diretor	0	0	19	54	3	55	131
Docente	0	0	0	4	0	4	8
Economista	0	0	0	0	0	4	4
Enfermeiro	4	0	84	4	0	0	92
Gestor (a)	8	3	0	71	3	38	123
Gestor de Recursos Humanos	0	0	0	4	0	0	4
Gestor de Sistemas de Informação	0	0	0	65	0	78	143
Investigador	0	0	0	0	0	8	8
Médico	0	0	40	0	0	0	40
Nutricionista	0	0	4	0	0	0	4
Ortopista	0	0	9	0	0	0	9
<i>Personal Trainer</i>	0	0	1	0	0	0	1
Presidente	0	0	0	4	0	0	4
Psicólogo	0	0	8	0	0	0	8
Responsável Técnico	0	0	0	8	0	0	8
Técnico de <i>Controller</i>	0	3	0	0	0	0	3
Técnico de Radiologia	0	0	4	0	0	0	4
Técnico de Sistemas de Informação	0	0	0	0	0	254	254
Técnico de Turismo	0	0	0	0	3	0	3
Técnico Superior	3	0	0	19	0	0	22
Técnico Superior de Diagnóstico e Terapêutica	0	0	26	0	0	4	30

	Administrativa	Financeiras e Seguros	Clínica	Gestão	Serviços	Tecnologia	Total
Total Geral	89	15	221	244	21	483	1073

Anexo 3 - Distribuição de atividades profissionais enquadrada por áreas

	Administrativa	Financeiras e Seguros	Clínica	Gestão	Serviços	Tecnologia	Total
Administrador Hospitalar	0	0	0	4	0	0	4
Administrativo	27	3	0	4	3	0	37
Assistente Operacional	0	0	22	0	0	0	22
Assistente Social	0	0	4	0	0	0	4
Assistente Técnico	35	3	0	0	0	6	44
Bancário	4	0	0	0	0	0	4
Consultor	4	3	0	3	6	32	48
Contabilista	4	0	0	0	0	0	4
Designer	0	0	0	0	3	0	3
Diretor	0	0	19	54	3	55	131
Docente	0	0	0	4	0	4	8
Economista	0	0	0	0	0	4	4
Enfermeiro	4	0	84	4	0	0	92
Gestor (a)	8	3	0	71	3	38	123
Gestor de Recursos Humanos	0	0	0	4	0	0	4
Gestor de Sistemas de Informação	0	0	0	65	0	78	143
Investigador	0	0	0	0	0	8	8
Médico	0	0	40	0	0	0	40
Nutricionista	0	0	4	0	0	0	4
Ortopetista	0	0	9	0	0	0	9
Personal Trainer	0	0	1	0	0	0	1
Presidente	0	0	0	4	0	0	4
Psicólogo	0	0	8	0	0	0	8
Responsável Técnico	0	0	0	8	0	0	8
Técnico de <i>Controller</i>	0	3	0	0	0	0	3
Técnico de Radiologia	0	0	4	0	0	0	4
Técnico de Sistemas de Informação	0	0	0	0	0	254	254
Técnico de Turismo	0	0	0	0	3	0	3
Técnico Superior	3	0	0	19	0	0	22
Técnico Superior de Diagnóstico e Terapêutica	0	0	26	0	0	4	30
Total Geral	89	15	221	244	21	483	1073