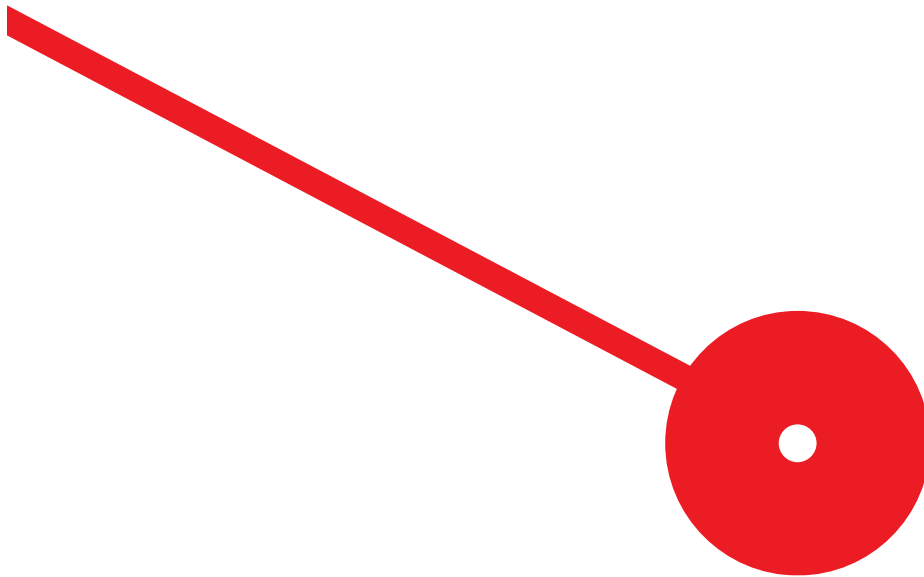




O teletrabalho como ferramenta de Gestão na Administração Pública: vantagens e desvantagens da sua aplicação

Hugo Manuel Vila Real de Castro Mendonça

07/2022

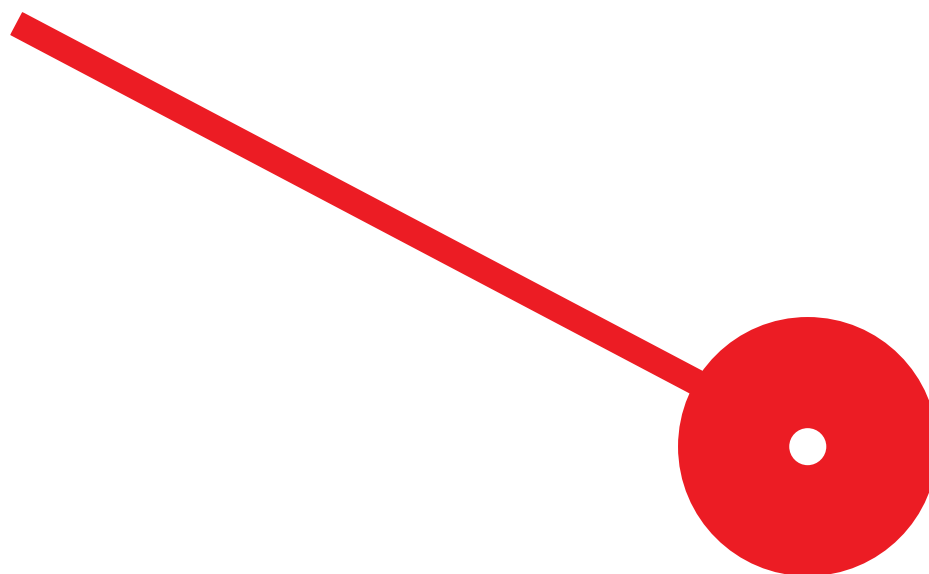




O teletrabalho como ferramenta de Gestão na Administração Pública: vantagens e desvantagens da sua aplicação

Hugo Manuel Vila Real de Castro Mendonça

Versão final da Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações, sob a Orientação do Professor Doutor Adalmiro Álvaro Malheiro de Castro Andrade Pereira e da Professora Ângela Daniela da Silva Vaz.



Dedicatória

A ti que fazes com que queira ser melhor todos os dias.

SM

Agradecimentos

Agradeço aos meus filhos, por terem compreendido a minha ausência.

Agradeços ao Rui pela partilha de conhecimentos, pela ajuda e por ter sido um apoio constante.

Agradeço ao Diretor dos Serviços Partilhados e todos os colegas pelo ajuda e participação neste estudo.

Resumo:

O teletrabalho é nos dias de hoje uma palavra do conhecimento geral, o público em geral faz uma ideia aproximada do que significa. Com este estudo pretende-se perceber se o teletrabalho pode ser uma ferramenta de gestão a ser aplicada na gestão pública, permitindo uma melhoria na eficácia e na eficiência dos recursos de um serviço da Administração pública. Serão usados dados de pesquisa secundários de diferentes autores que fizeram estudos na área do teletrabalho e na sua aplicação nas tarefas diárias. Com a análise procura-se encontrar uma correlação nas respostas nos diferentes estudos em relação à forma como estes avaliam o teletrabalho e como entendem as formas da sua verificação e na sua aplicação. Esperamos com o estudo obter os resultados necessários para apurar um procedimento aceite pela generalidade dos intervenientes, garantindo o cumprimento do Código dos Procedimentos Administrativos e, com isso, responder à questão da aplicabilidade do teletrabalho na Gestão Pública. Definindo a sua viabilidade e controlo nas diferentes áreas de uma Instituição de Ensino Superior. Com os resultados obtidos verifica-se que os trabalhadores optam pelo teletrabalho, em regime híbrido.

Palavras chave: controlo de gestão, teletrabalho, COVID-19, ferramenta de gestão

Abstract:

Telecommuting is nowadays a word of general knowledge, the general public has a rough idea of what it means. With this study, we intend to understand if teleworking can be a management tool to be applied in public management, allowing an improvement in the effectiveness and efficiency of the resources of public administration service. Secondary research data from different authors who have carried out studies in the area of teleworking and its application in daily tasks will be used. The analysis seeks to find a correlation in the responses in the different studies in relation to the way they assess telework and how they understand the ways in which it is verified and applied. With the study, we hope to obtain the necessary results to determine a procedure accepted by most of the stakeholders, guaranteeing compliance with the Administrative Procedures Code and, with that, answering the question of the applicability of teleworking in Public Management. With the results obtained, it is verified that workers opt for telework, in a hybrid regime.

Keywords: Management control, telework, COVID-19, management tool

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – O problema e a contextualização	4
1 Administração Pública.....	5
1.1 Fundação pública de direito privado	7
1.1.1 Serviços Partilhados (SP).....	9
2 Gestão	11
2.1.1 Gestão Pública	13
2.1.2 Ferramentas de gestão.....	14
3 Teletrabalho	15
3.1.1 Conceitos de teletrabalho	17
3.1.2 Quem pode fazer teletrabalho	20
3.1.3 Vantagens e desvantagens	22
3.1.4 Controlo e aplicação do teletrabalho como ferramenta de gestão	28
Capítulo II – Metodologia.....	35
4 Enquadramento metodológico.....	36
4.1 Metodologia	36
4.1.1 Objeto de estudo	38
4.1.2 População e a amostra.....	40
4.1.3 Implicações éticas	41
Capítulo III – Análise dos resultados.....	42
5 Análise da amostra.....	43
5.1 Análise comparativa dos grupos	45
5.1.1 Condições para a implementação do teletrabalho.....	48
5.1.1.1 Foi possível ter todos os trabalhadores em teletrabalho	49
5.1.1.2 São necessárias competências técnicas para a implementação do teletrabalho	50

5.1.1.3	Foi mantido o contato com a chefia durante o confinamento.....	50
5.1.1.4	Quais os meios de contato usados.....	51
5.1.2	Características do teletrabalho	52
5.1.2.1	As rotinas de trabalho estão garantidas em regime de teletrabalho .	53
5.1.2.2	O descanso foi alcançado durante o período de teletrabalho	53
5.1.2.3	A flexibilidade de horários é uma vantagem	54
5.1.2.4	Os colaboradores têm autonomia para organizar e gerir as tarefas que desenvolvem	54
5.1.2.5	A motivação para o trabalho é maior em teletrabalho	55
5.1.3	Avaliação do trabalho desenvolvido e teletrabalho	56
5.1.3.1	Foi possível manter a relação com os colegas	56
5.1.3.2	É possível acompanhar o trabalho desenvolvido	57
5.1.3.3	O trabalho desenvolvido é possível de verificar	57
5.1.3.4	O teletrabalho permite a progressão na carreira	58
5.1.4	Implementação do teletrabalho	58
5.1.4.1	Estão todos de acordo com o regime do teletrabalho	59
5.2	Análise por serviço.....	60
5.2.1	Condições para a implementação do teletrabalho.....	60
5.2.2	Características do teletrabalho	62
5.2.3	Avaliação do trabalho desenvolvido e teletrabalho	66
5.2.4	Implementação do teletrabalho	68
	Capítulo IV - Conclusão.....	70
6	Conclusão	71
	Referências bibliográficas.....	74
	Apêndices.....	80
Apêndice I	– Questões colocadas nos dois questionários	81
	Anexos.....	85

Anexo I – Organogramas	86
Anexo II – Tratamento dos dados pessoais	87

Índice de Figuras

<i>Imagem 1 - Áreas da gestão</i>	<i>12</i>
<i>Imagem 2 - Exemplos de definições de teletrabalho de vários autores</i>	<i>19</i>
<i>Imagem 3 - Aptidões necessárias no teletrabalhador</i>	<i>21</i>
<i>Imagem 4 - Características dos teletrabalhadores.....</i>	<i>21</i>
<i>Imagem 5 - Tipos de controlo segundo Alberto Trope</i>	<i>31</i>
<i>Imagem 6 - Fases do estudo</i>	<i>37</i>
<i>Imagem 11 - Cruzamento da variável PF1 * PF11.....</i>	<i>61</i>
<i>Imagem 12 - Cruzamento da variável PF1 * PF8.....</i>	<i>62</i>
<i>Imagem 13 - Cruzamento da variável PF1 * PF10.....</i>	<i>63</i>
<i>Imagem 14 - Cruzamento da variável PF1 * PF16.....</i>	<i>64</i>
<i>Imagem 15 -Cruzamento da variável PF1 * PF17.....</i>	<i>64</i>
<i>Imagem 16 - Cruzamento da variável PF1 * PF22</i>	<i>66</i>
<i>Imagem 17 - Cruzamento da variável PF1 * PF18.....</i>	<i>67</i>
<i>Imagem 18 - Cruzamento da variável PF1 * PF19.....</i>	<i>68</i>
<i>Imagem 19 - Cruzamento da variável PF1 * PF24.....</i>	<i>69</i>

Índice de Tabelas

<i>Tabela 1 - Modelos de Serviços Partilhados</i>	10
<i>Tabela 2 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho</i>	27
<i>Tabela 3 - Amostra SPUP</i>	40
<i>Tabela 4 - Correlação habilitação * Categoria</i>	44
<i>Tabela 5 - Correlação da variável: No regime de teletrabalho foi possível manter a sua rotina de trabalho?</i>	46
<i>Tabela 6 - Correlação da variável: Durante o período de trabalho em regime de teletrabalho conseguiu assegurar o tempo de descanso?</i>	46
<i>Tabela 7 - Correlação da variável: Considera a flexibilidade de horários um benefício?</i>	47
<i>Tabela 8 - Correlação da variável: Na sua opinião sentiu-se mais motivada(o) no regime de teletrabalho?</i>	47
<i>Tabela 9 - Correlação da variável: Em teletrabalho, teve menos interrupções no desempenho das suas funções?</i>	47
<i>Tabela 10 - Correlação da variável: Em teletrabalho, a relação com os colegas ficou prejudicada durante o confinamento?</i>	48
<i>Tabela 11 - Tabulação cruzada PF2 - Esteve em teletrabalho durante o período de confinamento (de 15 a 30 de janeiro de 2021)? * PF1 - Qual o seu serviço?</i>	49
<i>Tabela 12 - Dados recolhidos do SPSS (PF5*PC4)</i>	49
<i>Tabela 13 - Dados recolhidos do SPSS</i>	50
<i>Tabela 14 - dados recolhidos do SPSS (PF11*PC10)</i>	51
<i>Tabela 15 - dados recolhidos do SPSS (PF12*PC11)</i>	51
<i>Tabela 16 - Relação entre as questões dos 2 questionários</i>	52
<i>Tabela 17 - dados recolhidos do SPSS (PF8*PC7)</i>	53
<i>Tabela 18 - dados recolhidos do SPSS (PC9*PF10)</i>	53
<i>Tabela 19 - dados recolhidos do SPSS (PF14*PC13)</i>	54
<i>Tabela 20 - dados recolhidos do SPSS (PF16*PC14)</i>	55
<i>Tabela 21 - Dados recolhidos do SPSS (PF17*PC15)</i>	55
<i>Tabela 22 - Dados recolhidos do SPSS (PF18*PC16)</i>	56
<i>Tabela 23 - Dados recolhidos do SPSS (PF19*PC17)</i>	57
<i>Tabela 24 - Dados recolhidos do SPSS (PF20*PC18)</i>	57
<i>Tabela 25 - Dados recolhidos do SPSS</i>	58
<i>Tabela 26 - Dados recolhidos do SPSS (PC21; PF24)</i>	59
<i>Tabela 27 - Distribuição dos casos por serviço</i>	60
<i>Tabela 28 – PF2 Quais os meios utilizados para o contato? * PF1 Crosstabulation</i>	61
<i>Tabela 29 – Correlação das variáveis “Das seguintes opções escolha (três) as que representem a sua experiência em teletrabalho?” * PF1</i>	65
<i>Tabela 30 - Como deve o seu superior hierárquico/chefia acompanhar o desempenho das suas tarefas em teletrabalho (escolher até duas opções)? * PF1 Crosstabulation</i>	66
<i>Tabela 31 - Que tipo de regime prefere? * Qual o seu serviço? Crosstabulation</i>	69

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1 - Qual é a sua idade?</i>	43
<i>Gráfico 2 - Género?</i>	43
<i>Gráfico 3 - Quais são as suas habilitações Académicas?</i>	44
<i>Gráfico 4 - Qual a sua categoria profissional?</i>	45
<i>Gráfico 5 - Variável PF24</i>	59

Lista de abreviaturas

CRP	Constituição da República Portuguesa
CRSCUP	Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
GAD	Gabinete de Apoio
DPO	Encarregado de Proteção de Dados
IES	Instituições de Ensino Superior
OMS	Organização Mundial de Saúde
RJIES	Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior
SAJ	Serviço de Apoio Jurídico
SAs	Serviços Autónomos
SCGC	Serviço de Compras e Gestão Contratual
SEF	Serviço Económico-Financeiro
SIADAP	Sistemas Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública
SP	Serviços Partilhados
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SPUP	Serviços Partilhados da Universidade do Porto
SRH	Serviço de Recursos Humanos
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
UOs	Unidades Orgânicas
UP	Universidade do Porto
WFH	Working from home

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

A 18 de março de 2020 foi decretado o estado de emergência em Portugal, pelo Presidente da República Portuguesa através do Decreto n.º 14-A/2020, decorrente da declaração da Organização Mundial de Saúde (OMS) que alertava estarmos perante uma epidemia, o vírus COVID-19. Com o aumento exponencial dos casos em todo o mundo, foi necessário tomar medidas para impedir a sua disseminação. Foram aprovadas normas de forma a evitar aglomerações e garantir o distanciamento de todos. No seguimento desta necessidade as Instituições começaram a suspender os serviços que prestavam presencialmente, tendo os seus funcionários sido enviados para casa em “teletrabalho”.

As Instituições públicas foram “obrigadas” a encerrar e, dessa forma, impossibilitaram os utentes de terem acesso aos serviços. Foi aplicado o “teletrabalho” de uma forma generalizada a todos. A preocupação era diminuir os contactos e não se o trabalho era passível de ser realizado fora do “escritório”.

Com o passar do tempo e a estabilização dos contágios as instituições começam a ajustar a aplicação do teletrabalho (orientações da tutela), e a definir o que funciona remotamente e o que deve ser realizado nas instalações da organização.

A experiência recente permitiu verificar que o teletrabalho foi viável nos diferentes serviços da organização onde trabalho e, com isso, foi possível constatar que a sua aplicação possibilitou uma redução nos conflitos na equipa. O período passado fora do escritório, permitiu recuperar do desgaste que se fazia sentir no seio da equipa. Tal como, nos relacionamentos pessoais, com o continuar do tempo surgem problemas nas relações profissionais. Na minha experiência este afastamento teve um efeito apaziguador nos conflitos existentes.

Assim, quis compreender se a experiência sentida podia ser replicada, mas seria necessário fazer um estudo para apurar se os colaboradores que, estiveram em teletrabalho, consideram que estar em teletrabalho foi diferente de estar presencialmente nas instalações da organização, ao mesmo tempo, era necessário compreender se o colaborador perde regalias, piora as condições que têm. Por outro lado, é necessário avaliar o impacto da aplicação do teletrabalho do lado da Organização (das chefias).

O presente trabalho vai ser dividido em cinco capítulos, numa fase inicial será feita uma introdução onde será abordada a possibilidade do teletrabalho como ferramenta de gestão e a contextualização da sua aplicação.

No capítulo seguinte será feita a análise do problema e a sua contextualização, de forma a compreender a pertinência do estudo. Será aprofundado o estudo das definições da Gestão, das definições de ferramenta de gestão, bem como o “teletrabalho”, as suas vantagens e aplicação.

A definição da Gestão e a forma como é aplicada nas organizações privadas e nas organizações públicas. Será feita uma comparação entre os dois tipos de organizações para perceber se as ferramentas de gestão e a sua aplicação são possíveis nos mesmos moldes. Iremos também procurar definir o que é uma ferramenta de gestão quanto às suas necessidades técnicas e aplicabilidade.

Quanto ao teletrabalho, será definido e estudado com o intuito de perceber como os diferentes autores abordam o tema atualmente e como foi a evolução da definição ao longo do tempo.

Na parte final deste ponto abordaremos as vantagens e as desvantagens do teletrabalho, recorrendo à opinião de alguns autores, ao mesmo tempo que iremos perceber se existe forma de controlar a sua aplicação e controlo.

No capítulo III, descrevemos o tipo de metodologia que foi usado, bem como a amostra do estudo.

Os resultados do estudo constam no capítulo IV do trabalho e consistem numa leitura da informação recolhida diretamente dos questionários enviados. Foi efetuado um estudo aos resultados obtidos nos dois questionários (chefias e colaboradores) e realizada uma análise comparativa dos resultados obtidos para os dois grupos. Neste capítulo teve-se em consideração as respostas que podiam auxiliar na conclusão do estudo, ou seja, procurou-se dar realce as respostas que a iam ao encontro da pergunta de partida.

Além da análise comparativa entre os dois grupos, optamos por fazer uma leitura dos resultados obtidos em função do serviço.

Por fim, será feita uma conclusão da Dissertação respondendo às diferentes questões que foram sendo colocadas ao longo do trabalho, como a questão inicial: o teletrabalho como ferramenta de Gestão na Administração Pública: vantagens e desvantagens da sua aplicação.

CAPÍTULO I – O PROBLEMA E A CONTEXTUALIZAÇÃO

Com o presente estudo pretende-se perceber se o teletrabalho pode ser usado como uma ferramenta de gestão na Administração Pública, assim, será feita neste capítulo uma abordagem teórica sobre os conceitos e características nas áreas disciplinares deste estudo. O teletrabalho, as suas vantagens e desvantagens serão o foco principal, mas abordaremos simultaneamente as possíveis relações e conceitos com outras áreas, como a Administração Pública, a gestão pública e as ferramentas de gestão e, dessa forma, compreender a sua possível aplicabilidade numa instituição pública.

Iremos focar o estudo nos serviços partilhados de uma universidade portuguesa, serviço que devido à sua estrutura nos pode permitir recolher informações dos colaboradores, bem como das chefias.

De salientar que o presente estudo é realizado com o COVID-19 como “ator” principal, no entanto, o estudo irá considerar autores e textos anteriores à pandemia, com os quais, se pretende demonstrar que o teletrabalho é algo que já existia e não é uma criação para ultrapassar as limitações impostas pelo COVID-19.

1 Administração Pública

Não seria possível começar o presente estudo sem perceber o que é a Administração Pública. A Constituição da República Portuguesa aponta que “*A Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos*” (CRP, ponto 1, do artigo 266º).

Mas o que se pode considerar como sendo Administração Pública? A Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) define “*No sentido orgânico, a administração pública é o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado e de outras entidades públicas que visam a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas; no sentido material, a administração pública é a própria atividade desenvolvida por aqueles órgãos, serviços e agentes*” (DGAEP).

Santos and Oliveira (2010) descrevem, como sendo funções dos Estados modernos, o garante da prestação de serviço público, desde a gestão ao desempenho na persecução do interesse público. Os autores consideram ainda que o serviço público “*distingue-se não só pela finalidade, que é a satisfação das necessidades públicas e sociais, como também por seus meios de atuação*” (Santos & Oliveira, 2010, p. 65)

Para autores como Tavares (2019, p. 13) “*a administração pública é, em larga medida, o braço operacional do governo, que assegura as funções de gestão, implementação das políticas definidas por diferentes governos, tributação, fiscalização e regulamentação*”.

Costin (2010, p. 2) separa o conceito de Estado e de Administração Pública, considerando que Estado “*(...) é o conjunto de regras, pessoas e organizações que se separam da sociedade para organizá-la*” e que “*(...) contém um conjunto de organismos de decisão (Parlamento e governo) e de execução (Administração Pública)*”.

Nos anos seguintes ao 25 de abril de 1974 a Administração Pública era vista como “*(...) organização deficiente, funcionários com poucas qualificações (...) dirigentes com pouca sensibilidade para gerir os seus serviços tendo em vista a obtenção de resultados eficazes, eficientes e de elevada qualidade*” (Tavares, 2019, p. 9).

Ao longo dos últimos anos, os sucessivos governos portugueses, foram tomando medidas com o intuito de melhorar e aperfeiçoar a estrutura. Tavares (2019) salienta o aumento dos funcionários para 560 mil efetivos até 2005. As medidas não foram apenas referentes ao dos seus funcionários, “*A modernização da administração pública portuguesa alicerçou-se, fundamentalmente, na tendência para delegar competências em institutos públicos*” (Tavares, 2019, p. 47).

Os autores Santos and Oliveira (2010) salientam ter existido um crescimento nos serviços existente na administração direta, os quais, não estavam a obter o sucesso esperado. O que provoca uma necessidade de recorrer à descentralização dos serviços, por ser considerado que a estrutura existente não era a ideal.

Alguns autores culpabilizam o “*Modelo Burocrático weberiano*¹” pelo mau funcionamento dos serviços públicos e pela falta de elasticidade no momento de agir e servir os utentes. Segundo Costin (2010, p. 2) o Estado “*na visão de Weber, detém o monopólio da coerção física legítima, ou seja, é a única entidade que pode empregá-la ou delegar seu uso com a obediência dos cidadãos porque se trata de uma dominação legítima*”.

Considerando a autora poder-se-á depreender que através deste modelo o estado pode aplicar todas as alterações e aplicá-las e com isso “*estabelecer a ordem*”. No entanto, a

¹ Max Weber, sociólogo alemão, nascido em 1864. Defensor do modelo burocrático, modelo que consiste na existência de uma estrutura formal nas organizações, a qual, permitirá garantir resultados a longo prazo através de objetivos comuns a todos os elementos pertencentes à organização.

governança deve ter em consideração os interesses de todos, quer do Estado, bem como dos utentes dos seus serviços. Nesse sentido o Governo de Portugal, em 1990, criou o Dia Nacional da Desburocratização², por resolução do Conselho de Ministros. Pretendia-se com este dia a sensibilização dos funcionários para garantir mais eficiência e eficácia na relação com os utentes, envolvendo-os no processo e, nas decisões da forma de funcionamento.

Segundo Tavares (2019, p. 13) *“para reverter grande parte destas disfunções, vários países encetam reformas profundas que viriam a afetar a estrutura da administração. Pensadas para impor eficiência e qualidade nos serviços, as reformas da Nova Gestão Pública criaram novos contornos na estrutura da administração pública”*.

Com a Lei n.º 3/2004 foi criada a Lei Quadro dos Institutos Públicos, o governo português, com o objetivo de estabelecer *“(…) os princípios e as normas por que se regem os institutos públicos”* ("Lei Quadro dos Institutos Públicos," 2004). Com a criação destes institutos o Estado pretende conceder a outras entidades a capacidade de desempenhar funções em seu nome, mantendo a supervisão e tutela, ao mesmo tempo que lhes permite autonomia financeira e administrativa.

1.1 Fundação pública de direito privado

Da descentralização dos serviços públicos surgem um conjunto de entidades que irão desempenhar funções administrativas, a desempenhar os fins do Estado, nas mais diferentes áreas, como o Ensino Superior.

Tavares (2019) define a Administração indireta como não estando hierarquicamente subordinada aos governos ao contrário da administração pública direta.

“As fundações públicas de direito privado são as fundações criadas por uma ou mais pessoas coletivas públicas, em conjunto ou não com pessoas de direito privado, desde que aquelas, isolada ou conjuntamente, detenham uma influência dominante sobre a fundação” (DRE, 2022).

² Dia Nacional da Desburocratização, última quinta-feira de outubro:
<https://www.calendarr.com/portugal/dia-nacional-de-desburocratizacao/>

De salientar, que as IES de natureza fundacional, não se aplica a Lei-Quadro das fundações, mas o RJIES. Neste regime, no Título III, capítulo VI encontram-se os diferentes artigos que definem as normas para estas fundações.

O regime define no artigo 129º a forma como as fundações são criadas, descrevendo que o processo deve iniciar-se *“Mediante proposta fundamentada do reitor ou presidente, aprovada pelo conselho geral, por maioria absoluta dos seus membros, as instituições de ensino superior públicas podem requerer ao Governo a sua transformação em fundações públicas com regime de direito privado”* ("Regime jurídico das instituições de ensino superior (RJIES)," 2007).

“O regime de direito privado não prejudica a aplicação dos princípios constitucionais respeitantes à Administração Pública, nomeadamente a prossecução do interesse público, bem como os princípios da igualdade, da imparcialidade, da justiça e da proporcionalidade” (ponto 2, do artigo 134º, "Regime jurídico das instituições de ensino superior (RJIES)," 2007).

Miguel (2011) salienta a possibilidade ser reconhecido o estatuto de utilidade pública às fundações criadas no regime do direito privado. *“O estatuto de utilidade pública pode ser atribuído às pessoas coletivas que prossigam fins de interesse geral, regional ou local e que cooperem, nesse âmbito, com a administração central, regional ou local”* (Assembleia da República Portuguesa, 2021).

“Da inclusão das fundações públicas na categoria dos institutos públicos, decorre a subordinação destas entidades a um conjunto de poderes exercidos por parte do Estado (designadamente a tutela e a superintendência – cfr. art.ºs 41.º e 42.º da Lei quadro dos institutos públicos), assim como a sujeição um conjunto vasto de normas de natureza administrativa” (Miguel, 2011, p. 4).

O mesmo autor ressalva que estes tipos de fundações recebem *“(…) anualmente, com carácter de regularidade, fundos provenientes do Orçamento do Estado ou das autarquias locais, encontram-se sujeitas a fiscalização do Tribunal de Contas, relativamente à utilização desses fundos”* (Miguel, 2011, p. 12)

“Em termos de regime jurídico, as fundações públicas de direito privado seguem, como regime-regra, o direito privado” (DRE, 2022).

As fundações públicas de direito privado não têm fins lucrativos, são dotadas de autonomia administrativa e financeira e com património e órgãos próprios.

O presente estudo foi efetuado numa Universidade Pública Portuguesa, com estatuto de Fundação Pública de direito privado e ter-se-á em consideração a sua estrutura e organização. Nesse sentido, e apesar das diferentes Unidades Orgânicas (UO) e entidades autónomas optou-se pelo Centro de Recursos e Serviços Comuns, por considerar que a sua estrutura e organização permite obter uma melhor perspetiva do estudo e na recolha dos dados necessários.

1.1.1 Serviços Partilhados (SP)

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005 realça que no Programa do Governo consta como objetivo “*tornar a Administração Pública amiga da cidadania e do desenvolvimento económico*” (Governo, 2005). Com esta resolução o Governo inicia um processo de reorganização e estruturação da Administração Pública, promovendo a descentralização de funções e a simplificação, racionalização e a alteração dos procedimentos administrativos existentes.

Um bom exemplo da reorganização dos procedimentos é o da resolução do Conselho de Ministros n.º. 39/2006, na qual se pode ler “*Por forma a ultrapassar a pulverização de serviços com competências nos domínios da gestão de recursos humanos, financeiros, materiais e patrimoniais, com repetição sistemática dos mesmos processos e desperdício de recursos, é dado início a uma estratégia de criação de unidades de serviços partilhados, iniciando-se pela institucionalização, a curto prazo, de uma Estrutura de Missão para os Serviços Partilhados*” (Governo, 2006)

Bergeron (2003) define que os serviços partilhados são uma estratégia, onde um conjunto de funções é prestado por uma nova unidade. Essa unidade é constituída por uma estrutura bem definida e planeada para garantir a máxima eficiência, garantindo a criação de valor e melhor atendimento para os colaboradores da organização.

De acordo com Ulrich & Smallwood, citado por Ferreira (2017, p. 30) “*Aliado a tudo isso, os SP deverão constituir uma estratégia que deverá ser colaborativa e que otimizará processos, recursos, tempo e capital, concentrando-os num único local, mas operando de forma distribuída pelas EC de suporte*”

Tabela 1 - Modelos de Serviços Partilhados

Básico	Marketplace	Avançado Marketplace	Independente
<ul style="list-style-type: none"> • economia de escala • custos não são imputados aos clientes internos 	<ul style="list-style-type: none"> • define a estrutura de governação da organização • custos são imputados internamente 	<ul style="list-style-type: none"> • os custos são distribuídos pela estrutura • permite escolher a melhor alternativa dos custos 	<ul style="list-style-type: none"> • o lucro é o objetivo • gerar lucros como entidade de prestação de serviços

Fonte: adaptado Quinn, Cooke, and Andrew (2000)

Na tabela 1, verifica-se a existência de 4 modelos de serviços partilhados, os quais permitem diferentes abordagens nas suas aplicações. De salientar que a eficiência e eficácia são as metas primordiais na aplicação desta forma de gestão.

Negoita (2018) refere que apesar de existirem inúmeras vantagens na aplicação de estratégias em rede, continuam a existir muitas dificuldades na sua aplicação. Muitos serviços receiam que a sua aplicação possa ter um impacto negativo no desempenho dos serviços, pelo menos no início da sua aplicação considera o autor.

Ainda, segundo a autora no artigo, a aplicação deste tipo de serviços auxilia na verificação e deteção de erros ao mesmo tempo que permitiria a criar modelos de cooperação que promovem a segurança e troca de experiências (Negoita, 2018).

Os autores Sum, Paula, and Facó (2018, pp. 9-10) descrevem que são vários autores que definem *Lean Service*³ “*não é um conjunto de ferramentas ou algo temporal, mas sim uma mudança cultural que deve começar de forma top-down, formulando uma visão geral do sistema aonde os níveis vão sendo detalhados do mais alto para o mais baixo, e se estendendo ao longo da vida da organização*”.

Os Serviços Partilhados estão implementados em mais de 75% das 500 empresas mais ricas (Richter & Brühl, 2017), poder-se-á considerar como uma estratégia para aperfeiçoar e melhorar a performance das organizações na sua gestão.

³ Outras designações para Serviços partilhados: *Share Services*, *Lean Service*, *Lean Office* ou *Lean Administrative*

2 Gestão

“Gestão é uma área das ciências humanas que se dedica à administração de empresas e de outras instituições visando fazer com que alcancem os seus objetivos de forma efetiva, eficaz e eficiente” (Financeiro).

Drucker (2001) descreve que a gestão lida com o comportamento humano e as instituições humanas. Chama atenção para a definição de Gestão como sendo o mesmo que a Gestão de negócios. O autor parte da assunção que existe uma organização perfeita e uma maneira correta de gerir pessoas. O autor salienta, no entanto, que a gestão não surge como a Gestão como é conhecida nos nossos dias, mas para ser aplicada em organizações sem fins lucrativos e nas organizações públicas. Aliás, a sua primeira aplicação é na reorganização do exército dos Estados Unidos da América (EUA) em 1901 por Elihu Root⁴ e Theodore Roosevelt’s⁵ Secretary of War.

Existem diferentes conceitos e definições aplicados por diferentes autores, Andrade and Amboni (2010) entendem a gestão como uma função administrativa que deve ser usada como um instrumento de planeamento nas organizações.

Outros sustentam que a gestão deve valorizar a estrutura e permitir tirar o melhor partido dos recursos e, à vista disso, atingir os fins definidos a médio e longo prazo. É importante salientar que a gestão se alicerça no planeamento, liderança, organização e controle em diferentes áreas.

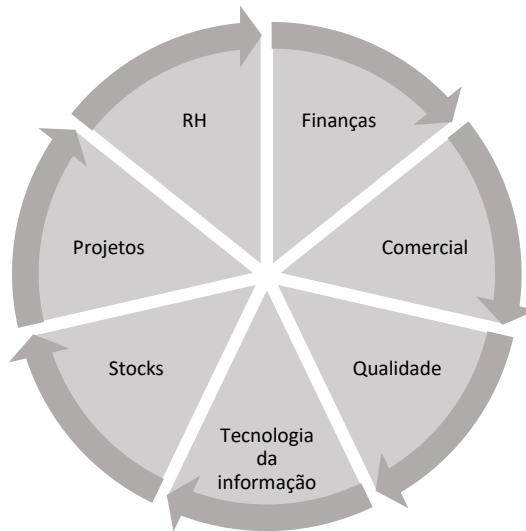
Beauchene and Cunningham (2020) esclarecem que gestão é reunir as pessoas certas, com as “*right skills*” e dessa forma, no contexto ideal, arranjarão as melhores soluções para cada problema, em cada momento nas mais diferentes áreas.

Na imagem 1, estão definidas as diferentes áreas da aplicabilidade da gestão, desde o Recursos Humanos à gestão de stocks.

⁴ Elihu Root (February 15, 1845 - February 7, 1937), foi secretário da Guerra dos EUA de 1899 a 1904. Vencedor do prémio Nobel da Paz em 1912.

⁵ Theodore Roosevelt’s (October 27, 1858 – January 6, 1919) 26º Presidente dos EUA, é reconhecido por ter liderado o país em reformas progressivas e uma política externa forte.

Imagem 1 - Áreas da gestão



Fonte: adaptado do dicionário financeiro: <https://www.dicionariofinanceiro.com/gestao/>

Bergeron (2003) considera que a liderança, de sucesso, de uma organização está dependente de coragem, discernimento, inteligência, habilidade pessoais, conhecimento, sabedoria do gestor.

No artigo *“The End of Management as We Know It”* Beauchene and Cunningham (2020) apresentam os dados recolhidos num estudo em que verificam em países como Alemanha, França e o Reino Unido mais de 80% dos gestores considera que o seu trabalho está mais difícil que anteriormente. Os mesmos autores dizem que as empresas não conseguem criar regras e novos processos para prever todas as possibilidades de incerteza e mudança provocadas pela evolução tecnológica dos nossos dias (2020).

Magaldi and Neto (2018) chamam atenção para a quantidade e variedade das mudanças, na sociedade, que é difícil acompanhá-las racionalmente.

Beauchene and Cunningham (2020) consideram que para uma empresa ter sucesso nos dias de hoje, precisam de ter ideias que abracem a diversidade de pensamento e experiência. Para isso, é necessário formar equipas multidisciplinares, com capacidade de procurar respostas em todas as áreas e testar diferentes abordagens.

Os autores, Magaldi and Neto (2018) caracterizam o período que estamos a viver como *“4ª Revolução Industrial”*. Descrevem os autores que a *“Essa revolução é poderosa, pois não transforma apenas as coisas. Ela está modificando a forma como indivíduos vivem,*

trabalham e se relacionam uns com os outros. Está alterando a vida tal como nos habituamos e conhecemos.”

Este é o grande desafio para as empresas, não só as privadas, mas também as empresas públicas. C. Rodrigues (2011) salienta que apesar da maioria das economias estar organizada para trabalhar como um mercado perfeito, ainda assim, cabe ao Estado fornecer bens e serviços públicos para colmatar as falhas existentes nos mercados.

É através dos serviços públicos que as falhas dos mercados são suprimidas, como é exemplo o acesso ao Ensino Superior, de outra forma apenas teriam direito a esta formação superior os utentes com dinheiro.

No livro “*Management Challenges for the 21st Century*”, Drucker escreve que é após a grande depressão que a Gestão para ser definitivamente associada à gestão de negócios, deixando de ser associada às organizações públicas e entidades sem fins lucrativos, passando estas áreas a serem chamadas por Administração Pública (Drucker, 2001).

2.1.1 Gestão Pública

Matias-Pereira (2016) entende a Gestão Pública como sendo mais amplo do que uma definição de gestão de negócios e, apenas uma definição que apenas se foca nos negócios de um governo. Para o autor a definição é demasiada complexa para estar apenas focada da existência ou não de um mercado concorrencial, um mercado perfeito.

“Por gestão pública, em Portugal, entendia-se a actividade desenvolvida por organizações empresariais do sector empresarial do Estado ou das Autarquias” (Bilhim, 2013, p. 13).

C. Rodrigues (2011) considera que “a governação mostra ser um conceito-chave para a reforma das organizações públicas”. Assim é possível dizer que a gestão pública, fruto de políticas modernistas, tende a não valorizar apenas os conhecimentos dos seus profissionais, mas também permitir uma certa flexibilidade nas suas ações e decisões. “*As sociedades tendem a prosperar na medida em que existe forte sentimento de interação e de respeito às instituições públicas por parte dos cidadãos*” (Matias-Pereira, 2016).

O mesmo autor ressalva que a gestão das organizações públicas é e, será sempre, efetuada num contexto de direito e da democracia política. Salienta-se que os princípios e normas

pelas quais a gestão pública se rege estão consagradas no Código do Procedimento administrativo (Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro).

Pode-se agora enumerar os pontos diferenciadores entre o que se deve entender como gestão pública e a gestão privada. Nas duas formas de gestão o planeamento, a organização, a direção e o controlo são as ideias fundamentais, no entanto, enquanto uma rege-se pelo interesse do público a outra tem apenas um interesse próprio e dos seus acionistas.

A gestão privada guia-se por objetivos e metas bem delineados, já a gestão pública tem objetivos pouco vagos e pouco precisos. Outra grande diferença é o público-alvo, ou seja, a gestão privada trabalha em prol de um cliente, que paga diretamente pelo serviço ou bem que usufrui, já na gestão pública estamos perante um cliente, que é alias essencialmente um utente. Deste espera-se um pagamento pecuniário em alguns dos bens e serviços que usufrui, mas não o custo real do serviço prestado ou bem. Em resultado da forma diferenciada como ocorre o financiamento das organizações.

Por fim, reforça que sendo um utente que irá beneficiar das organizações públicas, devem estas ter uma capacidade de se modernizar e recorrer a diferentes formas para prestar e garantir os melhores serviços possíveis, recorrendo às melhores ferramentas de gestão existentes.

2.1.2 Ferramentas de gestão

“A função principal do Estado-nação no mundo contemporâneo – realizada por meio do governo e da administração pública – é a de ampliar de forma sistemática as oportunidades individuais, institucionais e regionais. Deve preocupar-se, também, em gerar estímulos para facilitar a incorporação de novas tecnologias e inovações no setor público que aumentem a produtividade e proporcionem as condições exigidas para atender às demandas da sociedade contemporânea” (Matias-Pereira, 2016, p. 32)

A. T. L. Rodrigues and Lemos (2009) consideram que existem no mercado do trabalho ferramentas e metodologias de gestão que permitem o aumento da produtividade, podendo o teletrabalho ser uma dessas ferramentas. Pyöriä (2011) realça que as empresas devem focar-se no desempenho e na produtividade dos seus trabalhadores em teletrabalho do que em estar a controlar o tempo despendido a trabalhar e o que está cada um a fazer.

Sousa (2016) refere-se ao teletrabalho como uma ferramenta, e ainda como uma ferramenta que permite uma flexibilização do trabalho. Já Allen, Golden, and Shockley (2015) caracterizam e descrevem as diferentes formas existentes de denominar o teletrabalho, tais como, trabalho remoto, trabalho distribuído, trabalho virtual, trabalho flexível e trabalho a distância.

As organizações devem adaptar novas formas de gestão, procurando aumentar a sua capacidade de resposta aos seus utentes (clientes). A. T. L. Rodrigues and Lemos (2009) definem que a premissa das organizações é fundamentada nas relações entre as pessoas, e que dessa forma, irá proporcionar um aumento da satisfação dos visados.

Sander, Rafferty, and Jordan (2021) destacam a chegada da pandemia COVID-19 e as ondas subsequentes de bloqueios iniciados pelo governo como o resultado da aplicação do *work from home* (WFH) como uma ferramenta de gestão, tornando esta forma de trabalho uma realidade global da noite para o dia para milhões de trabalhadores. Moreira and Dray (2021) destacam a necessidade de preparação dos trabalhadores e as empresas para os próximos tempos, posicionando-se a uma escala global.

3 Teletrabalho

“*O mundo contemporâneo em que vivemos é comumente descrito como complexo*”, por essa razão, Silva (2013) indica a dificuldade de adaptação às mudanças e a sua explicação em diferentes partes do mundo. Aponta a globalização como um fator de ligação e acesso, dos diferentes países - e as suas particularidades diferenciadas- através das TICs, ao mesmo tempo que permite uma maximização da informação acessível num ápice.

Os autores Allen et al. (2015), no seu artigo “*How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings*” assinalam que, provocado pela crise do petróleo na década de 70, o termo teletrabalho é usado pela primeira vez nos EUA.

Em Portugal, “*O sistema jurídico português foi dos primeiros da Europa a consagrar a figura do teletrabalho em 2003*” (Moreira & Dray, 2021, p. 44). No Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009)⁶ é definido como “*(...) a prestação de trabalho em regime de*

⁶ <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-175393764>

subordinação jurídica do trabalhador a um empregador, em local não determinado por este, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação.”

De realçar que apesar de parecer um tema atual, como se pode constar pelo elevado número de publicações que surgem todos os dias, existem vários autores, como Trope (1999, p. 3) que nos finais da década de 90 já descrevia que a *“atual tecnologia de informática permite uma elevada flexibilidade de horário e local de trabalho. A Presença física do funcionário na empresa passa a não ser característica identificadora do contrato de trabalho”*.

Autores como De Lorenzi Cancelier, Lappolli, and Gomes (2017) evidenciam que as definições existentes de teletrabalho têm diferenças na sua caracterização, entre essas muitas diferenças, ainda diferem na forma como são percecionadas, por exemplo, em função do género. Já Mello (1999) aponta como a chave do sucesso do teletrabalho, a forma como a comunicação entre as partes é efetuada - trabalhadores e chefias (Mello, 1999).

Boonen (2002) aponta a revolução tecnológica como responsável pela diminuição do tempo para a satisfação das necessidades, obrigando as empresas ajustarem a sua forma de atuar, para dessa forma, garantirem a sua sobrevivência.

Citado por Allen et al. (2015), Kizza (2013) realça o paralelismo existente entre o teletrabalho e os avanços tecnológicos, juntamente com as mudanças nos diferentes mercados. As formas de trabalho fora dos locais habituais de trabalho sofrem alterações significativas e aumentam com o acesso às TICs. *“Desde a introdução de computadores pessoais na década de 1980 e laptops e telefones celulares na década de 1990, os preços e tamanhos desses dispositivos diminuíram enquanto a velocidade e a largura de banda aumentaram”*

É o resultado da democratização do acesso às TICs, que nos nossos dias foi possível um ajuste e adaptação generalizada à pandemia COVID-19.

“In a period like the present one, in which the COVID-19 pandemic has unleashed great potential for flexible working and it is highly likely that, in the near future, flexible working will become the norm rather than the exception in many jobs, our contribution can help to avoid telework promotion policies that deepen the gaps and inequalities between various groups of workers.” (Eurofound et al., 2020)

3.1.1 Conceitos de teletrabalho

A maioria da literatura identifica Jack Nilles⁷ como o autor do conceito teletrabalho, apontando ao ano de 1973 como a data da sua primeira utilização. “*Estimulado pela crise do petróleo, o teletrabalho entrou pela primeira vez no vernáculo público dos EUA na década de 1970*”. (Allen et al., 2015, p. 41)

“*Para iniciar o entendimento do teletrabalho deve-se antes efetuar alguns breves comentários sobre o termo “telecomunicação”. A telecomunicação provém do termo telecommuting, que está relacionado originalmente à ideia de substituição dos meios de transporte que levam um indivíduo ao trabalho, por meios de comunicação de dados que levem o trabalho ao indivíduo. Ou seja, a telecomunicação é o fator inicial que viabilizou o teletrabalho*” (Gaspar et al., 2011, p. 1032).

Ainda na procura da definição de teletrabalho, salienta-se a interpretação de Mello (1999) que define o teletrabalho como “o ato” de exercer as tarefas profissionais em casa ou noutro local intermediário, com o intuito de aumentar a competitividade dos negócios. O mesmo autor descreve o teletrabalho recorrendo à interpretação dos conceitos em inglês e ressalva que não existem palavras que signifiquem *commuting* em muitas línguas, incluindo a portuguesa. A tradução de *commuting* em português pode ser o percurso entre casa e o trabalho e por essa razão o autor afirma que a palavra teletrabalho surge da derivação da palavra *commuting* para *telecommuting*.

O autor refere ainda que o termo *telework* reúne a preferência de alguns autores, porque tem como prefixo “tele”, que significa distância e que com a junção de “work” chega-se à expressão trabalhar à distância. Outros autores, como vimos anteriormente defendem outras designações, mas na prática Mello (1999, pp. 37-38) diz que se deve “(...) evitar esta discussão, seja lá como se deseja chamá-lo, pois o conceito latente é o mesmo: descentralizar o escritório e utilizar formas diferentes para levar o trabalho aos funcionários”.

⁷ Jack Nilles, Formou-se em engenharia física, na Lawrence University, Ohio State University e UCLA. “*In 1972 he joined the University of Southern California as Director for Interdisciplinary Research and began his formal research on telecommuting and teleworking, terms he coined in 1973.*”
Fonte: (<https://www.jala.com/jnmbio.php>)

López-Igual and Rodríguez-Modroño (2020) apontam a inexistência de uma definição universalmente aceite, no entanto, descrevem como sendo uma organização do trabalho com recurso as tecnologias da informação e comunicação (TICs). As quais, permitiram dividir em “*três gerações de teletrabalho – home office, mobile office e virtual office*” (2020, p. 2) e consideradas as principais responsáveis pela evolução.

Já Boonen (2002) considera o teletrabalho uma forma descentralizada de realizar o trabalho, como resposta à crise económica e que surge no ocidente.

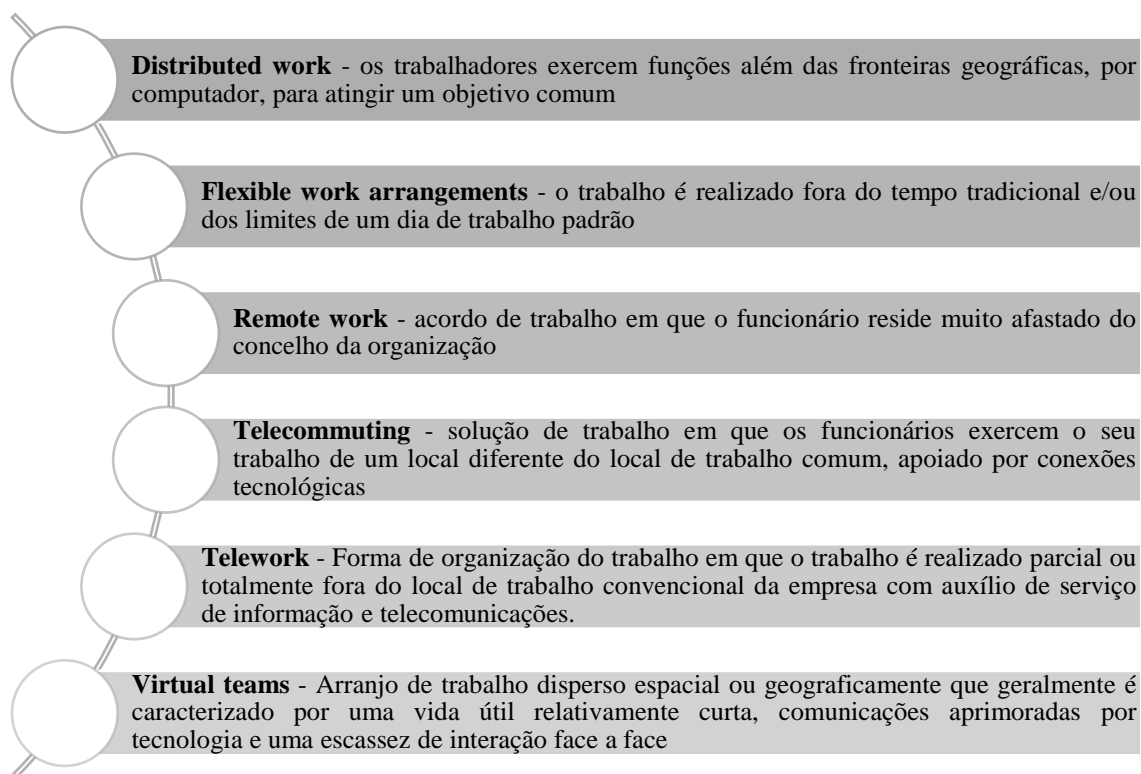
De acordo com Souza Neto (2004), citado por (Silva, 2013, p. 638), “*a cada nova descoberta tecnológica surge uma nova divisão do trabalho, e à medida que as lógicas tradicionais fordista e taylorista são superadas pela lógica de trabalho flexível, tendem a desaparecer as funções tradicionais, com a migração para novas atividades. O teletrabalho está nesse cenário de trabalho flexível.*”

Com os recentes avanços na tecnologia, os quais, permitem conexões móveis a preços cada vez mais acessíveis, trabalhar fora do espaço tradicional das organizações tornou-se alcançável para muitos trabalhadores no mundo (Allen et al., 2015).

Silva (2013) ressalva que apesar de existirem várias definições de teletrabalho, para diferentes autores, as diferenças estão dependentes da aplicação das TICs, na forma como trabalho é exercido.

Telecommuting é uma forma de trabalho praticada por alguns colaboradores, de uma organização, em substituição das horas de trabalho realizadas no “normal” local de trabalho, pelo mesmo período de tempo. Realizando as mesmas tarefas, através das tecnologias para interagir com os outros colegas de trabalho e desenvolver as tarefas diárias da sua função, mas noutra lugar, fora do típico local de trabalho. (Allen et al., 2015).

Imagem 2 - Exemplos de definições de teletrabalho de vários autores



Fonte – Adaptado Allen et al. (2015)

A existência de várias terminologias para definir o teletrabalho vem reforçar a dificuldade existente para aclarar esta forma de trabalhar. Gaspar, Bellini, Donaire, dos Santos, and Mello (2011), no seu estudo, ressalvam que a falta de acordo entre os diferentes autores está de certa forma relacionada com a multidisciplinariedade do teletrabalho. A sua aplicação em diferentes áreas como a *“Tecnologia da Informação, Gestão Organizacional e Relações de Trabalho, entre outras”* vem dificultar a sua aceção.

Abreu and Muyllder (2016) cita Nilles (1998), quando este descrevia o teletrabalho como sendo uma forma de substituir as viagens provocadas pelo trabalho, usando para isso as tecnologias existentes para levar o trabalho ao trabalhador e não o contrário.

Não pode ser considerado teletrabalho, as tarefas desempenhadas em casa, depois de um dia na empresa (Allen et al., 2015).

Allen et al. (2015) alertam os futuros pesquisadores para terem em consideração o máximo de características comuns na forma de teletrabalho que estão a estudar, pois só assim serão comparáveis.

3.1.2 Quem pode fazer teletrabalho

Depois de ser efetuada uma análise dos conceitos existentes, tentaremos perceber quem pode usufruir desta ferramenta e o que será necessário para que isso possa acontecer.

Considerando os avanços significativos nas áreas digitais, com o aparecimento de novas ferramentas e meios, permite novas formas de organização do trabalho e adaptação das organizações a estas novas realidades. Um bom exemplo desta realidade é o *U.S. Equal Employment Opportunity Commission* que vê o teletrabalho como uma forma de inclusão dos trabalhadores com deficiência, garantindo que estes trabalhadores possam trabalhar a partir de casa, locais já adaptados à sua realidade. (Allen et al., 2015)

Boonen (2002) afirma que com a existências de diferentes alternativas de teletrabalho, serão necessários colaboradores, com capacidade para desempenhar as suas tarefas de forma eficiente, com uma capacidade de “*autorregulação*” e em condições de cumprir os seus objetivos, independentemente das chefias e do espaço em que realizam as sua tarefas.

Para Nilles (1997) “*o teletrabalhador tem um perfil específico. Esse perfil exige do teletrabalhador maior mobilidade pessoal e autodisciplina dada à ausência de controles e hierarquia no seu ambiente de trabalho*” citado por Boonen (2002, p. 111).

A capacidade do trabalhador ser detentor dos meios necessários para o desenvolvimento do seu trabalho, elevado nível de escolaridade e não ser o trabalho com características manuais são para López-Igual and Rodríguez-Modroño (2020) atributos essenciais para um trabalhador ficar em teletrabalho.

Outros autores, como Silva (2013, p. 646), o qual, define que o trabalhador para ter o perfil adequado para trabalhar fora das instalações da empresa deve ser “*uma pessoa proativa, criativa e inovadora, em atividades desafiadoras e estimulantes voltadas para a produção de conhecimento*”. Destaca que as profissões que, mais se adequam a este regime, são as que utilizam TICs, nas quais, a evolução e as melhorias tecnológicas são constantes, o que irá obrigar o trabalhador a ter capacidade de uma adaptação e superação, mas rápida.

Gaspar et al. (2011) definem as aptidões que consideram ser necessárias para trabalhar em teletrabalho, tal como, o trabalhador ter a capacidade para contribuir para a solução dos problemas, ser um facilitador e não mais um para o adensar do problema. Esta é uma das aptidões que se podem consultar na Imagem 3.

Imagem 3 - Aptidões necessárias no teletrabalhador



Fonte: Adaptado de Gaspar et al. (2011, p. 1041)

Os mesmos autores consideram ainda a necessidade de os trabalhadores terem características pessoais como as enumeradas na imagem 4.

Imagem 4 - Características dos teletrabalhadores



Fonte: Adaptado de Gaspar et al. (2011)

Os autores (2011) ressaltam ainda, que a informação referente às características e aptidões que foram obtidas na investigação, não foram referenciadas na totalidade pelos entrevistados, de onde concluem que os teletrabalhadores não têm que as reunir todas.

No seu estudo Gaspar et al. (2011) concluem que o teletrabalho granjeia resultados que são considerados como satisfatórios para a equipa em que o trabalhador está inserido.

Tendo em consideração as diferentes formas que os trabalhadores, no estudo realizado em 2011, definem e ressalvam aquelas que devem ser as características e aptidões dos teletrabalhadores. Mello (1999) apresentava, já em 1999, as regras que considerava como fator de sucesso para a aplicação desta forma de trabalho: forte automotivação; autodisciplina; competências para a função; flexibilidade e espírito de inovação; capacidade de adaptação a diferentes formas de socialização; regime de voluntariado; ambiente familiar; combate aos exageros, ambiente isolado poderá criar dependências; ambiente adequado para o exercício do teletrabalho; formação; sistema experimental - deve ser definido um grupo de voluntários; o teletrabalho não é um prémio e muito menos uma forma de punição.

Trabalhar em teletrabalho pode ser uma possibilidade e solução para pessoas que tenham sensibilidade ambientais; sintomas episódicos; deficiências de mobilidade e/ou dor crônica ou condições de fadiga (Allen et al., 2015).

3.1.3 Vantagens e desvantagens

Neste ponto iremos abordar as vantagens e as desvantagens do teletrabalho, dando realce às que se focem no trabalhador e na organização. Não serão aprofundadas as vantagens e desvantagens que possam surgir para a sociedade e para o ambiente familiar do trabalhador. Deve-se salientar que este estudo pretende responder à questão se o teletrabalho pode ser considerado como uma ferramenta de gestão e quais as vantagens para o trabalhador e para a organização na sua aplicação.

A razão pela qual não iremos abordar outras áreas, prende-se com a existência de vários estudos que abordam as vantagens para a sociedade em geral em relação à aplicação desta forma de trabalho. Autores como Moreira and Dray (2021), para quem o teletrabalho pode significar uma “*diminuição do tráfego urbano;*” “*redução dos níveis de poluição atmosférica;*” e outras situações que podem ser consideradas como vantagens, tal como, o desenvolvimento de áreas onde existe êxodo da população por falta de oportunidades laborais. Podemos depreender das palavras de Moreira & Dray que o teletrabalho tem

implicações que ultrapassam a realidade das empresas e dos seus trabalhadores diretamente.

No entanto, existem autores como Allen et al. (2015) que afirmam no seu estudo, que os resultados são inconclusivos, pois não parece existir evidências científicas que o teletrabalho reduz o número de quilómetros percorridos. Ory and Mokhtarian (2005) citados por Allen et al. (2015) realçam que o teletrabalho, na prática, incita os trabalhadores a viverem mais longe do seu local de trabalho. Assim, e de um ponto de vista lógico, a deslocação para fora dos centros urbanos pode originar uma redução de veículos nestas áreas, no entanto, representa um aumento nas novas áreas.

Confirma-se pela exposição deste ponto, mais geral, como a diversidade de abordagens não iria trazer ao trabalho o foco necessário em relação ao estudo - aplicação do teletrabalho numa organização.

Por conseguinte, focaremos a nossa abordagem nas áreas que podem ser aplicadas como vantagens e desvantagens para o trabalhador, bem como para a organização.

Allen et al. (2015) evidenciam que o tema teletrabalho não é pacífico, uma vez, que coloca em causa a forma como o trabalho é visto e foi sendo exercido ao longo da história pelas empresas.

É curioso de realçar que cada organização tenta ser única na sua área de negócio, mas na forma de usar os seus recursos humanos, de uma forma generalizada, todas restringem-se à Lei e às ideias pré-estabelecidas.

Allen et al. (2015) salientam que os teletrabalhadores apresentam menor desempenho no trabalho como consequência do isolamento profissional do que os colegas que tiveram menos tempo neste regime de trabalho.

A maior gestão nas horas despendidas a trabalhar; melhorias a nível da saúde ao verificar-se uma redução do nível de stress; a motivação para trabalhar sofre melhorias e maior facilidade na combinação na dicotomia das responsabilidades trabalho-pessoais são algumas das vantagens apontadas por Abreu and Muylder (2016) para os teletrabalhadores. Em contrapartida, aponta como desvantagens para a empresa uma redução do sentimento de “amor” à camisola do colaborador com a instituição ou uma maior dificuldade na implementação da cultura e dos ideais da organização.

O trabalho consiste numa forma de relação e os acontecimentos no local de trabalho ajustam as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Trabalhar fora desta relação cara a cara com colegas e chefias altera as dinâmicas existentes (Allen et al., 2015).

N. Bailey and Kurland (1999) aponta como sendo desvantagens para o teletrabalhador o isolamento social, o acesso aos recursos da empresa, o número de horas dedicadas ao trabalho. Para a organização, realça a dificuldade de comunicação, a coordenação das tarefas, a dificuldade em medir e controlar a *performance* dos trabalhadores.

Giurge and Bohns (2020) sublinham a dificuldade que existe para o trabalhador em saber respeitar a fronteira entre o período familiar e o profissional. A forma como muitas vezes, envoltos de um sentimento de lealdade, devoção e produtividade as noites se tornam dias e os dias se tornam noites.

A flexibilidade de horários é simultaneamente apontada pelos autores como uma vantagem e desvantagem. O teletrabalho permite flexibilidade em termos de horário e localização.

Os trabalhadores que não se permitem “desligar” correm maiores riscos de *burnout*, o trabalho está presente em todos os momentos e em todas as circunstâncias. Com o continuar do tempos, os e-mails respondidos em cada oportunidade que exista – durante os momentos de pausa e de descanso – vai se tornar, não apenas contraproducente, mas também prejudicial para o bem-estar dos colaboradores (Giurge & Bohns, 2020).

Boonen (2002) alude que trabalhar a partir de casa pode tornar o trabalho mais produtivo e eficiente. A possibilidade de se trabalhar num local mais tranquilo pode significar menos stress, menos barulho e com isso aumentar a sua capacidade de trabalho.

No entanto, e apesar de a flexibilidade ser apresentada como uma vantagem na gestão da relação do tempo dedicado ao trabalho e à família (outras vezes como uma desvantagem) os autores Allen et al. (2015) assinalam que existe pouca evidência científica para afirmar, que o teletrabalho auxilia na mitigação dos conflitos existentes na dicotomia trabalho-família

A relação que o trabalhador cria através do convívio diário, com troca de informações, de ideias e opiniões é um processo que, segundo Boonen (2002), pode ajudar na motivação do colaborador no desempenho das suas funções.

Num estudo, Allen et al. (2015) narram que os teletrabalhadores mencionaram que sentiam falta das conversas ociosas no corredor e outras conversas informais que resultam da partilha do conhecimento.

Giurge and Bohns (2020) descrevem no seu estudo a dificuldade que alguns trabalhadores provocam, nas chefias e nos colegas, por entrar em contato (por razões profissionais) fora do horário de trabalho. Os autores, indagam que após um estudo realizado, a mais de 2000 trabalhadores, que a maioria dos participantes se sentem “*compelled*” a responder aos pedidos, mesmo que não sejam urgentes.

Comparando os teletrabalhadores com os outros trabalhadores que trabalham a partir da empresa, Morganson et al., (2010), citado por Allen et al. (2015), descrevem que a ligação com a empresa é maior para os que não trabalham remotamente.

Este ponto é reforçado por Abreu and Muyllder (2016) quando descreve os aspetos negativos para o trabalhador, ao considerar que a “*falta de contato e interação social com os colegas de trabalho*” como sendo negativo e o “*enfraquecimento do espírito de grupo ou da cultura empresarial*” um aspeto negativo para a empresa.

De modo geral, o estudo de Allen et al. (2015) avança que a relação entre os colegas de trabalho pode sofrer com a continuidade do trabalho realizado em teletrabalho, salientando que deve ser feita uma análise cuidada e garantir que qualquer quebra deve ser cuidadosamente avaliada e gerida. Ao mesmo tempo reforça a necessidade de gerir os impactos dos trabalhadores que não estão em teletrabalho.

Perder a identidade organizacional é para Boonen (2002) da responsabilidade da falta de comunicação entre os indivíduos e também entre a organização quando é implementado o teletrabalho.

Igualmente importante é perceber o impacto que o teletrabalho poderá ter na evolução e gestão da carreira.

Numa sociedade em que o dinheiro é a maior razão de motivação, a possibilidade de existir outras formas de motivar o trabalhador devem ser também elas enumeradas. Isentivos como a realização pessoal e identificação com os ideais da instituição; o ambiente no trabalho; a segurança profissional e pessoal; o sentido de justiça, igualdade, equidade; a existência de perspectivas de progressão e o teletrabalho, são formas de garantir que o trabalhador seja produtivo, eficaz e eficiente.

Focaremos e analisaremos a forma como diferentes autores abordam este ponto, apresentando aquelas que podem ser consideradas como vantagens e desvantagens.

D. E. Bailey and Kurland (2002) apresentam como exemplo, os trabalhadores administrativos, que reportam que nas primeiras implementações do teletrabalho terem perdido benefícios e “*afiliação corporative*”.

O estudo realizado por Reaney (2012) e citado por Allen et al. (2015) apontava que 50%, de 11383 entrevistados, considerava que o teletrabalho pudesse prejudicar as hipóteses de progressão.

Rahaman, Ali, Wafik, Mamoon, and Islam (2020) citam o estudo de Sewell and Gilbert (2015) por estes considerarem que a realização pessoal, as ligações efetivas e profissionais com os colegas, as novas oportunidades são fatores fundamentais para os trabalhadores.

N. Bailey and Kurland (1999) davam como vantagem e, como um benefício financeiro, o teletrabalho uma vez que pelo facto de não serem vistos, os teletrabalhadores, não precisam de se vestir e, como tal, poupam dinheiro nas roupas de vestir por não terem de as lavar e secar.

A poupança nas despesas, principalmente com o deslocamento, alimentação e vestuário são uma vantagem financeira para Abreu and Muylder (2016), mas ao mesmo tempo realça possibilidade do trabalhador perder benefícios profissionais (transporte subsidiado; refeições nas cantinas da empresa; entre outros). As vantagens financeiras que são salientadas são de um ponto de vista da redução dos gastos, por parte do teletrabalhador, e não de um aumento salarial por parte das entidades como consequência da redução dos custos. Do ponto de vista das empresas os autores focam que estes custos aumentam com a aquisição de novos equipamentos para permitirem o teletrabalho.

Mais uma vez, os autores Allen et al. (2015) apresentam resultados de um estudo, realizado entre 1992 e 1999, que pretendia medir o sucesso na evolução da carreira dos teletrabalhadores (159 mulheres) onde se conclui que mulheres que estiveram em teletrabalho com mais frequência tiveram um crescimento salarial menor do que aquelas que estiveram menos.

O teletrabalho é visto como o impulsionador para a criação de oportunidades de carreira para pessoas que vivam em áreas mais afastadas, ou até rurais, para acederem a oportunidades que de outra maneira não seria possível.

O mesmo se aplica no sentido inverso, ao permitir que o trabalho seja remotamente realizado de qualquer parte e, com isso, o teletrabalhador poderá viver em áreas mais acessíveis e com acesso a outras condições de vida. Condições que podem ser uma mais-valia para diferentes pessoas.

No quadro seguinte apresentamos mais alguns exemplos de vantagens e desvantagens do ponto de vista do teletrabalhador e da organização.

Tabela 2 - Vantagens e desvantagens do teletrabalho

	Vantagens	Desvantagens
Teletrabalhador	- Melhoria na qualidade de vida pela flexibilização do horário e local de trabalho, permitindo conciliar a vida profissional e familiar	- Isolamento social e profissional
	- Relativa autonomia, com a diminuição de uma presença hierárquica constante	- Possível perda de status do trabalhador
	- Produtividade do trabalhador aumenta	- Aumentos dos custos pessoais
	- Ambiente confortável de trabalho	- Dificuldade em separar a vida pessoal da profissional
	- Menos distrações	- Possíveis limitações de oportunidades de carreira
	- Ausência das políticas do escritório	- Perda da ligação à cultura da empresa
	- Mais satisfação no trabalho	- Acesso limitado aos recursos da empresa
	- Melhor qualidade e vida	- Aumento das horas de trabalho
	- Oportunidades para deficientes	- Falta de treino específico
	- Mais privacidade	- Erros na seleção das tarefas a desenvolver
	- Autonomia para organizar as tarefas	- Precarização e descontrolo da carga de trabalho
	- Amadurecimento profissional dos jovens	- Não adequação ao teletrabalho

(Continuação da tabela 2)

	Vantagens	Desvantagens
Organização	- Maior atração e retenção de trabalhadores	- Demanda por novas capacidades de administração, perante a incapacidade de se controlar permanentemente os empregados
	- Acesso a um maior mercado de trabalho (idosos e deficientes)	- Complexas questões de saúde e segurança
	- Rápido crescimento da empresa	- Possível diminuição da identificação do trabalhador com a organização
	- Possibilidade de o teletrabalho ser visto como um benefício para o trabalhador	- Elevados investimentos em equipamento de informática, telefonia e tecnologia de informações
	- Acesso a uma força de trabalho global	- Controlo das tarefas desempenhadas e trabalho desenvolvido
	- Melhor moral do trabalhador	- Comunicação entre todas as partes
	- Aumento da qualidade e talento	- As ligações interpessoais
	- Menos interrupções na execução das tarefas	- Medição da performance
	- Economia de tempo e espaços	- Conflito entre a vida profissional e a vida familiar
	- Redução dos custos, alteração de custos fixos para variáveis	- Falta de condições para a prática do teletrabalho
- Menor absentismo	- Problemas psicológicos	
- Melhorias no planeamento das tarefas	- Falta de supervisão	

Fonte: elaborado pelo próprio com recurso a vários autores (Filardi, Castro, & Zanini, 2020); (Abreu & Muyllder, 2016); (N. Bailey & Kurland, 1999)

3.1.4 Controlo e aplicação do teletrabalho como ferramenta de gestão

A. T. L. Rodrigues and Lemos (2009) definem as ferramentas de gestão como metodologias administrativas que servem para auxiliar as empresas na estruturação da sua organização, apoiadas por condições administrativas capazes e adaptáveis à sua realidade financeira, patrimonial e restantes recursos.

A atual realidade que se vive em Portugal, onde as exigências e as expectativas são cada vez mais e maiores em relação aos serviços públicos, obrigam a uma constante tentativa de aperfeiçoamento e adaptação dos gestores públicos. Assim, é fundamental que nos

novos tempos possam ser consideradas todas as ferramentas de gestão, TICs e realidades laborais para que o setor público evolua para uma realidade mais empresarial e, sem perder, a sua essência de serviço público.

Moreira and Dray (scup) descrevem o teletrabalho como um meio capaz de trazer várias vantagens para os trabalhadores e para as organizações.

Em Portugal, a legislação referente ao teletrabalho surge em maior quantidade durante a pandemia COVID-19, é durante este período que o teletrabalho passa a ser uma realidade. O “*regime de prestação subordinada de teletrabalho poderia ser determinado unilateralmente pelo empregador ou requerida pelo trabalhador, sem necessidade de acordo das partes, desde que compatível com as funções exercidas*” (Moreira & Dray, 2021, p. 47).

Nesta fase, em que a pandemia parece estar numa época mais calma, o teletrabalho continua a ser possível, mas já com as regras definidas pelo código do trabalho.

Para que aplicação desta forma de trabalho possa ser aplicada e controlada, a legislação tem um papel fundamental. Portugal passa de uma realidade 1% de trabalhadores em teletrabalho em 2010 para 14% em 2019 (Moreira & Dray, 2021).

Os mesmos autores, realçam os dados Instituto Nacional de Estatística (INE), referentes ao 2º trimestre de 2020, em Lisboa, o valor era de 36% de “*trabalhadores em casa ou quase sempre em casa*” neste período.

Verifica-se com estes valores um rápido crescimento na adoção do teletrabalho. Perante isto, iremos tentar perceber de que forma o teletrabalho pode ser aplicado e qual a melhor forma de avaliar a sua implementação como ferramenta de gestão.

Fazer a opção pelo teletrabalho, obriga o gestor, a definir o trabalho a ser desenvolvido, mas também quem o pode fazer e com que meios.

Mello (1999) destaca a necessidade de serem criadas algumas regras antes da implementação do teletrabalho. É fundamental definir quem pode exercer o teletrabalho, avaliando a capacidade de interação com os restantes colaboradores e chefias. É ainda fundamental acautelar os potenciais riscos, a compra de equipamentos, a garantia de assistência técnica aos colaboradores, a criação das condições necessárias para a proteção dos dados e a confidencialidade das informações das organizações.

É necessário ter presente que o recurso ao teletrabalho e, conseqüentemente às ferramentas digitais, não está ao alcance de todos os trabalhadores (Moreira & Dray, 2021). Ao mesmo tempo que se deve formar e preparar os trabalhadores, deve existir o cuidado de garantir que os dois lados estão de acordo com a adoção desta forma de trabalho. Para isso, a aplicação do teletrabalho deve ter como base a existência de um acordo entre a organização e o trabalhador, no âmbito da aplicação deste regime, que permita a sua aplicação, bem como a sua reversão se for essa a vontade de pelo menos de uma das partes.

Kowalski and Swanson (2005) afirmam que o primeiro ponto para o sucesso do teletrabalho é o suporte. Para que exista sucesso nesta medida o suporte deve ser garantido em todas as áreas da organização. O mesmo autor ressalva que é fundamental a organização ter uma estrutura e cultura baseada na confiança. A confiança deve existir entre as chefias e os colaboradores, mas também entre os próprios colaboradores.

Outro fator relevante é o sentimento de pertença dos trabalhadores, o qual, deve continuar a existir. Os trabalhadores devem sentir que continuam a fazer parte da instituição, mesmo estando a trabalhar fora das instalações. Nogueira and Patini (2012) atestam que para gerir uma equipa de teletrabalhadores a comunicação é fundamental para identificar a maturidade do colaborador e avaliar os resultados definidos e pré-definidos.

A comunicação pode ser efetuada recorrendo aos diversos meios tecnológicos, desde do e-mail, aos telemóveis, WhatsApp, Skype, entre outras ferramentas existentes, mas sempre com o fim de garantir uma maior proximidade nas relações laborais (Nogueira & Patini, 2012).

Mello (1999) considera que um dos fatores do sucesso no teletrabalho é a comunicação e que a maioria dos teletrabalhadores descreve que a falta do “cara a cara” deve ser substituída por outras formas de comunicação. Define que este processo deve iniciar-se com uma conversa entre todos para que possam expressar as preocupações e dúvidas.

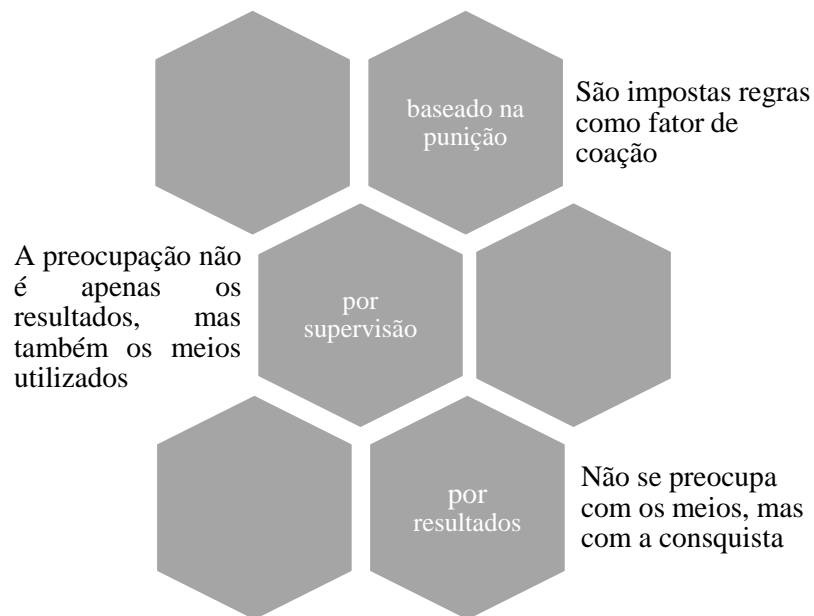
Também Nogueira and Patini (2012) destacam que o desafio para a gestão é conseguir gerir as diferenças culturais e formas de expressão. A dificuldade das chefias passa também pela forma como pode e deve ser feito o controlo das tarefas desenvolvidas pelos colaboradores.

Segundo Trope (1999) as organizações tinham dificuldades em garantir que os seus colaboradores executem e interiorizam as suas obrigações e mantenham a mesma postura de quando estão nas instalações da empresa. A dúvida passa pela forma como deve ser efetuada a distribuição das tarefas e a sua verificação.

Algumas organizações criam mecanismos de controlo que avaliam as tarefas distribuídas e se os trabalhadores as executam e alcançam os objetivos fixados (Groen, Van Triest, Coers, & Wtenweerde, 2018). Trope (1999) descrevia a existência de sistemas de controlo e coerção com o recurso a sanções e recompensas para garantir a aplicação das normas e regras a todos os trabalhadores.

Groen et al. (2018) dizem que os sistemas de controlo mais apertados reduzem a flexibilidade e a autonomia, podendo ter um impacto prejudicial na motivação dos trabalhadores.

Imagem 5 - Tipos de controlo segundo Alberto Trope



Fonte: adaptado de Trope (1999)

Na imagem 5 verifica-se, que segundo Trope (1999), existiam três formas de controle a serem aplicadas aos trabalhadores. O controlo pela punição, onde as entidades definem regras e penalizam os trabalhadores que não as cumprem, o controlo através da supervisão e o controlo em função dos resultados. Estas duas últimas formas de controle baseiam-se nos objetivos definidos, mas valorizando os resultados como uma forma de definir

medidas futuras na primeira, enquanto, a segunda foca-se no resultado, no que foi alcançado, permitindo que o trabalhador tenha liberdade na execução.

O mesmo autor considera que a formação, é também ela uma forma de controle, ao permitir que sejam desenvolvidas habilidades, adquiridos conhecimentos técnicos e que determinam padrões de comportamento no exercício das suas funções.

Cannavina and Parisi (2015) alerta que as práticas e a definição de controlo, na gestão pública, salientando que devem ser discutidas e verificadas antes da sua aplicação nestas entidades.

A gestão do trabalho está ligada à gestão do trabalhador, é preciso que as tarefas não se focalizem apenas nos resultados e nos comportamentos e as tarefas em que o controlo da chefia não seja adequado, seja tido em consideração a forma como os trabalhadores tiveram sucesso na sua concretização.

Outra forma de avaliação é ter em consideração a satisfação dos utentes dos serviços e, dessa forma, os gestores podem avaliar o desempenho do seu colaborador ao definir objetivos. Tavares (2019) considera que o momento mais emblemático entre 2002 e 2005 aconteceu a implementação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), o qual, era baseado em objetivos.

“O controle da organização passa a ser efetuado comparando-se os resultados obtidos aos objetivos anteriormente estabelecidos, objetivos esses que devem ser claramente definidos e mensuráveis” (Trope, 1999).

Os autores, da Silva, Vieira, and da Silva Pereira (2015), notam que cabe aos gestores o desenvolvimento de *“processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoramento de pessoas”*.

O facto de o trabalhador não está submetido a um controlo, obriga o teletrabalhador a criar hábitos de trabalho autónomo, sem necessidade de ser motivado e orientado no que fazer. A gestão do seu tempo e, o que priorizar, deve ser da sua responsabilidade (Boonen, 2002).

Um colaborador pode estar sentado no seu local de trabalho e não estar a trabalhar, o mesmo pode acontecer noutra local qualquer, assim, é necessário que os critérios de controlo e avaliação sejam os mesmos dentro e fora de portas (Mello, 1999). Não pode a avaliação focar-se no que parece, mas em resultados.

“Supervisors have their own set of concerns associated with the administration and management of telecommuting arrangements. (...) Moreover, managers may be reluctant to permit employees to work from home because of the fear that if they cannot see employees, they cannot be sure that they are working. Depending on the nature of the work, monitoring of employee behavior may be more challenging. (Allen et al., 2015, p. 55)

Um gestor deve considerar o aumento da eficiência e da eficácia na execução das tarefas como uma das vantagens do teletrabalho, o que de uma forma geral significa um maior bem-estar dos trabalhadores e crescimento da organização. (Mello, 1999)

Empresas como a KPMG⁸ avaliam a aplicação do teletrabalho em várias dicotomias (Allen et al., 2015):

- Volume de trabalho/produktividade;
- Satisfação do trabalhador / do utente do serviço;
- Trabalhador/equipa satisfação;
- Moral/lealdade;
- Rotatividade / retenção dos trabalhadores (atração);
- entres outras medidas.

À medida que a tecnologia evolui, deverá começar a ser mais fácil a avaliação e a aplicação do teletrabalho.

Mello (1999) considerava que existiam formas de que o teletrabalho funcione, e que a sua aplicação é complicada e até vanguardista. Basta que o gestor escolha os colaboradores para as funções que pretende em regime de teletrabalho, a criação de ambientes e as melhores ferramentas tecnológicas para as tarefas, dar um suporte eficaz à equipa e crie procedimentos de avaliação que distingam a execução dos objetivos e preparem os funcionários para a realidade do teletrabalho, recorrendo a formações.

Definir quem faz e o que fazer pode ser uma receita de sucesso na aplicação do teletrabalho, ao mesmo tempo que as chefias acompanham o trabalho desenvolvido.

⁸ A KPMG fornece serviços de auditoria, impostos e consultoria.

No estudo⁹, Saputra, Ardyansyah, Palupiningtyas, and Thoha (2020) concluíram que a produtividade do teletrabalho é influenciada por fatores individuais e do grupo que o trabalhador está inserido e, que as organizações, devem direcionar a sua gestão no desempenho e na capacidade das chefias em manter a motivação dos colaboradores.

Por fim, não se deve generalizar que a aplicação do teletrabalho terá sucesso em todos os trabalhadores. Segundo Allen et al. (2015) recentes pesquisas sugerem que as diferentes características dos trabalhadores podem ser os fatores decisivos na eficácia da medida. Mesmo existindo habilidades que podem ser adquiridas, existem outras valias que não são passíveis de treino, como as individuais.

⁹ Tracing the predictors of WFH productivity: A structural equation modelling

O presente capítulo abordara a questão de partida e a procura da sua resposta, ao mesmo tempo que são apresentados os objetivos que guiaram o estudo, as opções metodológicas para a recolha dos dados, bem como a população da amostra.

4 Enquadramento metodológico

Pretendeu-se com estudo compreender se o teletrabalho pode ser uma ferramenta de Gestão na Administração Pública: vantagens e desvantagens da sua aplicação.

Definida a questão do estudo, era necessário encontrar uma Organização que permitisse perceber a sua estrutura, ou seja, onde fosse possível ter perceção dos serviços e a sua estrutura hierárquica. Optou-se por fazer um estudo ao Centro de Recursos e Serviços Comuns da Universidade do Porto (CRSCUP) – Serviços Partilhados (SPUP).

A opção por aplicar o estudo a este serviço surge no seguimento do conhecimento da estrutura e da forma clara como estão definidos os diferentes níveis hierárquicos e chefias.

4.1 Metodologia

A metodologia deste estudo foi planeada, considerando a extensa pesquisa de literatura científica do tema e que foi descrita no capítulo III. Tendo por base a existência de literatura e estudos relacionados com o teletrabalho o presente trabalho terá uma metodologia qualitativa, mas também quantitativa, como defende Günther (2006).

Quanto à metodologia quantitativa será feita uma recolha através de um inquérito em forma de questionário a duas amostras distintas, ou seja, aos chefes de equipa e outro aos respetivos elementos das equipas. O inquérito terá respostas diretas e fechadas e será enviado por e-mail usando para o efeito o *Google Forms*. As respostas ao questionário serão efetuadas em função da escala de Likert (Discordo totalmente; Discordo parcialmente; Nem concordo nem discordo; Concordo parcialmente e Concordo totalmente). Os resultados obtidos serão tratados e analisados no SPSS e com recurso ao Excel.

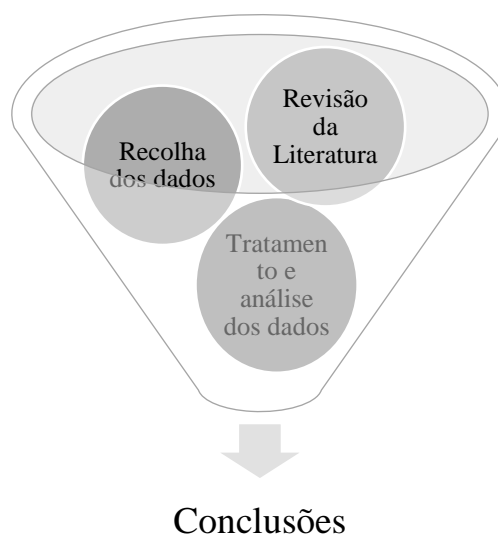
As questões dos inquéritos foram o resultado da revisão de literatura, do próprio enquadramento desta dissertação no caso de estudo e da aprovação por parte da direção

dos SPUP. Todas as perguntas deste inquérito foram validadas pela direção dos SPUP de forma a poderem ser disponibilizadas.

Para ser possível obter a participação dos colaboradores e chefias dos SPUP, e pela sua opinião ser extremamente relevante para este tema, foi disponibilizado o inquérito por questionário no período compreendido entre 11 e 28 de fevereiro de 2022. O período do questionário repostava-se ao segundo confinamento provocado pela pandemia COVID-19.

Günther (2006), considera que os estudos de casos estão, normalmente, associados a uma pesquisa qualitativa que se baseia em estudos quantitativos. A opção pela escolha de uma pesquisa quantitativa prende-se com a necessidade de perceber se o estudo pode ter uma aplicabilidade noutros casos. Também Prodanov and De Freitas (2013) descrevem que as metodologias de investigação pretendem responder e a construir conhecimento, usando técnicas de recolha e tratamento de dados.

Imagem 6 - Fases do estudo



Fonte: Elaborado pelo próprio

Na fase da revisão de literatura procurou-se perceber o que existia sobre o tema, e de que forma diferentes autores descrevem e caracterizam o tema em estudo. Severino (2014) considera que nesta fase deve-se responder à questão de quem escreveu, o que já existe publicado, o que foi abordado e se existem lacunas na literatura existente.

Com a recolha dos dados estamos perante a tentativa de perceber e obter informação sobre a realidade (Severino, 2014).

Os dados recolhidos nos dois inquéritos em forma de questionários (chefias e colaboradores) foram analisados individualmente e de seguida correlacionados entre si. De seguida, verificou-se se com os resultados obtidos foi possível responder à questão do estudo. Posteriormente e obtidos os resultados gerais do SPUP, optou-se por analisar os dados recolhidos do ponto de vista de cada um dos serviços dos SPUP separadamente.

4.1.1 Objeto de estudo

Severino (2014) designa o estudo de caso como a recolha e a análise de informações de algo, com a finalidade de estudar os procedimentos e comportamentos relacionados com o tema do estudo. Optou-se, por isso, como descrito anteriormente pelos Serviços Partilhados da UP.

Os estatutos do CRSCUP são designados como “*serviços autónomos, dotados de autonomia administrativa e financeira, vocacionado para assegurar serviços de apoio comuns a entidades constitutivas da U. Porto – reitoria, unidades orgânicas, serviços autónomos e agrupamentos de unidades orgânicas*” (Despacho nº 25900/2009 de 25 de novembro).

Dos SPUP espera-se uma dinâmica de contributo entre a Reitoria, as Unidades Orgânicas (UOs) e os restantes Serviços Autónomos (SAs), numa perspetiva de apoio ao *front office* e *back office*, respondendo às solicitações e promovendo a sua efetiva resolução.

Os SPUP, estão divididos nas seguintes áreas¹⁰:

- Gabinete de Apoio (GAD)
- Serviço de Apoio Jurídico (SAJ)
- Serviço de Recursos Humanos (SRH)
- Serviço Económico-Financeiro (SEF)
- Serviço de Compras e Gestão Contratual (SCGC)

¹⁰ https://sigarra.up.pt/spup/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=1028766

Os SPUP, estão organizados em conformidade com os seus estatutos com os seguintes Órgão de Gestão:

- Conselho Coordenador;
- Diretor;
- Conselho Executivo

Ao Conselho Coordenador cabe a definição dos serviços a prestar, dar pareceres sobre o plano estratégico; plano de atividades e a propostas que sejam submetidas por outros órgãos. Cabe-lhe também a incumbência de submeter ao Conselho Geral da UP os estatutos do CRSCUP para aprovação. Este Conselho é constituído pelo Reitor, que preside, e pelos Diretores das entidades constitutivas da UP.

O Diretor dos CRSCUP é designado pelo Reitor e têm como competências, entre outras, presidir o Conselho Executivo, assegurar a ligação entre as entidades constitutivas e, de uma forma geral, a gestão dos serviços.

Por fim, o Conselho executivo, tem como missão zelar pelo cumprimento dos estatutos, administrar e gerir, garantindo o regular funcionamento. Deve ainda aprovar os planos de atividade, os relatórios de contas, bem como o orçamento submetido pelo Diretor. Devendo para o efeito considerar o parecer do Conselho Coordenador.

O modelo de gestão deste serviço, respeita princípios definidos, tais como: princípio da avaliação pelos resultados; princípio da normalização de processos; princípio da disseminação de boas práticas; princípio da cultura de prestação de serviços; princípio da cooperação ativa e o princípio da manutenção da autonomia de decisão, que permitem a autonomia da decisão das UOs. Dessa forma, as UOs não perdem a sua independência nas áreas de atuação dos SPUP.

Como se verifica, o CRSUP é um dos serviços autónomos da Universidade do Porto, existentes para garantir o exercer funções, centralmente, com autonomia financeira e administrativa.

A Universidade do Porto é uma fundação pública de direito privado, com autonomia estatutária, administrativa, financeira, patrimonial, científica, pedagógica, cultural e disciplinar. É constituída por órgãos de gestão (Conselho Geral; Reitor e Conselho de Gestão) e por outros órgãos (Senado; Provedoria e Fiscal único). Existe ainda o Conselho de curadores a quem cabe a aprovação e homologação das deliberações e outras decisões

provenientes do Conselho Geral, bem como autorizar, conformidade com a Legislação em vigor, a alienação do património imobiliário da UP.

4.1.2 População e a amostra

A Universidade do Porto, segundo o Balanço Social de 2021¹¹, têm 5113 trabalhadores. Os trabalhadores estão distribuídos pelas várias entidades constitutivas da UP, sendo que no caso dos SPUP existem 176 trabalhadores.

Segundo Severino (2014), uma amostra é uma parte de um universo, escolhida mediante um plano pré-estabelecido anteriormente. É, por isso, um subconjunto de uma população que pode gerar uma generalização dos resultados (amostra probabilística).

A amostra selecionada para este estudo foi a totalidade dos colaboradores dos SPUP, exceto o Diretor (175 trabalhadores). A escolha, por esta opção, deveu-se ao facto de não ser uma população muito grande e ser possível a recolha dos dados necessários.

Os colaboradores internos não docentes dos SPUP que foram elegíveis para este inquérito estão distribuídos da seguinte forma:

Tabela 3 - Amostra SPUP

Elementos	Número de Elementos
Chefias	14
Colaboradores	161

Fonte: Tipos de controlo segundo Alberto Trope

O questionário às chefias foi enviado aos 14 elementos, dos quais, se obteve 13 respostas (92,85%). O questionário dos colaboradores foi enviado aos 161 elementos, tendo respondido 83 elementos (51,55%). Existiu um colaborador (0,62%) que respondeu (por e-mail) a informar que não exercia funções no SP no período em estudo.

Os colaboradores acima identificados estão caracterizados da seguinte forma:

- 21,6% colaboradores do género masculino;
- 78,4% colaboradores do género feminino;

¹¹

https://sigarra.up.pt/up/pt/conteudos_geral.ver?pct_grupo=4269&pct_pag_id=122350&pct_parametros=p_pagina=122350

- Média de idades de 45,3 anos;
- 78% colaboradores com habilitações mínimas ao nível da licenciatura;

A escolha da amostra foi intencional, ou seja, as pessoas foram escolhidas por estarem envolvidas de forma direta em atividades ou processos no modelo de serviços partilhados e por deterem informações relevantes para o tema em análise.

4.1.3 Implicações éticas

Nunes (2013) ressalva a necessidade de uma investigação ter uma preocupação ética, quer nos procedimentos como no respeito dos princípios estabelecidos. Desde o primeiro momento até ao fim do estudo deve-se considerar a pertinência do tema, a recolha dos dados, a escolha da recolha dos dados e a existência de estudos anteriores.

Toda a informação recolhida foi tratada com o máximo de sigilo, bem como as respostas foram tratadas no contexto que foram obtidas.

Foi ainda solicitada autorização à DPO da Universidade do Porto para efetuar este estudo (Anexo II).

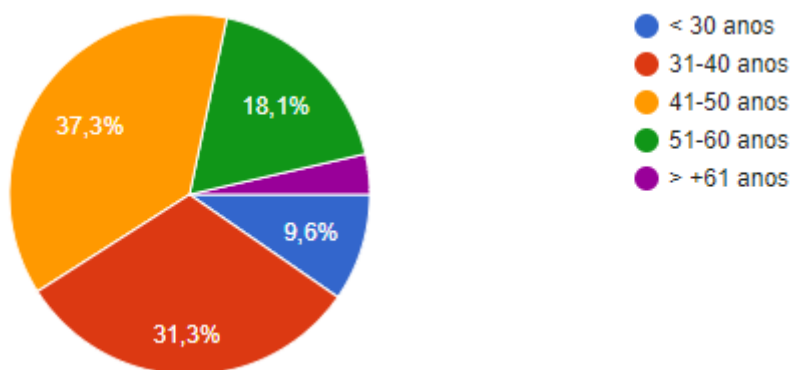
CAPÍTULO III – ANÁLISE DOS RESULTADOS

5 Análise da amostra

A pesquisa englobou 14 chefias e 161 colaboradores, total da população. Tendo existido uma adesão de 13 chefias (92,85%) e de 83 colaboradores (51,55%). Apesar do valor de participação ser superior a 50% nas duas amostras, o N era pequeno para a realização de alguns testes no SPSS.

A amostra recolhida permite perceber que a maioria dos colaboradores está entre os 31 e os 50 anos de idade. Existindo uma percentagem muito reduzida de colaboradores com mais de 61 anos e 9,6% com menos de 30.

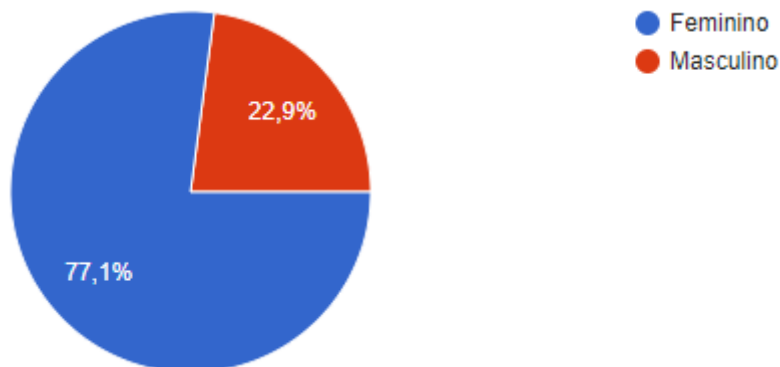
Gráfico 1 - Qual é a sua idade?



Fonte: Dados da pesquisa

Os colaboradores dos SPUP são maioritariamente do género feminino (77,1%).

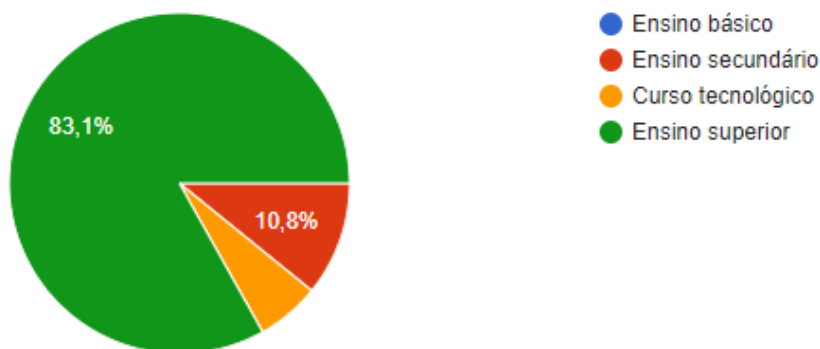
Gráfico 2 - Género?



Fonte: Dados da pesquisa

Os colaboradores têm na maioria habilitações superiores (83,1%), existindo um valor de 10,8% de colaboradores com “Ensino secundário”. De relevar a inexistência de colaboradores com habilitações ao nível do “Ensino básico”.

Gráfico 3 - Quais são as suas habilitações Académicas?



Fonte: Dados da pesquisa

Existe uma correlação entre estas duas variáveis ($r > 30$), uma vez que a categoria está dependente das habilitações, no entanto, não significa que habilitação implique uma determinada categoria, conforme se verifica na tabela 4.

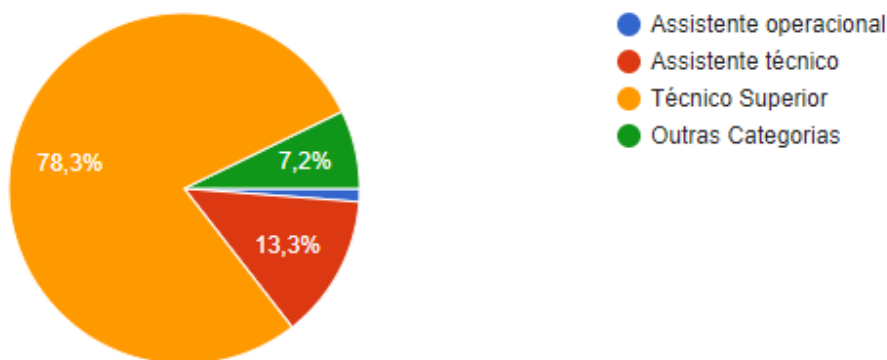
Tabela 4 - Correlação habilitação * Categoria

		Quais são as suas habilitações Académicas?	Qual a sua categoria profissional?
Quais são as suas habilitações Académicas?	Pearson Correlation	1	0,303
	Sig. (2-tailed)		0,005
	N	83	83
Qual a sua categoria profissional?	Pearson Correlation	0,303	1
	Sig. (2-tailed)	0,005	
	N	83	83

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

Trabalham nos SPUP 78,3% técnicos superiores e 7,2% de outras categorias (os informáticos que têm uma carreira diferente). A restante amostra corresponde a 13,3% de Assistentes técnicos e verifica-se a existência de um assistente operacional, colaboradores que estão associados a habilitações do Ensino secundário.

Gráfico 4 - Qual a sua categoria profissional?



Fonte: Dados da pesquisa

Nesta análise não foram consideradas as chefias, uma vez, que não foram colocadas as questões sobre a idade, género, habilitações e categoria a este grupo.

5.1 Análise comparativa dos grupos

Pretende-se neste ponto apresentar a análise dos dados recolhidos aos dois grupos. Serão, de seguida, apresentadas tabelas e gráficos que auxiliam na análise comparativa dos dados recolhidos nos dois questionários.

Nos dados recolhidos existiam campos sem respostas e para garantir que os tratamentos dos dados possam ser processados através de diferentes análises do SPSS foram definidos como *missing values*.

Procedeu-se também à procura de outliers multivariados usando um teste de Mahalanobis (Tabachnick & Fidell, 2013). Nenhum outlier multivariado foi identificado com relevância para o estudo global ($p > 0,001$).

Passou-se de seguida para a verificação da existência de correlação entre as variáveis e, depois de testar a normalidade, constatou-se que se tratava de sig. $< 0,05$, então, para o

nível de significância de 5%, rejeitou-se a hipótese de as variáveis seguirem uma distribuição normal.

Assim, foram feitos testes em função das variáveis e chegamos a um conjunto de resultados em que a correlação tem uma significância para sig. 0,05.

Tabela 5 - Correlação da variável: No regime de teletrabalho foi possível manter a sua rotina de trabalho?

		PF10	PF14	PF16	PF17
PF8	Correlation Coefficient	-0,203	0,296	0,313	0,337
	Sig. (2-tailed)	0,045	0,005	0,003	0,001
	N	81	81	81	81

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

Na tabela 5, verifica-se que existe uma correlação negativa entre a rotina descanso, ou seja, à medida que as rotinas de trabalho aumentam o tempo descanso diminui. Verificamos, igualmente, uma relação positiva com a autonomia e a motivação, o que se desprende que à medida que estamos perante um aumento das rotinas a autonomia para organizar/gerir as tarefas aumenta, bem como a motivação.

Tabela 6 - Correlação da variável: Durante o período de trabalho em regime de teletrabalho conseguiu assegurar o tempo de descanso?

		PF16
PF10	Correlation Coefficient	-0,206
	Sig. (2-tailed)	0,048
	N	81

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

Já na tabela 6, estamos perante uma correlação negativa entre o sig. do tempo de descanso e a autonomia para organizar e gerir as tarefas. Se o tempo despendido a descansar aumentar a capacidade de organização diminui.

Tabela 7 - Correlação da variável: Considera a flexibilidade de horários um benefício?

		PF16	PF17
PF14	Correlation Coefficient	0,338	0,426
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,000
	N	81	81

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

A flexibilidade é analisada na tabela 7, onde se verifica que com o aumento da flexibilidade dos horários a capacidade de organizar as tarefas e a motivação também aumentam. De salientar que apesar de existir uma correlação, a mesma não é muito forte. Ou seja, não justifica só por si, um possível aumento, o que significa que existem outros fatores para explicar esse aumento.

Tabela 8 - Correlação da variável: Na sua opinião sentiu-se mais motivada(o) no regime de teletrabalho?

		PF15	PF8	PF14	PF16
PF17	Correlation Coefficient	0,232	0,337	0,426	0,294
	Sig. (2-tailed)	0,018	0,001	0,000	0,004
	N	81	81	81	81

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

Na tabela 8, a correlação com as 4 variáveis existe, no entanto, não é uma relação muito forte. Não justifica a totalidade das razões que podem ser responsáveis pelo aumento da motivação.

Tabela 9 - Correlação da variável: Em teletrabalho, teve menos interrupções no desempenho das suas funções?

		PF8	PF14	PF17
PF15	Correlation Coefficient	0,33	0,269	0,232
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,009	0,018
	N	81	81	81

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

Nesta tabela verificamos uma correlação fraca entre as variáveis. Não se pode afirmar que condiciona as outras de uma forma significativa, com coeficiente de correlação de 0,33; 0,269 e 0,232.

Na tabela seguinte, verificamos que a correlação não é forte, no entanto, poder-se-ia dizer que a relação entre os colegas ficou prejudicada com o confinamento e, que a mesma, pode ter influência na progressão profissional. Mais uma vez não poderemos justificar o aumento só através desta relação.

Tabela 10 - Correlação da variável: Em teletrabalho, a relação com os colegas ficou prejudicada durante o confinamento?

		PF22
PF18	Correlation Coefficient	0,184
	Sig. (2-tailed)	0,048
	N	81

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

De seguida iremos analisar os dados dos dois questionários e que foram agrupados de forma a termos uma perceção de 4 áreas distintas: condições para a implementação do teletrabalho; características do teletrabalho; avaliação do trabalho desenvolvido em teletrabalho e a implementação do teletrabalho.

Para o efeito, foram seleccionadas as perguntas colocadas em ambos os questionários e cujas possibilidades de resposta são similares. Foram formalizadas diferentes questões para as mesmas áreas, que tiveram o intuito de perceber o ponto de vista dos colaboradores e das chefias em relação às várias áreas abordadas.

Para todas as áreas foram criadas questões que pretendem responder à pergunta de partida: O teletrabalho como ferramenta de Gestão na Administração Pública: vantagens e desvantagens da sua aplicação.

5.1.1 Condições para a implementação do teletrabalho

A intenção com a criação desta área de análise era perceber a forma como as duas amostras consideram ser as condições necessárias para a implementação do teletrabalho.

As questões tentam abordar através da experiência adquirida do tempo que estiveram em teletrabalho se são necessárias competências técnicas e, se as formas de comunicação existentes, são as suficientes para estabelecer contato.

5.1.1.1 Foi possível ter todos os trabalhadores em teletrabalho

De acordo com os resultados recolhidos, foi possível perceber que nem todos os colaboradores estiveram em teletrabalho, apesar de existir 100% de respostas das chefias no “sim”. Numa primeira análise poder-se-ia considerar que os 2 colaboradores que responderam que não estiveram em teletrabalho pertenciam ao serviço do elemento da chefia que não respondeu ao questionário, no entanto, como se verifica pela tabela 9 os colaboradores são de serviços diferentes.

Tabela 11 - Tabulação cruzada PF2 - Esteve em teletrabalho durante o período de confinamento (de 15 a 30 de janeiro de 2021)? * PF1 - Qual o seu serviço?

	GAD	SAJ	SEF	SRH	SCGC
Sim	2,4%	4,8%	56,6%	22,9%	10,8%
Não			1,2%	1,2%	

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

A razão apontada pelos colaboradores para não estarem em teletrabalho foi “Decisão da chefia” e “Não me adequei ao teletrabalho”. Estes 2 trabalhadores foram considerados casos omissos nas seguintes análises.

De seguida avaliou-se a questão relacionada com a infraestrutura, uma vez, que são necessárias condições básicas para o teletrabalho. Como ter um computador e acesso à internet.

Tabela 12 - Dados recolhidos do SPSS (PF5*PC4)

	PF5		PC4	
	Colaboradores	%	Chefias	%
entidade facultou a infraestrutura necessária	29	37,18%	8	61,54%
seus meios e da instituição	45	57,69%	5	38,46%
Usou a sua infraestrutura	4	5,13%	0	0,00%

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

Verifica-se uma dispersão de respostas, com preponderância para o uso partilhado de meios próprios e meios da instituição com 57,7% valor que contrasta com os 38,46% das chefias para a mesma opção. A maioria das chefias responderam que “entidade facultou

a infraestrutura necessária” (61,54%), valor que permite verificar que existe uma percepção bastante diferente entre os dois grupos.

A questão colocada aos dois grupos permitia respostas abertas, mas verificou-se que as repostas dadas eram similares a opção “Usou os seus meios e da instituição”.

5.1.1.2 São necessárias competências técnicas para a implementação do teletrabalho

Nesta questão, os grupos tiveram que responder sobre a necessidade de ter mais competências técnicas dos que as necessárias para o exercício das suas funções. Estando isolados da sede da organização podem existir momentos que as competências necessárias sejam mais técnicas, como informáticas por exemplo.

Tabela 13 - Dados recolhidos do SPSS

	PF7		PC6	
	Colaboradores	%	Chefias	%
Discordo totalmente	12	14,80%	3	23,10%
Discordo parcialmente	8	9,90%	1	7,70%
Nem concordo nem discordo	15	18,00%	0	0%
Concordo parcialmente	34	42,00%	5	38,5%
Concordo totalmente	12	14,80%	4	30,8%

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

De acordo com os dados recolhidos, verifica-se que relativamente às necessidades de competências técnicas para o desempenho de funções, que os 2 grupos (colaboradores e chefias) concordam ser necessário ter essas competências (56,80% e 69% respetivamente). A ligeira diferença situa-se no item de resposta “Nem concordo nem discordo” que foi unicamente selecionada pelo grupo dos colaboradores com um total de 18%. Salienta-se que as duas formas de discordo representam 24,7% para os colaboradores e de 30,80% para as chefias.

5.1.1.3 Foi mantido o contato com a chefia durante o confinamento

O afastamento dos colaboradores do local habitual de trabalho, pode originar uma dificuldade no relacionamento com as chefias.

Tabela 14 - dados recolhidos do SPSS (PF11*PC10)

	PF11		PC10	
	Colaboradores	%	Chefias	%
Todos os dias	9	11,11%	6	46,15%
Várias vezes por semana	30	37,04%	7	53,85%
Semanalmente	18	22,22%	0	0,00%
Mensalmente	4	4,94%	0	0,00%
Raramente	20	24,69%	0	0,00%

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

Nesta questão e, de acordo com os dados recolhidos, verifica-se uma diferença na perceção da questão efetuada, isto é, ambos estão de acordo em afirmarem que foi mantido o contacto “Várias vezes por semana”, com 37,04% e 53,85% respetivamente. A grande diferença encontra-se nos itens “Semanalmente”, “Mensalmente” e “Raramente” que foram selecionados unicamente pelo grupo dos “Trabalhadores”. De realçar que 24,69% dos colaboradores, indica que raramente manteve contacto com a sua chefia.

5.1.1.4 Quais os meios de contato usados

Não existindo a possibilidade de manter o contato presencial é necessário garantir que o contato exista na mesma, permitindo que o colaborador, apesar da distância, sinta que não está abandonado. Assim, pretendia-se apurar quais foram os meios de contato usados.

Tabela 15 - dados recolhidos do SPSS (PF12*PC11)

	PF12		PC11	
	Colaboradores	%	Chefias	%
Telefone	70	35,70%	13	32,50%
e-mail	73	37,20%	130	32,50%
Meios telemáticos	51	26,00%	11	27,50%
Reuniões presenciais	2	1,00%	3	7,50%

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

Na vertente dos meios de contacto usados, os grupos estão muito equilibrados, verificando-se uma harmonia nas respostas. Verifica-se uma clara utilização dos meios eletrónicos (e-mail) seguida desde logo pelo “Telefone” e “Meios telemáticos”. Pelo que os dados nos mostram, que existiu uma preocupação/necessidade de comunicação mais

individual (telefone e e-mail), mantendo assim a tendência das rotinas normais de trabalho em ambiente presencial.

5.1.2 Características do teletrabalho

Neste ponto, pretende-se apurar a forma como é que os dois grupos avaliam algumas das características associadas ao teletrabalho.

A Tabela 16 representa as percentagens de discordância e concordância em relação às questões colocadas nos dois questionários em relação às características do teletrabalho. De uma forma geral verifica-se que os maiores valores estão relacionados com a concordância, o que deixa antever que a experiência em teletrabalho foi, no geral, uma opção que os colaboradores e chefias estão em acordo

Tabela 16 - Relação entre as questões dos 2 questionários

Pergunta	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
No regime de teletrabalho foi possível manter a sua rotina de trabalho?	5%	2%	2%	33%	57%
No regime de teletrabalho foi possível os colaboradores manterem a rotina de trabalho?	0%	0%	8%	31%	62%
Considera a flexibilidade de horários um benefício?	0%	2%	2%	17%	78%
A flexibilidade de horários é um benefício?	0%	0%	0%	69%	31%
Em teletrabalho, teve menos interrupções no desempenho das suas funções?	2%	6%	6%	41%	44%
Considera que estando em teletrabalho tem autonomia para organizar/gerir as suas tarefas?	0%	1%	2%	26%	70%
Considera que os colaboradores estando em teletrabalho têm autonomia para organizar/gerir as suas tarefas?	0%	0%	8%	69%	23%
Na sua opinião sentiu-se mais motivada(o) no regime de teletrabalho?	4%	5%	16%	35%	41%
Em teletrabalho, considera os colaboradores mais motivados?	0%	15%	31%	31%	23%

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

5.1.2.1 As rotinas de trabalho estão garantidas em regime de teletrabalho

A rotina de trabalho é uma das características que os trabalhadores (colaboradores e chefias) têm mais dificuldade em manter. Alterações pontuais no dia-a-dia têm, normalmente, repercussões na rotina do trabalhador. Com isso, considerou-se necessário testar se por estar em teletrabalho, os trabalhadores poderiam ter rotinas nas suas tarefas.

Tabela 17 - dados recolhidos do SPSS (PF8*PC7)

	PF8		PC7	
	Colaboradores	%	Chefias	%
Discordo totalmente	4	4,94%	0	0,00%
Discordo parcialmente	2	2,47%	0	0,00%
Nem concordo nem discordo	2	2,47%	1	7,69%
Concordo parcialmente	27	33,33%	4	30,77%
Concordo totalmente	46	56,79%	8	61,54%

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

Nesta questão, considerando os dados recolhidos, verifica-se aproximação nos dois grupos na escolha da opção “Concordo totalmente”, ambos concordam ter sido possível manter as rotinas de trabalho.

5.1.2.2 O descanso foi alcançado durante o período de teletrabalho

Associado ao teletrabalho, vários autores, descrevem ser difícil manter o descanso, uma vez que os trabalhadores não chegam a “desligar” depois do horário de trabalho.

Tabela 18 - dados recolhidos do SPSS (PC9*PF10)

	PF10		PC9	
	Colaboradores	%	Chefias	%
Todos os dias	45	55,56%	8	61,54%
1 a 2 dias por semana	22	27,16%	2	15,38%
3 a 4 dias por semana	9	11,11%	3	23,08%
Nunca	5	6,17%	0	0,00%

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

Também nesta questão, os dois grupos estão de acordo, tendo sido possível perceber que o tempo de descanso foi alcançado. Este tipo de equilíbrio mostra que os limites que

poderiam ser facilmente quebrados, foram mantidos. Facto a considerar numa possível análise se este regime pode ser aplicado.

5.1.2.3 A flexibilidade de horários é uma vantagem

Relacionado com a questão anterior, tentou-se avaliar, por outro prisma o descanso, ao colocar a questão do ponto de vista da gestão dos próprios horários.

Tabela 19 - dados recolhidos do SPSS (PF14*PC13)

	PF14		PC13	
	Colaboradores	%	Chefias	%
Discordo totalmente		0,00%	0	0,00%
Discordo parcialmente	2	2,47%	0	0,00%
Nem concordo nem discordo	2	2,47%	0	0,00%
Concordo parcialmente	14	17,28%	9	69,23%
Concordo totalmente	63	77,78%	4	30,77%

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

Também aqui e, considerando os dados recolhidos, verifica-se uma concordância parcial, isto é, os colaboradores concordam de forma evidente com a flexibilidade ser um benefício. As chefias também estão de acordo, de uma forma evidente, ao responderem na sua maioria com um “Concordo parcialmente”. Pela análise destas e das anteriores questões, podemos aferir que as chefias estão de acordo e concordam que a flexibilidade será uma vantagem

5.1.2.4 Os colaboradores têm autonomia para organizar e gerir as tarefas que desenvolvem

A autonomia é um fator importante para o teletrabalho, uma vez, que estando “fora de portas” não existe a proximidade das chefias para distribuir tarefas e definir quais as mais urgentes. Cabe por isso ao colaborador essa gestão do que é mais importante.

Tabela 20 - dados recolhidos do SPSS (PF16*PC14)

	PF16		PC14	
	Colaboradores	%	Chefias	%
Discordo totalmente	0	0,00%	0	0,00%
Discordo parcialmente	1	1,23%	0	0,00%
Nem concordo nem discordo	2	2,47%	1	7,69%
Concordo parcialmente	21	25,93%	9	69,23%
Concordo totalmente	57	70,37%	3	23,08%

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

Comparando os dados recolhidos, verificamos que tanto as chefias como os colaboradores, concordam que existe autonomia para gerir e organizar as tarefas. Com os colaboradores a concordarem totalmente (70,37%) e as chefias parcialmente (69,23%). Existe uma discordância parcial que foi tratada como um outlier.

5.1.2.5 A motivação para o trabalho é maior em teletrabalho

A motivação é tida como uma característica relevante para quem está em teletrabalho. Será que por estar em teletrabalho o colaborador está mais motivado para exercer as suas tarefas?

Tabela 21 - Dados recolhidos do SPSS (PF17*PC15)

	PF17		PC15	
	Colaboradores	%	Chefias	%
Discordo totalmente	3	3,70%	0	0,00%
Discordo parcialmente	4	4,94%	2	15,38%
Nem concordo nem discordo	13	16,05%	4	30,77%
Concordo parcialmente	28	34,57%	4	30,77%
Concordo totalmente	33	40,74%	3	23,08%

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

Verifica-se que da parte das chefias existe uma igualdade percentual a 30,77% na resposta “Nem concordo nem discordo” e “concordo parcialmente”, deixando a ideia que não existe uma forte convicção de que existe. Por outro lado, os colaboradores concordam totalmente com essa ideia (40,74%), ao que se soma 34,57% de respostas em “Concordo

parcialmente”. Existiram respostas na opção que discorda que exista uma maior motivação em teletrabalho, no entanto, os valores são inferiores a 5% nos colaboradores e 15% nas chefias.

5.1.3 Avaliação do trabalho desenvolvido e teletrabalho

A avaliação é sem dúvida uma das questões mais importantes neste estudo. O facto de abranger várias áreas aumenta a dificuldade de aplicação. Áreas que vão desde as relações com a equipa, o trabalho realizado e o seu controlo. Tudo isto com possíveis implicações com a progressão profissional na organização.

5.1.3.1 Foi possível manter a relação com os colegas

Colocou-se a questão aos dois grupos se foi possível manter a relação profissional entre a equipa para apurar se o teletrabalho pode influenciar as relações.

Tabela 22 - Dados recolhidos do SPSS (PF18*PC16)

	PF18		PC16	
	Colaboradores	%	Chefias	%
Discordo totalmente	26	32,10%	1	7,69%
Discordo parcialmente	10	12,35%	1	7,69%
Nem concordo nem discordo	10	12,35%	0	0,00%
Concordo parcialmente	24	29,63%	7	53,85%
Concordo totalmente	11	13,58%	4	30,77%

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

Um fator importante era perceber se a relação da equipa sofre com o teletrabalho, o que é sublinhado pelas chefias com 89,62% nas respostas de concordância, por outro lado, verifica-se existir uma distribuição entre 12,35% e 32,10% nas várias opções por parte dos colaboradores (concordo, discordo e nem concordo nem discordo). Podemos deduzir que a divisão das respostas, por parte dos colaboradores, poderá significar ser uma questão complexa e de difícil resposta.

5.1.3.2 É possível acompanhar o trabalho desenvolvido

Para que seja possível uma avaliação ao trabalho desenvolvido é preciso saber o que está a ser efetuado. Para isso, as chefias necessitam ter conhecimento do trabalho de cada colaborador.

Tabela 23 - Dados recolhidos do SPSS (PF19*PC17)

	PF19		PC17	
	Colaboradores	%	Chefias	%
Discordo totalmente	1	1,23%	0	0,00%
Discordo parcialmente	7	8,64%	1	7,69%
Nem concordo nem discordo	8	9,88%	1	7,69%
Concordo parcialmente	23	28,40%	4	30,77%
Concordo totalmente	42	51,85%	7	53,85%

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

O acompanhamento do trabalho desenvolvido é também uma questão que nos podia trazer uma ideia de como o trabalho é percecionado por parte das chefias. No entanto, verificamos existir uma grande sintonia nas respostas entre os dois grupos.

5.1.3.3 O trabalho desenvolvido é possível de verificar

Tendo conhecimento do trabalho desenvolvido é agora necessário perceber como deve ser feita a avaliação. Ou seja, quais as formas que melhor se aplicam a essa avaliação.

Tabela 24 - Dados recolhidos do SPSS (PF20*PC18)

	PF20	PC18
	Frequências	Frequências
Criação de metas	28	7
Manter ligação on-line	19	4
Estatística utilização/duração APs	5	0
Agir quando existirem falhas/erros	39	3
Total autonomia	32	3
Relatórios	13	5

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

Foi colocada a questão de como podia ser efetuado controlo das tarefas desenvolvidas, fornecendo 6 hipóteses de escolha e uma opção em aberto para permitir outras não

previstas. Verificou-se que as respostas dadas em “outras” foram ao encontro das hipóteses disponibilizadas, foram por isso agrupadas.

Era permitido escolher até duas opções, o que fez com que o número de frequências fosse superior aos 81 casos.

As duas escolhas mais sinalizadas pelos colaboradores foram “Agir quando existirem falhas/erros” e “Total autonomia”. Já as chefias escolheram “Criação de metas” e “Relatórios”. Verificou-se ainda a escolha por parte dos colaboradores a opção “Estatística utilização/duração APs” forma de acompanhamento que não foi escolhida por nenhum elemento da chefia.

5.1.3.4 O teletrabalho permite a progressão na carreira

Efetuada o acompanhamento e a avaliação do trabalho dos colaboradores é necessário compreender se a progressão pode ficar prejudicada quando se esta em teletrabalho.

Tabela 25 - Dados recolhidos do SPSS

	PF22		PC20	
	Colaboradores	%	Chefias	%
Discordo totalmente	34	41,98%	8	61,54%
Discordo parcialmente	15	18,52%	1	7,69%
Nem concordo nem discordo	22	27,16%	2	15,38%
Concordo parcialmente	7	8,64%	1	7,69%
Concordo totalmente	3	3,70%	1	7,69%

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

A tabela 25 deixa perceber que os dois grupos estão de acordo que o teletrabalho prejudique a progressão profissional. Com valores globais aproximados dos 70%, os dois grupos, responderam que discordavam (parcialmente e totalmente).

5.1.4 Implementação do teletrabalho

Este ponto é, provavelmente, o que mais relacionado está com a Dissertação, isto é, pode o teletrabalho ser aplicado?

5.1.4.1 Estão todos de acordo com o regime do teletrabalho

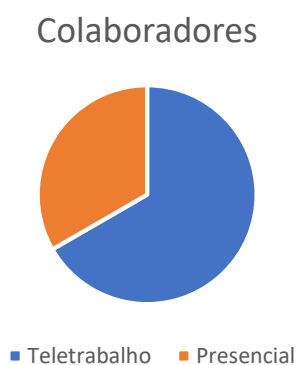
Para avaliar se a aplicação do teletrabalho seria possível nos SPUP, foi colocada a questão aos 2 grupos se são a favor do teletrabalho. De seguida, os que responderam afirmativamente, foram questionados qual o regime que consideram ser o melhor.

Tabela 26 - Dados recolhidos do SPSS (PC21; PF24)

	PF24			PC21	
	Colaboradores	%		Chefias	%
Teletrabalho	54	66,67%	Sim	12	92,31%
Presencial	27	33,33%	Não	1	7,69%

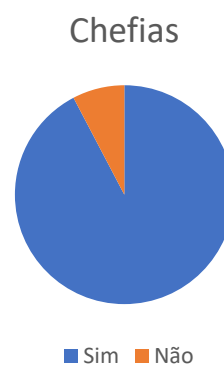
Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

Gráfico 5 - Variável PF24



Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

Gráfico 6 - Variável PC21



Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

Colocada a questão se estão todos de acordo com a implementação do teletrabalho verifica-se que 92,31% das chefias estão de acordo, valor que é superior aos 66,67% dos colaboradores em relação à aplicação do teletrabalho. Salienta-se que aproximadamente 1/3 dos colaboradores prefere manter-se sempre em regime presencial.

Quanto à forma de aplicação constata-se que as chefias (58,3%) consideram que dois dias em teletrabalho seria uma hipótese aplicar, valor que contrasta com os 18,5% dos colaboradores. Este grupo prefere que sejam 3 dias de trabalho por semana (64,8%), valor que nas chefias é de 8,3%.

5.2 Análise por serviço

Efetuada uma análise comparativa entre os dados recolhidos nos questionários das chefias e dos colaboradores, vamos estudar neste ponto se os resultados gerais, são transversais aos diferentes serviços dos SPUP. Uma vez que apenas existe dados para os colaboradores em relação ao serviço, apenas será estudado este grupo.

O Gabinete de apoio, por ter apenas ter 2 colaboradores (tabela 27), não será considerado para a análise. A análise que será efetuada terá uma abordagem às áreas chave descritas no ponto anterior: condições para a implementação do teletrabalho; características do teletrabalho; avaliação do trabalho desenvolvido em teletrabalho e a implementação do teletrabalho.

Tabela 27 - Distribuição dos casos por serviço

	Qual o seu serviço?	N	%
	Gabinete de Apoio	2	2,47%
	Serviço de Apoio Jurídico	5	6,2%
SPUP	Serviço Económico-Financeiro	46	56,8%
	Serviço de Recursos Humanos	19	23,5%
	Serviço de Compras e Gestão Contratual	9	11,1%

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

5.2.1 Condições para a implementação do teletrabalho

Relativamente aos serviços, verifica-se que todos utilizaram as mesmas metodologias de contacto, não existindo um serviço que tivesse dado primazia a um determinado meio comparado com os outros. Este equilíbrio nas opções adotadas, poderá estar justificada pela rapidez e clareza na transferência da informação que as duas principais opções selecionadas proporcionam (Telefone e E-mail) e pela baixa necessidade de recursos que as mesmas necessitam. Constatou-se que o recurso a reuniões presenciais foi apenas selecionado pelos SRH (2,5%).

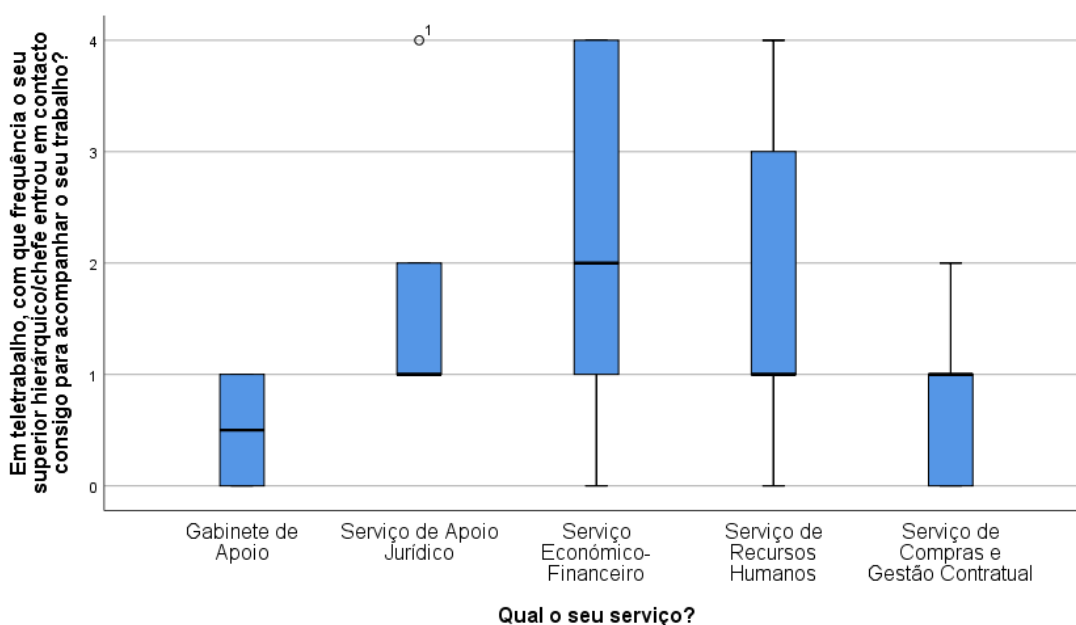
Tabela 28 – PF2 Quais os meios utilizados para o contato? * PF1 Crosstabulation

	GAD		SAJ		SEF		SRH		SCGC	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Telefone	1	1,20%	6	7,40%	37	45,70%	18	22,20%	8	9,90%
e-mail	2	2,50%	4	4,90%	42	51,90%	17	21,00%	8	9,90%
Meios telemáticos	2	2,50%	3	3,70%	25	30,90%	14	17,30%	7	8,60%
Reuniões presenciais	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2	2,50%	0	0,00%

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

Na imagem 11 verifica-se diferenças nas respostas em relação à frequência de contato por parte das chefias. Como se verifica a mediana das respostas difere em quase todos os serviços, exceto nos recursos humanos e compras onde a mediana é 1 (várias vezes por semana). Apesar de a mediana ser a mesma a amplitude das respostas é diferente.

Imagem 7 - Cruzamento da variável PF1 * PF11



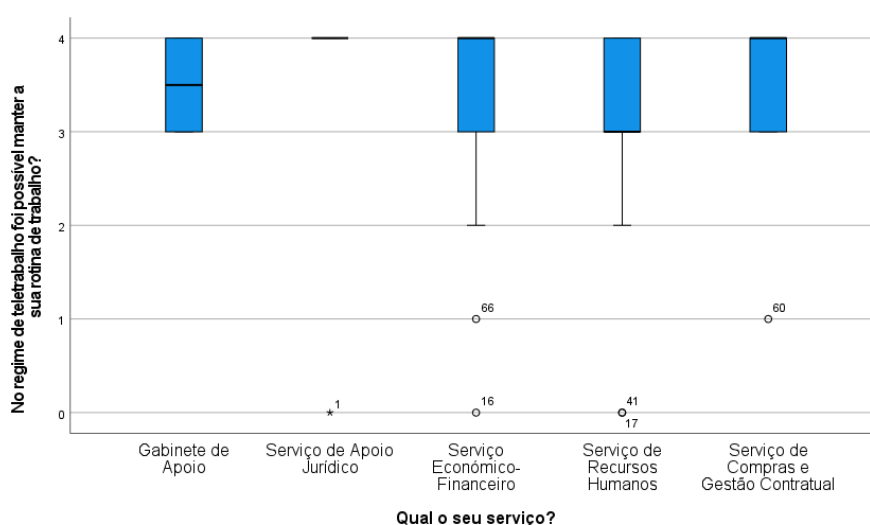
Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

5.2.2 Características do teletrabalho

As variáveis relacionadas com a rotina, descanso, organização e motivação serão analisadas neste ponto. Pretende-se perceber se existem diferenças significativas entre os serviços.

Na imagem 12 verifica-se que a mediana varia entre “Concordo totalmente” e “Concordo parcialmente” para todos os serviços. No entanto, percebe-se que existem outliers em quatro dos serviços, sendo o do SAJ maior, ao responder “Discordo totalmente”, valor oposto da mediana.

Imagem 8 - Cruzamento da variável PF1 * PF8

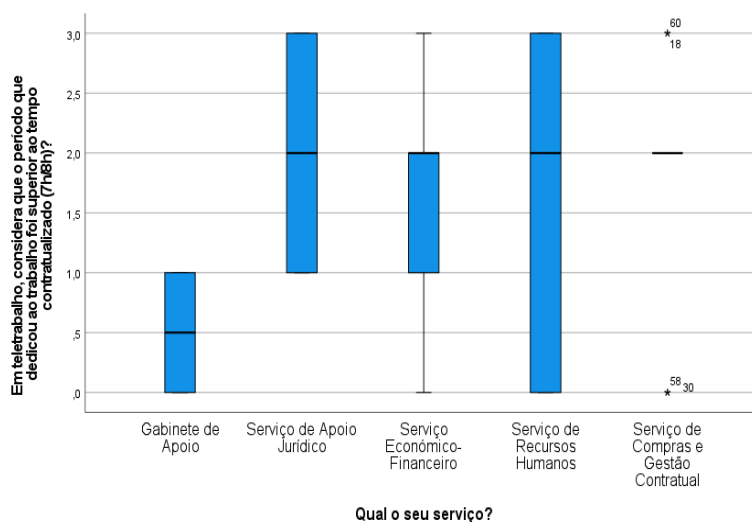


Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

O tempo de descanso é uma análise que de alguma forma realça a diferença entre os serviços. A diferença não está na mediana, mas na amplitude das respostas, que se verifica através do limite superior e inferior. Verificamos que existem respostas nas diferentes hipóteses de resposta.

Como se verifica SRH, onde a mediana é “3 a 4 dias”, mas obtivemos respostas em todas as opções.

Imagem 9 - Cruzamento da variável PF1 * PF10



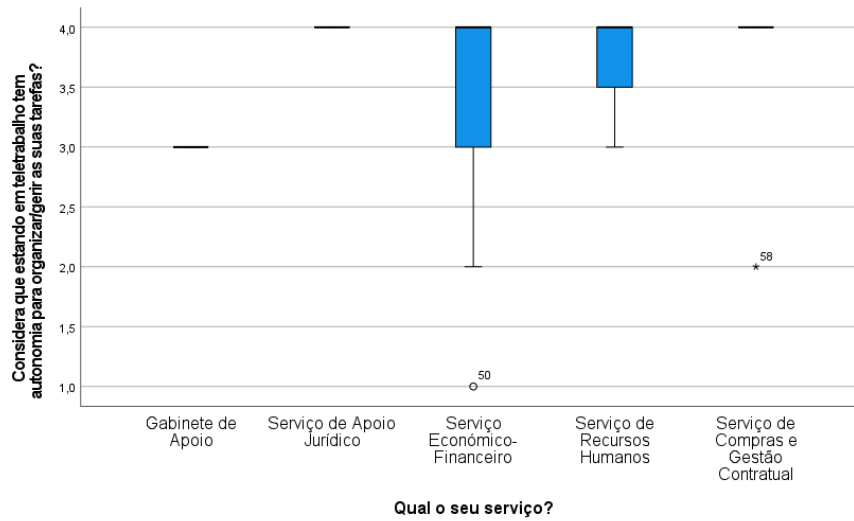
Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

Na análise da imagem 14, verificamos o sentido das respostas à questão se em teletrabalho existe autonomia. É de realçar que mais uma vez estamos perante uma diferente abordagem em função do serviço.

Temos serviços que embora exista um sentido de resposta diferente entre eles, demonstram ter sintonia de resposta entre os seus colaboradores. O SAJ e SCGC obtiveram respostas na maioria ou totalidade dos colaboradores em “Concordo totalmente”. No caso do SCGC existe um colaborador que escolheu que “nem concordo nem discordo”, sendo por isso considerado como um outlier.

O SEF, também tem um outlier (Discordo parcialmente), embora tenha respostas entre 2 e 4.

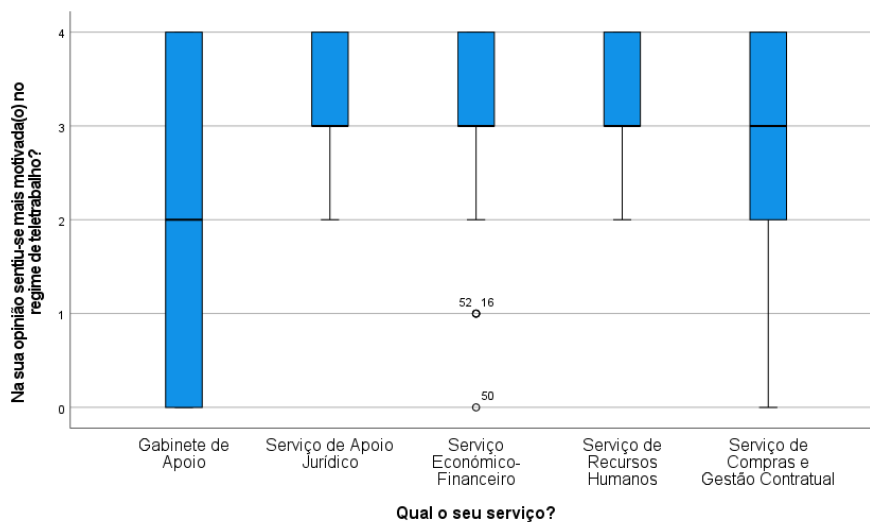
Imagem 10 - Cruzamento da variável PF1 * PF16



Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

No cruzamento da variável PF1 * PF17 verificamos que os serviços SAJ, SEF e SRH responderam da mesma forma. A mediana é “Concordo totalmente”, embora o SEF tenha outliers, a amostra (N = 46) deste serviço permite que mesmo assim os valores sejam iguais ao SAJ e SRH. O SCGC teve respostas em todas as opções, por essa razão, o diagrama tem a mediana em 3, mas o limite superior estende-se até “Discordo totalmente”.

Imagem 11 -Cruzamento da variável PF1 * PF17



Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

Em função da experiência adquirida com o teletrabalho, foi solicitado aos colaboradores que escolhessem 3 opções que reflitam a sua experiência com o teletrabalho.

Tabela 29 – Correlação das variáveis “Das seguintes opções escolha (três) as que representem a sua experiência em teletrabalho?” * PFI

	GAD	SAJ	SEF	SRH	SCGC	TOTAL
Mais qualidade no trabalho	1	0	10	9	4	24
Relação com a chefia melhorou	0	1	1	0	0	2
Mais custos	0	0	9	3	2	14
Ficou menos cansado	1	1	9	5	1	17
Menos ansiedade	0	0	10	4	3	17
Ficou mais cansado	0	0	4	3	0	7
Menos stress	0	1	13	5	2	21
Menos qualidade no trabalho	1	0	2	1	0	4
Mais stress	1	0	6	0	1	8
Aumentou o tempo das deslocções	0	0	1	0	0	1
Ficou mais desanimado	0	0	3	0	1	4
Sentiu mais ansiedade	0	0	7	1	1	9
Menos custos	0	3	15	6	1	25
Relação com os colegas piorou	0	0	6	1	1	8
Diminuiu o tempo das deslocções	1	4	34	11	6	56
Ficou menos desanimado	0	0	1	3	0	4
Foi mais produtivo	2	2	24	9	6	43

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

As escolhas foram variadas, no entanto, a opção “Diminuiu o tempo das deslocções” é a mais escolhida por todos os serviços e, também, no geral. Em relação à segunda opção verifica-se uma diferença em função do serviço. O SAJ tem a opção “Menos custos” como a segunda mais votada, que é para o SEF a terceira mais escolhida. O SRH tem como opções mais votadas “Foi mais produtivo” e “Mais qualidade no trabalho”.

Em relação ao SEF é de salientar a terceira opção mais votada é “Menos custos”, que é para SAJ a segunda mais votada.

5.2.3 Avaliação do trabalho desenvolvido e teletrabalho

Quando avaliada a forma como as chefias devem acompanhar o desempenho verifica-se que a maioria dos serviços escolheu como uma das opções a chefia “Agir quando existirem falhas/erros”, no entanto, a segunda opção difere em todos os serviços.

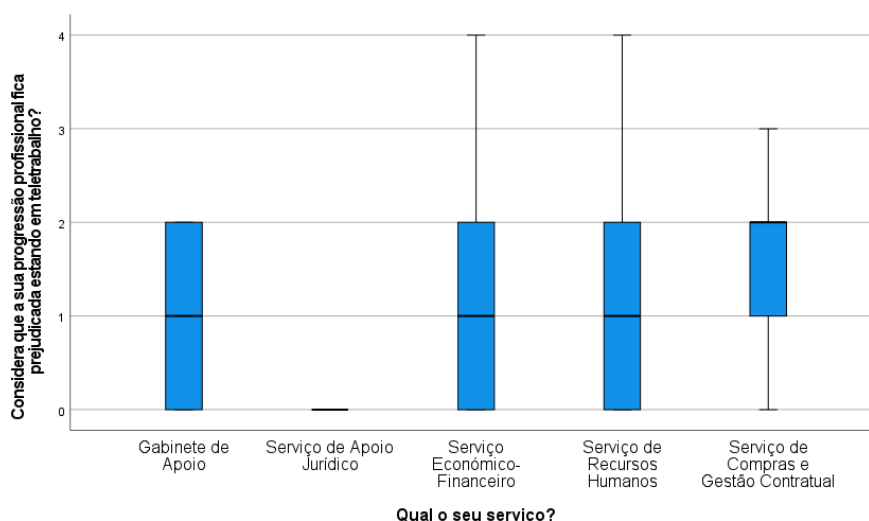
Tabela 30 - Como deve o seu superior hierárquico/chefia acompanhar o desempenho das suas tarefas em teletrabalho (escolher até duas opções)? * PF1 Crosstabulation

	GAD	SAJ	SEF	SRH	SCGC
Criação de metas	1	1	18	4	4
Manter ligação on-line	1	1	10	7	0
Estatística utilização/duração APs	0	0	3	2	0
Agir quando existirem falhas/erros	0	4	23	11	1
Total autonomia	2	3	18	5	4
Relatórios	0	1	7	0	5

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

O SEF escolheu a “Criação de Metas”, já os SRH escolheram “Manter uma ligação on-line”. O SCGC escolheu de forma diferente nas duas opções, valorizando a “total autonomia” e os “Relatórios”.

imagem 12 - Cruzamento da variável PF1 * PF22

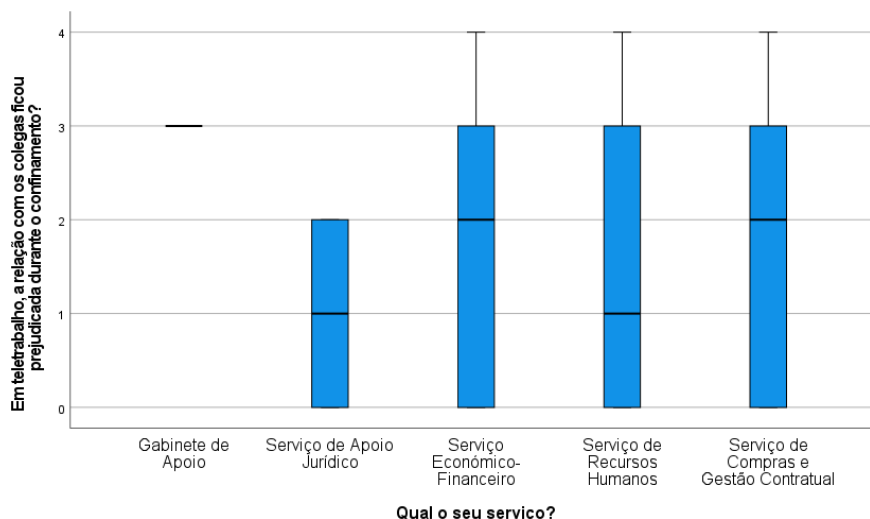


Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

A questão relacionada com a progressão, ou seja, se a progressão fica prejudicada para o colaborador que está em teletrabalho, constata-se que SEF e SRH tem respostas idênticas.

O SAJ difere dos restantes serviços ao ter a totalidade das respostas na opção “Discordo totalmente”. Já o SCGC tem um número de respostas iguais grande, no entanto, existem respostas que se afastam da mediana.

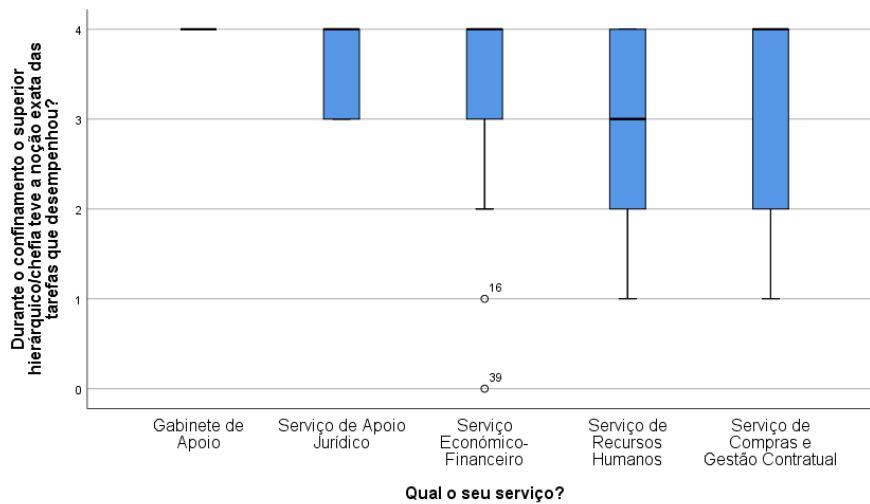
Imagem 13 - Cruzamento da variável PF1 * PF18



Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

Na imagem 18 é analisada a questão se o superior teve noção das tarefas desempenhadas pelos colaboradores. Podemos observar que o SAJ é o único serviço em que a totalidade das respostas enquadra-se com o concordo, sendo a mediana “Concordo totalmente”. Já o SEF, apesar de a mediana ser igual à do SAJ, têm dois colaboradores que são considerados outliers (0 e 1) e o seu limite inferior é “Nem concordo nem discordo”.

Imagem 14 - Cruzamento da variável PF1 * PF19



Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

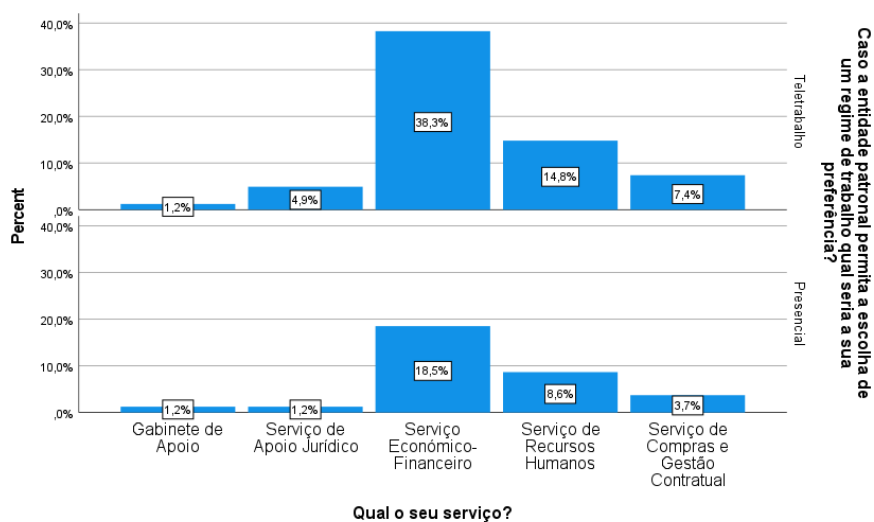
Os serviços SRH e SCGC têm diagramas de caixa similares, existindo diferença na mediana, embora nos dois casos estejamos perante respostas de concordância com a questão colocada.

5.2.4 Implementação do teletrabalho

Por fim, vamos analisar as respostas por parte dos serviços em relação à aplicação do teletrabalho e de que forma deve ser aplicado.

A opção pelo trabalho presencial é inferior à do teletrabalho, mas constata-se que a distribuição dos valores pelos diferentes serviços é similar. O SEF é o serviço com mais respostas a favor do teletrabalho e, também, pelo trabalho presencial. Não se poderá concluir que existe um serviço que valoriza mais um regime do que o outro.

Imagem 15 - Cruzamento da variável PF1 * PF24



Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

Estudada a preferência pelo regime de trabalho, analisaremos de seguida a distribuição dos colaboradores (66,7%) que preferem o regime de teletrabalho.

A preferência da maioria dos colaboradores (54) é pelo teletrabalho “3 dias por semana”, de assinalar que a totalidade das respostas dos colaboradores do SAJ são nessa opção (100%). As outras opções foram menos escolhidas, mas a opção “Metade do dia” não foi selecionada por nenhum colaborador.

A opção “Sempre em teletrabalho” foi escolhida por 4 colaboradores do SEF e 2 colaboradores de cada um dos serviços SRH e SCGC.

Tabela 31 - Que tipo de regime prefere? * Qual o seu serviço? Crosstabulation

	GAD	SAJ	SEF	SRH	SCGC
Sempre em teletrabalho	0	0	4	2	2
Metade do dia	0	0	0	0	0
1 dia por semana	1	0	0	0	0
2 dias por semana	0	0	7	3	0
3 dias por semana	0	4	20	7	4

Fonte: Dados da pesquisa (SPSS)

6 Conclusão

Esta dissertação tem como objetivo compreender se o teletrabalho pode ser considerado uma ferramenta de gestão e não apenas como um recurso em momentos pandêmicos. Se a sua aplicação pode proporcionar melhorias na qualidade do trabalho dos colaboradores e, ser uma opção para a gestão dos recursos humanos, com vista a aumentar eficácia e eficiência das organizações.

Para se ter uma abordagem completa da realidade optou-se por analisar o panorama geral (colaboradores e chefias) e o ponto de vista dos serviços.

Como a opção pelo teletrabalho é abrangente foi necessário abordar o tema de diferentes áreas, desde as condições necessárias para a sua aplicação à própria implementação. Para uma melhor compreensão dos resultados foi mantida a ordem da abordagem do tema, ou seja, organizar a discussão pelas quatro áreas definidas: condições para a implementação do teletrabalho; características do teletrabalho; avaliação do trabalho desenvolvido em teletrabalho e a implementação do teletrabalho.

Os colaboradores de uma forma geral concordam que são necessárias outras competências técnicas além das necessárias para exercer as suas funções, o que corrobora com Boonen (2002) que realçava a importância de o profissional ter formação específica para assumir funções neste sistema de trabalho.

Trope (1999) referia que a comunicação é fundamental para a divulgação e transformação das organizações, se não for possível garantir a difusão das ideias a organização perde relevância. Este foi um ponto em que não foi possível encontrar consenso nas respostas, quando foi perguntado a frequência de contato. Já quanto à forma de contato foi possível apurar que os meios existentes são suficientes para garantir a comunicação.

De uma maneira geral os dois grupos concordaram com as características relacionadas com o teletrabalho. Abreu and Muylder (2016) referem que algumas das características podem ser vistas como vantagens ou desvantagens dependendo do perfil do trabalhador. Ideia que se verifica na análise aos dois grupos, mas também quando realizada aos serviços.

A avaliação e o controlo são uma parte fundamental da aplicação do teletrabalho, uma vez que as organizações não tem a garantia que os seus colaboradores interiorizem as suas obrigações e cumpram voluntariamente as suas funções (Trope, 1999). Os dados recolhidos permitiram apurar que a avaliação e as formas de controlo existentes são

suficientes. Foi possível apurar que no presente estudo, que os dois grupos, consideraram que existiu conhecimento, de parte a parte, das tarefas que estavam a ser desenvolvidas.

Os resultados obtidos por serviço permitiram perceber que existe uma necessidade de ir avaliando o que pensam os colaboradores e fazer ajustes às realidades por serviço.

As formas preferenciais para a avaliar o trabalho foram diferentes para os dois grupos, no entanto a opção “criação de metas” foi a mais escolhida pelas chefias e a terceira escolha para os trabalhadores. Os resultados obtidos por serviço deixam a possibilidade de o trabalho desenvolvido depender das funções. Num estudo realizado por Abreu and Muylder (2016) os autores apuraram que os teletrabalhadores discordam de um controlo rígido para que as tarefas sejam cumpridas.

A implementação do teletrabalho foi considerada como uma possibilidade pelos dois grupos, no entanto, os 33,33% de colaboradores que preferem apenas o regime presencial obrigam a uma análise de um sistema que mantenha os mesmos níveis de empenho e justiça.

Os resultados sustentam que os trabalhadores consideram existir vantagens no teletrabalho já mencionadas na revisão da literatura. Khan and Javed Hasan (2020) apuraram no seu estudo que com a continuação do teletrabalho a motivação para trabalhar em casa foi diminuindo com o passar das semanas, por essa razão, devem ser realizadas avaliações periódicas.

Os resultados obtidos através das respostas dadas pelos dois grupos permitem concluir que a aplicação do teletrabalho é possível, embora num regime híbrido. A sua implementação deve ter em consideração o tipo de serviço e o perfil do colaborador e deve ter em apreciação as competências técnicas do colaborador, bem como o tipo de regime aplicar.

Embora não tenham impacto nos resultados obtidos, este estudo teve algumas limitações. Uma delas a abrangência das análises, considerando que apesar de ter sido obtido mais de 50% de respostas no grupo dos colaboradores, ainda assim, foi uma amostra pequena. Outra limitação foi a revisão da literatura, as pesquisas existentes são baseadas numa perspectiva do teletrabalho a tempo inteiro.

Como sugestão para estudos futuros, a elaboração de um questionário conjunto com os dois grupos, com a informação do serviço a que a chefia pertence. Outra possibilidade seria a repetição do estudo noutros serviços da Administração Pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, E., & Muylder, C. F. D. (2016). *A adoção do teletrabalho: uma análise da aceitação do uso do trabalho a distância com jovens trabalhadores*. Paper presented at the SEMEAD - Seminários em Administração, São Paulo. https://www.researchgate.net/publication/309550165_A_adocao_do_teletrabalh_o_uma_analise_da_aceitacao_do_uso_do_trabalho_a_distancia_com_jovens_trabalhadores
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychol Sci Public Interest*, 16(2), 40-68. doi:10.1177/1529100615593273
- Andrade, R. O. v. B. d., & Amboni, N. r. (2010). *Estratégias de gestão : processos e funções do administrador* (E. E. Ltda Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Assembleia da República Portuguesa, A. (2021). Lei-Quadro do Estatuto de Utilidade Pública. *Diário da República n.º 113/2021*. Retrieved from <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/36-2021-165036155>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400. doi:10.1002/job.144
- Bailey, N., & Kurland, N. B. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational dynamics*, 28(2), 53-68.
- Beauchene, V., & Cunningham, M. (2020). *The End of Management as We Know It*. Boston Consulting Group.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of shared services* (Vol. 26). Canada: John Wiley & Sons.
- Bilhim, J. A. d. F. (2013). *Ciência da Administração* (I. S. d. C. S. e. Políticas Ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boonen, E. M. (2002). As várias faces do teletrabalho. *Revista Economia & Gestão*, 2(4), 106-127.
- Cannavina, V. C., & Parisi, C. (2015). Gestão pública em entidades brasileiras: adequação dos procedimentos de controles internos às normas COSO/INTOSAI. *Revista Universo Contábil*, 11(3), 06-26.
- Costin, C. (2010). *Administração pública* (E. Editora Ed.). São Paulo: Elsevier Editora.
- da Silva, V. G., Vieira, A. M., & da Silva Pereira, R. (2015). A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à tecnologia? *Perspectivas Contemporâneas*, 10(3), 35-55.

- De Lorenzi Cancelier, M. M., Lappolli, É. M., & Gomes, R. K. (2017). Definições sobre trabalho flexível. Uma revisão sistemática da literatura. *Revista Espacios*, 38, 25-39.
- DRE, D. d. R. E.-. (2022). Lexionário: Fundação pública de direito privado. Retrieved from <https://dre.pt/dre/lexionario/termo/fundacao-publica-direito-privado>
- Drucker, P. F. (2001). *Management Challenges for the 21st Century* (H. Paperbacks Ed. 1 ed. ed.).
- Eurofound, Weber, T., Hurley, J., Bisello, M., Aumayr-Pintar, C., Cabrita, J., . . . Vargas Llave, O. (2020). *COVID-19 : policy responses across Europe*: Publications Office.
- Ferreira, R. T. D. (2017). *A gestão colaborativa da informação numa estrutura de serviços partilhados: o caso da FADEUP*. (Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Matosinhos. Retrieved from <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/11180>
- Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE. BR*, 18(1), 28-46.
- Financeiro, D. O que é gestão? Retrieved from <https://www.dicionariofinanceiro.com/gestao/>
- Gaspar, M. A., Bellini, C. G. P., Donaire, D., dos Santos, S. A., & Mello, Á. A. A. (2011). Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. *Revista Ciências Administrativas*, 17(3), 1029-1052.
- Giurge, L. M., & Bohns, V. K. (2020). 3 tips to avoid WFH burnout. *Harvard Business Review*. hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout.
- Governo, P. d. C. d. M. (2005). Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005. Retrieved from <https://dre.tretas.org/dre/188382/resolucao-do-conselho-de-ministros-124-2005-de-4-de-agosto>
- Governo, P. d. C. d. M. (2006). Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006. *Diário da República n.º 79/2006*. Retrieved from <https://dre.pt/dre/detalhe/resolucao-conselho-ministros/39-2006-649909>
- Groen, B. A., Van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727-735.

- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: teoria e pesquisa*, 22(2), 201-209.
- Khan, R., & Javed Hasan, S. (2020). Telecommuting: the problems & challenges during Covid-19 (2020). *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*, 9(7), 1027-1033.
- Kowalski, K. B., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*.
- Lei Quadro dos Institutos Públicos, 3 § Série I (2004).
- López-Igual, P., & Rodríguez-Modroño, P. (2020). Who is teleworking and where from? Exploring the main determinants of telework in Europe. *Sustainability*, 12(21), 8797.
- Magaldi, S., & Neto, J. S. (2018). *Gestão do Amanhã: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4a Revolução Industrial*: Editora Gente Liv e Edit Ltd.
- Matias-Pereira, J. (2016). *Manual de gestão pública contemporânea* (E. A. S.A. Ed. 5ª Ed. ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Mello, A. (1999). Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. *Rio de Janeiro: Qualitymark*.
- Miguel, L. P. (2011). Regime jurídico aplicável às Fundações de Direito Privado e Utilidade Pública. *Coimbra: CEDIPRE-FDUC*. Retrieved from www.cedipre.fd.uc.pt
- Moreira, T. C., & Dray, G. (2021). *O livro verde*.
- Negoita, M. (2018). Beyond performance management: A networked production model of public service delivery. *Public Performance & Management Review*, 41(2), 253-276.
- Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 121-152.
- Nunes, L. (2013). *Considerações éticas a atender nos trabalhos de investigação académica de enfermagem*. Setúbal: Departamento de Enfermagem ESS|IPS.
- Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2ª Edição ed.). Novo Hamburgo: Editora Feevale.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*.

- Quinn, B., Cooke, R., & Andrew, K. (2000). *Shared Services: Mining for Corporate Gold (Hard)*. Great Britain: Pearson Education Limited.
- Rahaman, M. A., Ali, M. J., Wafik, H., Mamoon, Z. R., & Islam, M. M. (2020). What Factors Do Motivate Employees at the Workplace? Evidence from Service Organizations. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(12), 515-521.
- Regime jurídico das instituições de ensino superior (RJIES), 62 Série I § Diário da República n.º 174/2007 (2007).
- Rodrigues, A. T. L., & Lemos, I. S. d. (2009). Ferramentas de gestão para organizações. *ConTexto*, 9(16).
- Rodrigues, C. (2011). *Governança de organizações públicas em Portugal: a emergência de modelos diferenciados* (L. Edições Pedagogo Ed.). Mangualde: Edições Pedagogo, Lda.
- Sander, E. L. J., Rafferty, A., & Jordan, P. J. (2021). Escaping the Cubicle: Exploring the Physical Work Environment of the Home. In *Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-COVID-19 Era* (pp. 181-201): IGI Global.
- Santos, J. C., & Oliveira, S. S. (2010). A importância da administração pública indireta para a prestação do serviço público. *Revista da Faculdade de Administração e Economia*, 1(2), 64-89.
- Saputra, N., Ardyansyah, F., Palupiningtyas, D., & Thoha, N. (2020). *Tracing the predictors of WFH productivity: A structural equation modelling*. Paper presented at the International Seminar and Conference on Learning Organisation, Bandung, Indonesia.
- Severino, A. J. (2014). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez editora.
- Silva, V. G. (2013). Prontos para o teletrabalho? Um estudo sobre o trabalho docente do Ensino Superior Brasileiro. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 4(2), 635-651.
- Sousa, D. A. e. (2016). O enquadramento legal do teletrabalho em Portugal. *Revista Derecho Social y Empresa*.
- Sum, F. F., Paula, I. C. d., & Facó, R. T. (2018). Excelência de negócio em serviços de backoffice: argumentação sobre a integração entre Lean Service e Centro de Serviços Compartilhados (CSC). *Journal of lean systems [recurso eletrônico]*. Florianópolis. Vol. 3, n. 1 (2018), p. 2-26, 02-26.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston MA: Allyn and Bacon.
- Tavares, A. (2019). *Administração pública portuguesa*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Trope, A. (1999). *Organização virtual: impactos de teletrabalho nas organizações* (L. Qualitymark Editora Ed.): Qualitymark Editora, Lda.

Apêndice I – Questões colocadas nos dois questionários

Questionário Colaboradores

PF1	Qual o seu serviço?
PF2	Esteve em teletrabalho durante o período de confinamento (de 15 a 30 de janeiro de 2021)?
PF3	Quais as razões para não ter estado em teletrabalho?
PF4	Durante o período de confinamento teve a infraestrutura (equipamento informático; wifi; outros) necessários para o teletrabalho?
PF5	Como obteve a infraestrutura (equipamento informático; wifi; outros) necessária para a implementação do regime de teletrabalho?
PF6	Não tendo tido a infraestrutura necessária como ultrapassou a dificuldade?
PF7	No regime de teletrabalho considera ser necessário ter competências técnicas (ex. soluções com dificuldades informáticas) além das necessárias para as suas funções?
PF8	No regime de teletrabalho foi possível manter a sua rotina de trabalho?
PF9	Em teletrabalho, considera que o período que dedicou ao trabalho foi superior ao tempo contratualizado (7h/8h)?
PF10	Durante o período de trabalho em regime de teletrabalho conseguiu assegurar o tempo de descanso?
PF11	Em teletrabalho, com que frequência o seu superior hierárquico/chefe entrou em contacto consigo para acompanhar o seu trabalho?
PF12	Quais os meios utilizados para o contato?
PF12	Quais os meios utilizados para o contato (telefone)?
PF12	Quais os meios utilizados para o contato (e-mail)?
PF12	Quais os meios utilizados para o contato (Meios telemáticos)?
PF12	Quais os meios utilizados para o contato (reuniões presenciais)?
PF13	No período em que esteve em teletrabalho considera ter tido flexibilidade na gestão dos seus horários?
PF14	Considera a flexibilidade de horários um benefício?
PF15	Em teletrabalho, teve menos interrupções no desempenho das suas funções?
PF16	Considera que estando em teletrabalho tem autonomia para organizar/gerir as suas tarefas?
PF17	Na sua opinião sentiu-se mais motivada(o) no regime de teletrabalho?
PF18	Em teletrabalho, a relação com os colegas ficou prejudicada durante o confinamento?
PF19	Durante o confinamento o superior hierárquico/chefia teve a noção exata das tarefas que desempenhou?
PF20	Como deve o seu superior hierárquico/chefia acompanhar o desempenho das suas tarefas em teletrabalho (escolher até duas opções)?
PF20	Criação de metas
PF20	Relatórios do trabalho desenvolvido
PF20	Manter uma ligação on-line durante o seu período de trabalho

(Continuação do questionário dos colaboradores)

PF20	Estatísticas da utilização/duração das aplicações informáticas
PF20	Deve agir apenas quando existirem falhas/erros no seu trabalho
PF20	Total autonomia
PF21	Considera ter existido desconfiança por parte do superior hierárquico/chefia em relação ao tempo despendeu em teletrabalho?
PF22	Considera que a sua progressão profissional fica prejudicada estando em teletrabalho?
PF23	Das seguintes opções escolha (três) as que representem a sua experiência em teletrabalho?
PF23	Mais qualidade no trabalho
PF23	Relação com a chefia melhorou
PF23	Mais custos
PF23	Ficou menos cansado
PF23	Menos ansiedade
PF23	Relação com os colegas melhorou
PF23	Ficou mais cansado
PF23	Menos stress
PF23	Menos qualidade no trabalho
PF23	Mais stress
PF23	Aumentou o tempo das deslocações
PF23	Ficou mais desanimado
PF23	Relação com a chefia piorou
PF23	Sentiu mais ansiedade
PF23	Menos custos
PF23	Relação com os colegas piorou
PF23	Diminuiu o tempo das deslocações
PF23	Ficou menos desanimado
PF23	Foi mais produtivo
PF24	Caso a entidade patronal permita a escolha de um regime de trabalho qual seria a sua preferência?
PF25	Que tipo de regime prefere?
PF26	Qual é a sua idade?
PF27	Género?
PF28	Quais são as suas habilitações Académicas?
PF29	Qual a sua categoria profissional?

Questionário Chefias

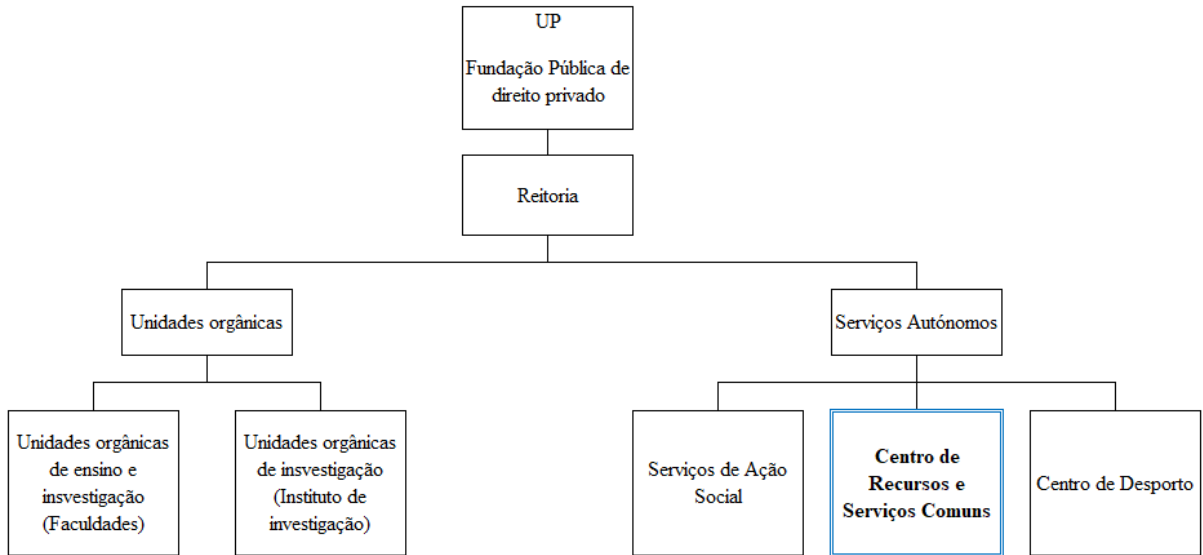
PC1	Os colaboradores da sua equipa estiveram todos em teletrabalho?
PC2	Quais as razões para não terem estado em teletrabalho (pode escolher mais do que uma opção)?
PC3	Todos colaboradores tiveram a infraestrutura (equipamento informático; wifi; outros) necessária para trabalhar em teletrabalho?
PC4	Como foi obtida a infraestrutura necessária dos colaboradores para a implementação do regime de teletrabalho?
PC5	Não tendo a infraestrutura necessária como ultrapassou a dificuldade?
PC6	No regime de teletrabalho considera ser necessário ter competências técnicas (ex. dificuldades informáticas) além das necessárias para as funções desempenhadas pelo colaborador?
PC7	No regime de teletrabalho foi possível os colaboradores manterem a rotina de trabalho?
PC8	Em teletrabalho, considera que o período que os colaboradores dedicaram ao trabalho foi superior ao tempo contratualizado (7h/8h)?
PC9	Considera que durante o período de trabalho, em regime de teletrabalho, o trabalhador conseguiu assegurar o tempo de descanso?
PC10	Em teletrabalho, com que frequência estabeleceu o contacto com os elementos da sua equipa?
PC11	Quais os meios utilizados para o contato?
PC11	Telefone
PC11	e-mail
PC11	Meios telemáticos (ex. Zoom)
PC11	Reuniões presenciais
PC12	Considera que os teletrabalhadores tiveram flexibilidade de horários na execução das tarefas?
PC13	A flexibilidade de horários é um benefício?
PC14	Considera que os colaboradores estando em teletrabalho têm autonomia para organizar/gerir as suas tarefas?
PC15	Em teletrabalho, considera os colaboradores mais motivados?
PC16	Na sua opinião a relação entre os colaboradores/equipas, em teletrabalho, ficou prejudicada?
PC17	Durante o confinamento teve a noção exata das tarefas que os colaboradores desempenharam?
PC18	Qual a melhor forma para avaliar o trabalho desempenhado pelos colaboradores em teletrabalho (escolher até duas opções)?
PC18	Criação de metas
PC18	Relatórios do trabalho desenvolvido
PC18	Manter uma ligação on-line durante o seu período de trabalho
PC18	Estatísticas da utilização/duração das aplicações informáticas
PC18	Deve agir apenas quando existirem falhas/erros no seu trabalho

(Continuação do questionário das chefias)

PC18	Total autonomia
PC19	Considera que os teletrabalhadores sentiram desconfiança, da sua parte, em relação ao tempo que despenderam em teletrabalho?
PC20	A avaliação e a progressão profissional do colaborador fica prejudicada estando em teletrabalho?
PC21	Acredita que o teletrabalho pode ser visto como uma opção a implementar?
PC22	Qual o tipo de regime que considera que seria mais eficaz?
PC23	Descreva em poucas palavras a razão pela qual não considera o teletrabalho uma boa opção?

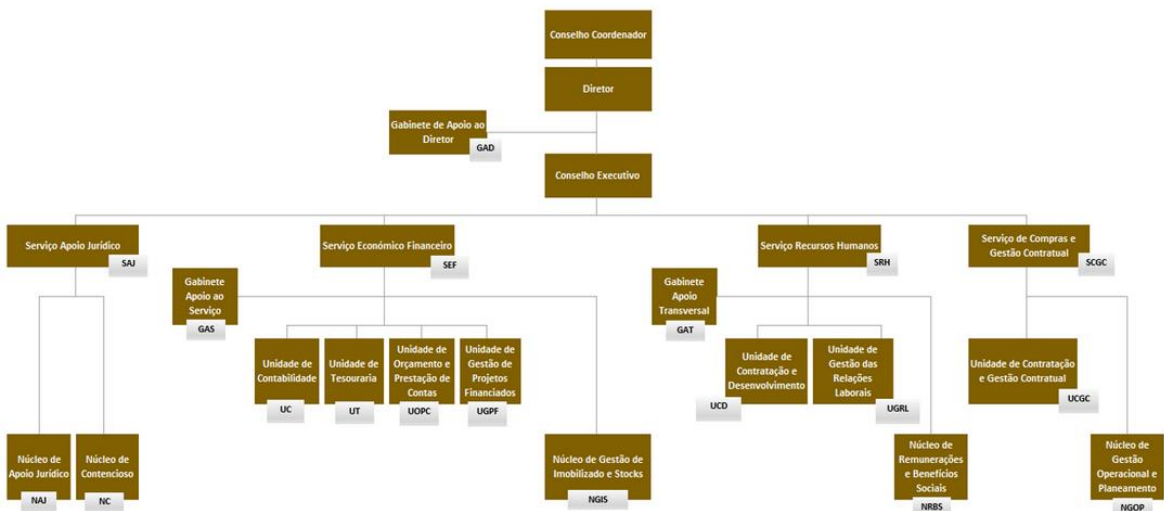
Anexo I – Organogramas

Organograma da Universidade do Porto



Fonte: Elaborado pelo próprio - Estatutos da UP

Organograma dos Serviços Partilhados UP (SPUP)

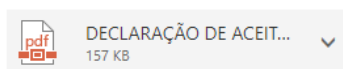


Fonte: https://sigarra.up.pt/spup/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=1019746

Anexo II – Tratamento dos dados pessoais

Pedido de autorização enviado ao Responsável da Proteção (DPO) dos dados da Universidade do Porto:

Itens Enviados



Mostrar todos os 1 anexos (157 KB) Transferir

Boa tarde,

O meu nome é Hugo Manuel Vila Real de Castro Mendonça, funcionário da Universidade do Porto, com o número mecanográfico [REDACTED]. Sou simultaneamente estudante do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão Pública do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP). No âmbito da elaboração da minha Dissertação de Mestrado venho por este meio solicitar a autorização para proceder à recolha de dados para o meu estudo.

Mais informo que a recolha dos dados é do conhecimento do [REDACTED], Diretor dos Serviços Partilhados da UP (em Cc.) a quem dei conhecimento das questões que serão colocadas.

Anexo as declarações de aceitação de orientação e coorientação, bem como o link dos dois questionários a serem aplicados:

Questionários às chefias - <https://forms.gle/ks14P8CSn9eV9HYc6>

Questionário aos colaboradores - <https://forms.gle/nAabcChFrhuUyYdJ9>

Fico aguardar orientações de como devo proceder, estou ao dispor para qualquer esclarecimento adicional.
Com os melhores cumprimentos,

Resposta da DPO da UP

Caro Hugo Mendonça,
Boa tarde,

Tratando-se de um estudo realizado no âmbito do seu mestrado no ISCAP-IPP, é esta instituição a Responsável pelo Tratamento, no que concerne aos dados recolhidos através do inquérito, e não a U.Porto.

Neste sentido, pedia que alterasse a frase sobre o contacto do encarregado da proteção de dados a quem os titulares podem recorrer, uma vez que deverá ser o DPO do IPP e não o da instituição dos respondentes -- encontrei o respetivo contacto aqui:

<https://www.ipp.pt/dpo-protacao-dados>.

A U.Porto apenas será Responsável pelo Tratamento de dados relacionado com a divulgação do estudo/convite à participação dos colaboradores dos SPUP, nomeadamente se a dita divulgação recorrer ao envio de uma mensagem de e-mail.

Em relação a este segundo tratamento de dados, se o Sr. Diretor dos SPUP apoia esta colaboração e considera que os resultados poderão ser interessantes para os próprios serviços, parece-me que a divulgação através do e-mail institucional se encontra devidamente legitimada.

Recomendo apenas que, aquando da divulgação do inquérito, seja salientado o carácter voluntário da participação e o facto de que não haverá quaisquer consequências para os que decidirem não participar, desde logo porque as chefias não terão conhecimento de quem responde ou não, nem das resposta individuais submetidas.

Fico ao dispor para esclarecimentos adicionais.
Com os melhores cumprimentos,

[REDACTED]
Encarregada da Proteção de Dados / Data Protection Officer

Praça Gomes Teixeira, 4099-002 Porto - Portugal
+351 220 408 602 | [REDACTED]

Informação colocada no início dos questionários

O teletrabalho como ferramenta de Gestão na Administração Pública: vantagens e desvantagens da sua aplicação

O presente inquérito, em forma de questionário, faz parte do estudo “O teletrabalho como ferramenta de Gestão na Administração Pública: vantagens e desvantagens da sua aplicação”, realizado no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão das Organizações - Ramo Gestão Pública, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

O objetivo é avaliar se o teletrabalho pode ser considerado como uma ferramenta de gestão. O estudo focar-se-á no caso dos Serviços Partilhados de uma Instituição de ensino Superior, para que se procederá à auscultação transversal dos seus trabalhadores, bem como das chefias dos Serviços.

Pedimos assim a sua colaboração, enquanto trabalhador dos Serviços Partilhados, através do preenchimento deste questionário. Não será solicitada informação que permita identificá-lo(a). Os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e utilizados exclusivamente para o propósito deste estudo.

Para mais informações sobre o estudo e/ou os respetivos resultados, pode contactar o responsável pelo estudo através do endereço 2990598@iscap.ipp.pt.

Questões relacionadas especificamente com o tratamento dos seus dados poderão também ser endereçadas ao Encarregado da Proteção de Dados do Instituto Politécnico do Porto, Dr. Jorge Pinto Leite (dpo@ipp.pt).

Caso aceite colaborar neste estudo prossiga com o preenchimento do questionário.

Agradecemos desde já a sua

colaboração.