



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Desafios e Oportunidades do Teletrabalho numa Instituição do Setor da Saúde

Matilde Basílio Ramos

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientadora: Professora Doutora Nádja Nogueira Simões
Crespo, Professora Associada,
Iscte-Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2021



BUSINESS
SCHOOL

Desafios e Oportunidades do Teletrabalho numa Instituição do Setor da Saúde

Matilde Basílio Ramos

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientadora: Professora Doutora Nádja Nogueira Simões
Crespo, Professora Associada,
Iscte-Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2021

Dedicatória

*Dedico este meu trabalho de investigação
aos meus avôs António Basílio e Francisco Ramos.
Espero que estejam orgulhosos do meu percurso.
Com Saudade*

Agradecimentos

Depois de realizar o meu trabalho de investigação ao longo dos últimos dois anos atípicos, não poderia deixar de agradecer a todos os que me ajudaram a alcançar esta conquista. Um obrigado especial à Professora Nádia Simões, por ter aceite orientar-me ao longo desta etapa. Obrigada por toda a disponibilidade, apoio, pelos conselhos e pela partilha de conhecimentos desde o primeiro dia.

Aos meus pais, obrigada por estarem sempre ao meu lado ao longo destas últimas duas décadas de vida, na qual partilharam comigo os bons e maus momentos, mas que sempre me ensinaram os principais valores para alcançar o sucesso e que me motivaram a acreditar nas minhas capacidades e a não desistir dos sonhos.

À minha família, em especial as avós Vitória, Isabel e Tia Mila. Obrigada sempre pela preocupação que têm comigo e pelo orgulho que demonstram ter em mim.

Ao Rodrigo, o meu obrigado por sempre me encorajares e por me ajudares nos momentos mais difíceis, a força e confiança que depositaste em mim, ao longo desta aventura tão importante, fez com que conseguisse chegar mais longe.

Aos meus colegas de turma, obrigada por terem proporcionado ao longo destes dois anos, uma experiência muito enriquecedora e por mostrarem que existe espírito de entreajuda e apoio entre todos.

Às minhas amigas e amigos, obrigada por serem capazes de perceber a pouca disponibilidade que possa ter demonstrado e por ouvirem sempre as minhas inseguranças. Obrigada, também, pelos momentos animados que me proporcionaram, que tornaram tudo melhor.

À CUF, aos meus colegas da Direção de Recursos Humanos, em especial à Susana, um muito obrigado por terem embarcado nesta aventura comigo e por terem permitido desenvolver e aplicar o trabalho de investigação na CUF. Obrigada por confiarem no meu trabalho. Aos meus colegas entrevistados e aos participantes do estudo empírico. Obrigada pela vossa participação, disponibilidade e pelo contributo que foi essencial para a conclusão do meu trabalho de investigação.

A todos, o meu sincero agradecimento do fundo do coração!

Resumo

O presente trabalho de investigação, mostra como os últimos dois anos vieram transformar o paradigma no mundo do trabalho das organizações, incidindo com particular atenção sob o impacto que esta mudança teve numa Instituição do Setor da Saúde, desde março de 2020. A par, da aplicação da modalidade do teletrabalho com carácter obrigatório, devido à crise pandémica que enfrentamos, foi necessário perceber qual a origem e a evolução desta modalidade, no âmbito nacional.

Portugal foi pioneiro na exploração do teletrabalho, decorria o ano de 1995 mas, como qualquer pioneiro, foi confrontado com algumas dificuldades, um dos grandes desafios passava pelo enquadramento legal. Ao longo da investigação, foi possível perceber que apesar de esta ser uma modalidade abrangida no Código do Trabalho Português, desde 2003, eram escassas as organizações que numa Era pré-Covid-19 se regiam por este. O principal objetivo com o estudo de caso foi perceber como decorreu a adaptação e o impacto da adesão à modalidade, através de um questionário e entrevista, num universo de colaboradores do setor privado, onde o contacto com o cliente é diário e fundamental para a vertente económica. Assim, a pesquisa possibilitou concluir através dos instrumentos empíricos que a aplicação do regime resultou numa utilização bem-sucedida. Isto porque, apesar do país ter sido pioneiro a consagrar esta modalidade são muitas as instituições tradicionalistas, mas, o fator-chave e potenciador para a revisão da política de trabalho, na organização em estudo, prende-se com o acréscimo na produtividade e na qualidade de vida dos colaboradores.

Palavras-Chave: Covid-19, Emprego, Recursos Humanos e Teletrabalho.

JEL Classificação:

J81 Working Conditions

I15 Health and Economic Development

L23 Organization of Production

Abstract

The present research shows how the last two years have transformed the paradigm in the world of work in the organizations, focusing with particular attention on the impact this change has had on a Health Institution, since March 2020. In addition, the application of the compulsory teleworking modality, due to the crisis we are facing, it was necessary to understand the origin and evolution of this modality at the national level.

Portugal was a pioneer in the exploration of telework, which took place in 1995, but as any pioneer faced some difficulties, one of the major challenges was the legal framework. Throughout the present work, it has been possible to realize that although this is a modality covered by the Portuguese code, since 2003, there were few organizations that in a pre-Covid-19 era were governed by it. The main objective, was to understand how the adaptation and the impact to the modality occurred, through a questionnaire and interview, in a universe of private sector employees, where contact with the customer is daily and fundamental for the economic aspect.

The research made it possible to conclude through the empirical instruments that the application of the regime resulted in a well-applied use. This is because although Portugal has been a pioneer in desecration of this modality, there are many traditionalist institutions, but the main factor that enhances for the review of the work policy, in the organization under study, is related to the increase in productivity and quality of life of employees.

Keywords: Covid-19, Employment, Human Resources and Telework.

JEL - Classification System:

J81 Labor Standards: National and International

I15 Health and Economic Development

L23 Organization of Production

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Capítulo 1. Introdução	1
1.1. Apresentação do Tema a Investigar	1
1.2. Relevância do Tema	2
Capítulo 2. Revisão da Literatura	5
2.1. Considerações Iniciais	5
2.1.1 Origem e Evolução do Teletrabalho	5
2.1.2 Conceito do Teletrabalho	6
2.2. Aplicação do Teletrabalho nas Organizações	8
2.2.1 Modalidades do Teletrabalho	8
2.2.2 O perfil de um Teletrabalhador	10
2.2.3 Os Desafios e Condicionantes do Teletrabalho	11
2.2.4 Oportunidades resultantes da aplicação do Teletrabalho	14
2.2.5 O Teletrabalho antes e depois do Covid-19	16
Capítulo 3. Enquadramento Legal do Teletrabalho	19
3.1. A evolução do teletrabalho no Código do Trabalho Português	19
3.2. Lacunas da regulamentação legal do teletrabalho	20
3.3. O Teletrabalho na Legislação Portuguesa depois do Covid-19	22
Capítulo 4. Um estudo de caso - CUF	25
4.1. Apresentação da Organização em estudo	25
Capítulo 5. Evidência Empírica	29
5.1. O Teletrabalho na Legislação Portuguesa depois do Covid-19	29
5.2. Instrumentos Empíricos – Questionário e Entrevista	30
5.3. Análise dos Resultados	33
5.4. Discussão dos Resultados e Reflexões para o Futuro	42

Capítulo 6. Conclusões	47
Referências Bibliográficas	51
Anexos	55

Índice de Anexos

Anexo A – Employed person usually working from home in EU (2012-2019) Eurostat	55
Anexo B – Dados INE – Resultados do estudo “Trabalho a partir de casa”	55
Anexo C – Questionário Aplicado a 8 de setembro de 2020 na CUF	56
Anexo D – Guião da Entrevista I	63
Anexo E – Guião da Entrevista II	65
Anexo F – Análise Descritiva dos Resultados do Questionário	66
Anexo F(1) – Resultados da Dimensão “Impacto do Teletrabalho”	66
Anexo F(2) – Resultados da Dimensão “Sentimento Segurança – Trabalho Presencial”	66
Anexo F(3) – Resultados da Dimensão “Futuro do Teletrabalho”	68
Anexo G – Transcrição das Entrevistas aplicadas com o Guião I	69
Anexo H– Transcrição da Entrevista aplicada com o Guião II	78

Glossário de Siglas

CTP – Código de Trabalho Português
DL – Decreto de Lei
INE – Instituto Nacional de Estatística
UE – União Europeia

Índice de Figuras

Figura 3.1– O Direito do Teletrabalhador a desconectar-se nos Estados Membros	21
Figura 4.1 – Dimensão da Hospitalização Privada em fevereiro de 2021 - Fonte APHP	25
Figura 5.1 – Faixa Etária e Género dos Inquiridos (Questão 2 e 3)	34
Figura 5.2 – Local de Trabalho dos Inquiridos (Questão 1.)	35
Figura 5.3 – Exerceu funções em teletrabalho (Questão 5.)	36
Figura 5.4 – Os principais desafios do Teletrabalho (Questão 6.)	37
Figura 5.5 – As principais vantagens do Teletrabalho (Questão 7.)	37
Figura 5.6 – Grau de Concordância dos Teletrabalhadores (Questão 8.)	38
Figura 5.7 – As principais vantagens para colaboradores com responsabilidade de gestão (Questão 11.)	39
Figura 5.8 – Os principais desafios para colaboradores com responsabilidade de gestão (Questão 10.)	39
Figura 5.9 – O futuro da modalidade do teletrabalho na CUF (Questão 19.)	40
Figura 5.10 – Deslocação dos Colaboradores até ao Local de Trabalho(Questão 24 e 25)	41

Índice de Quadros

Quadro 2.1 – As modalidades do Teletrabalho, segundo a OIT.	9
Quadro 2.2 – Os Desafios e Condicionantes do Teletrabalho, segundo diversos autores	12
Quadro 2.3 – As Oportunidades e Vantagens do Teletrabalho, segundo diversos autores	15
Quadro 5.1 – Género versus Idade dos Inquiridos	35
Quadro 5.2 – Responsabilidade de Gestão do Colaborador versus Género	35
Quadro 5.3 – Adesão ao Teletrabalho por Cluster	36
Quadro 5.4 – O futuro do Teletrabalho vs. Género e Idade dos Colaboradores	41

CAPÍTULO 1

Introdução

1.1. Apresentação do Tema a Investigar

Numa sociedade que cada vez mais aborda a temática do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, segundo a Ordem dos Psicólogos (abril,2021), o aparecimento da pandemia covid-19 veio alterar em muito as regras do “jogo” em diversas Empresas Portuguesas. Nos dias de hoje, e em particular desde março do ano 2020 que a discussão quanto aos modelos de trabalho que devem ser aplicados de forma a potenciar uma maior produtividade dos serviços e qualidade de vida dos trabalhadores tornou-se uma constante. Das diversas conversações, resultou a aplicação de um cenário onde encontramos a modalidade do teletrabalho. Esta devido à sua flexibilidade, é vista por algumas instituições como um bom modelo de gestão a adotar, contudo muitas instituições ainda se encontram receosas com esta aplicação. Serão estes receios necessários? Com a aplicação do meu estudo de investigação, pretendo identificar quais as vantagens e desvantagens que resultam desta aplicação e ainda como, a qualidade no trabalho é percecionada na ótica do Colaborador vs. Entidade empregadora.

A relevância do tema de investigação e atualidade do mesmo, mostrou os enormes desafios que muitas organizações enfrentam ainda na aplicação desta modalidade, o que não é coerente com o número de anos que o teletrabalho já consta no Código de Trabalho Português. É preciso retomar até ao ano de 2003, quando Portugal foi um dos primeiros países do continente Europeu a incluí-lo como regime laboral possível, mas até aos dias de hoje decorreram 17 anos e é fulcral perceber quais as medidas de apoio que foram tomadas para esta nova modalidade de trabalho, desde então. No Código de Trabalho Português, a noção do conceito de teletrabalho está presente no artigo nº165 “considera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação”.

É do conhecimento geral da população ativa que Portugal é ainda um país com muitos costumes na cultura organizacional, com modelos de trabalho mais tradicionais e onde o controlo das tarefas desempenhadas pelo empregador permanece ainda muito enraizado, sendo este um dos principais motivos que fez com que a adesão ao teletrabalho, nunca passasse de uma dimensão residual.

Pela sua relevância o estudo de investigação vai incidir numa Instituição do Setor da Saúde, a CUF, cobrindo a totalidade dos colaboradores afetos ao regime em estudo o que possibilita um maior enfoque futuro. Com a chegada da pandemia Covid-19 no ano de 2020, teve um impacto significativo na gestão de recursos, foi uma mais valia perceber e estudar o mesmo numa organização do setor da saúde isto porque, o modo como estas reagiram às necessidades e à procura dos cidadãos pelos seus serviços, foi fundamental para dar uma eficiente resposta a um dos maiores desafios que a humanidade teve e está ainda a enfrentar.

A grande questão que se coloca é como estas Instituições conseguiram se revolucionar ou se já aplicavam metodologias de organização de trabalho que permitiam uma gestão eficiente dos seus recursos humanos, antes de 2020. Neste sentido, considero que é fulcral primeiramente definir o conceito do teletrabalho e qual a sua evolução em organizações do setor da saúde, bem como os principais fatores chaves para a sua adoção e ainda como a qualidade no trabalho depende dos inúmeros fatores.

E assim, nasceu a questão de partida do projeto de investigação: “Quais os Desafios e Oportunidades que com a aplicação do mecanismo do Teletrabalho, podem resultar numa instituição do Setor da Saúde?”.

1.2. Relevância do Tema

Como referi anteriormente, é preciso recuar até 2003 ano em que surgiu o regime de Teletrabalho do Código do Trabalho, mas é perceptível para um comum trabalhador que a aplicação deste regime antes da pandemia, não era visto como algo consensual para muitos gestores. Ao longo dos últimos anos, com o aumento exponencial do potencial das tecnologias de informação e das tecnologias de comunicação que apoiam o trabalho de muitos, era inevitável que as organizações mais futuristas não pensassem no teletrabalho como um regime muito vantajoso, o que motivou e registou um aumento do número de publicações realizadas no âmbito da investigação. Muitas instituições acreditam que este regime potencia uma redução de custos, permitindo assim que os custos habituais com o regime-laboral tradicional, sejam revertidos posteriormente noutros investimentos.

O aumento do número de publicações, neste âmbito encontra-se indexado ao aparecimento da pandemia do Covid-19, o que me permitiu encontrar diversos estudos e casos de sucesso com a aplicação do teletrabalho.

Numa vertente mais económica, abordar temas como o teletrabalho vai permitir perceber qual os impactos económicos, psicossociais, as implicações que este exige e ainda o potencial que a aplicação deste mecanismo pode reverter para uma maior satisfação dos trabalhadores nas suas empresas. Neste caso o objetivo central, é especificamente numa organização prestadora de cuidados de saúde do setor privado.

A realização deste estudo, vai contribuir para a perceção criteriosa de quais as dimensões que influenciam e potenciam a qualidade do trabalho, exemplo disso é como o uso das tecnologias de informação e de comunicação podem sustentar uma maior conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional. Esta conciliação, vai depender dos resultados alcançados com a realização dos inquéritos, que tem como objetivo principal obter a perspetiva do colaborador versus os resultados das entrevistas que incidem sobre a perspetiva do gestor, no que diz respeito a adoção do teletrabalho.

Nos dias de hoje, cada vez mais qualquer sociedade informada tem interesse em que os seus cidadãos se sintam felizes e realizados nos seus trabalhos e esse estado depende de várias condicionantes tais como: o poder do empregador que se encontra aplicado ao teletrabalho e por último, mas, não menos importante o estilo de liderança aplicado pelos gestores de equipa e ainda como é aplicada a supervisão dos colaboradores.

No seguimento das condicionantes do teletrabalho e o esforço que aplicação do mesmo implica, mostra o quanto este tema aborda a vertente económica, porque a identificação dos desafios e oportunidades vão potenciar a escolha das melhores estratégias de sustentabilidade a implementar para o futuro das Organizações.

Indo ao encontro, dos pontos inframencionados, espero que o foco, tema em análise e estudo de investigação contribuam de forma positiva e construtiva para futuras investigações, na área de Economia dos Recursos Humanos. Por fim, gostaria de deixar como inspiração para uma pesquisa futura neste tema, as seguintes citações:

“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças.” Charles Darwin

“The best way to predict the future is to create it.” Abraham Lincoln

Revisão da Literatura

2.1. Considerações Iniciais

Esta discussão torna-se ainda mais interessante, porque vivemos numa sociedade cada vez mais complexa que exige às suas organizações empregadoras uma resposta mais dinâmica, eficiente e eficaz, para possibilitar que o capital humano enfrente os novos desafios. Desta forma, surge a abordagem à modalidade do teletrabalho que, pela sua flexibilidade, é considerada um modelo que potencia uma eficiente gestão de recursos humanos.

Com a revisão da literatura vai esclarecer como as instituições conseguiram se revolucionar ou se estas já aplicavam metodologias de organização de trabalho que permitia uma gestão eficiente dos seus recursos humanos. Esta modernização, implicou uma procura e exploração por novos regimes já implementados, noutras empresas ou até mesmo noutros países.

2.1.1 Origem e Evolução do Teletrabalho

A criação do conceito de teletrabalho surgiu na década de 70, nos Estados Unidos da América, este também é usualmente conhecido por *telework* ou ainda por *telecommuting*. A razão principal que motivou o aparecimento deste novo termo no mercado de trabalho, cinge-se a dois momentos chave que, foram eles: a crise petrolífera e ainda um período de recessão económica a nível mundial. Estes dois acontecimentos, vieram apoiar a criação de uma nova modalidade de trabalho que apelasse a uma maior flexibilidade do local de trabalho, para as empresas, sendo que desta forma, iriam simultaneamente conseguir obter uma redução dos custos fixos desnecessários, tornando assim inúmeras empresas mais competitivas e dinâmicas no mercado económico.

Para tornar o mais claro possível, o quanto o conceito de teletrabalho teve de evoluir ao longo de todos estes anos, irei apresentar inicialmente um breve enquadramento histórico até aos dias de hoje, sobre o que o novo regime de trabalho já ultrapassou no mundo empresarial. Decorria o ano de 1972, quando o conceito *telecommuting* foi pela primeira vez mencionado por Nilles, J. (1976). A história deste conceito começa, numa simples conversa de trabalho, onde Jack disse aos colegas quando trabalhava remotamente na NASA que fazia *telecommuting* e foi assim que a expressão surgiu, abrindo portas para um novo paradigma que se mostrava naquela época muito reticente à mudança.

Por esse motivo, grande parte da doutrina neste âmbito, atribui a criação do conceito do teletrabalho a Jack Niles, conhecido também pelo “*pai do teletrabalho*”. Foi já no final dos anos 70, que foi publicado um artigo no Washington Post da autoria de Frank W. Schiff (1979), designado de “*Working From Home Can Save Gasoline.*”. O artigo mencionado abriu a discussão do assunto *telework*, o que potenciou a realização da primeira conferência dedicada exclusivamente a este tema nos anos 80. Foi no decorrer dos anos 90, que nasceu um projeto piloto designado de “Interagency Telecommuting”. Com a aplicação do novo projeto a 20 de setembro de 1994 foi considerado o dia “Employee Telecommuting Day”, e foi nesse mesmo ano que o conceito começou a ganhar relevância no resto do mundo como oportunidade do mercado do trabalho. Em Portugal, o aparecimento desta nova modalidade de trabalho surgiu no ano de 1995, um ano após a criação do “Employee Telecommuting Day”, nos EUA.

2.1.2 Conceito do Teletrabalho

Foram inúmeras as tentativas para definir o conceito de teletrabalho, enquanto um novo regime e modalidade de trabalho à distância nas empresas, mas existem algumas definições que são importantes abordar por serem claras quanto à sua aplicação. À medida que o avanço tecnológico ocorreu nas grandes potências mundiais, estas tiveram de perceber como aplicar e definir o teletrabalho, nas suas empresas.

O fator chave de mudança, foi mesmo a crescente evolução da tecnologia, que indiretamente exigiu ao capital humano, organizações e estados que pensassem numa nova Era do mundo laboral. Neste sentido, pareceu-me relevante primeiro abordar a contextualização geral deste e depois, apresentar algumas das definições defendidas por organizações internacionais. A aplicação do regime de teletrabalho possibilita ao colaborador a oportunidade de gerir o seu tempo, o que pode potenciar uma melhor qualidade de vida e satisfação profissional. Com este regime, as empresas conseguiriam desenvolver estratégias orientadas para a redução de custo e otimização de tempo de trabalho.

O conceito do teletrabalho é também esclarecido pela Comissão Europeia, no qual consideram que este regime “é um método de organização e/ou trabalho em que o trabalho prestado por uma pessoa singular no quadro de uma relação de trabalho, durante uma parte considerável do tempo de trabalho seja prestado à distância (...) através da utilização de tecnologia de informação e transmissão de dados, e em especial da Internet.”. A definição por parte da Comissão Europeia, surge depois de se terem iniciado as negociações sobre o teletrabalho, posteriormente lançada a primeira fase da consulta em junho de 2000 e a segunda decorreu em março de 2001.

O que é ainda mais curioso, foi que as negociações na Comissão Europeia tiveram por base, a resolução do Conselho de Ministros de 1996. Neste ponto, o tema abordado teve como principal foco, como os trabalhadores podiam ser economicamente dependentes e a ação do teletrabalho. Continuando numa abordagem internacional para esclarecer a abordagem do conceito Teletrabalho, foi apresentada uma proposta de diretiva no Parlamento Europeu, relativamente à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos progenitores e cuidadores e que revoga a Diretiva 2010/18/UE o que veio ajudar a clarificar o entendimento da União Europeia para este regime. No artigo 3, alínea f) a definição para regimes de trabalho flexíveis, detalha-se como se segue “a possibilidade de os trabalhadores adaptarem os seus ritmos de trabalho, nomeadamente pela utilização de regimes de teletrabalho, horários de trabalho flexíveis ou uma redução das horas de trabalho.” Por fim, a última abordagem internacional que vou abordar vai ao encontro da definição de teletrabalho defendida pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), definindo-o como “a forma de trabalho efetuada em lugar distante do escritório central e/ou do centro de produção, que permita a separação física e que implique o uso de uma nova tecnologia facilitadora da comunicação”.

Atualmente, são inúmeras as organizações que tem vindo a reconhecer o valor estratégico das aplicações das tecnologias de informação e o quanto estas podem potenciar com uma tendência, obrigando a repensar em novas perspetivas de negócio. Depois de ter abordado as perspetivas internacionais, vou agora apresentar qual o parecer que é sustentado pelas entidades portuguesas responsáveis. De acordo com o Código do Trabalho Português, mais em concreto o artigo nº 165 afirma que o teletrabalho é caracterizado por, “(...) a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação”. Sendo que o artigo nº 166 dá especial enfoque ao regime de contrato para prestação subordinada de teletrabalho, no qual podemos encontrar aspetos como a relação de subordinação estabelecida e ainda, do local de prestação do trabalho. Por fim, com a leitura do Livro Verde (1997), este definiu, o teletrabalho como sendo:

“(...) um modo flexível de trabalho, cobrindo várias áreas de atividade, em que os trabalhadores podem desempenhar as suas funções remotamente a partir de casa ou de um local de trabalho (telecentro), numa determinada percentagem dos seus horários de trabalho. As telecomunicações e as tecnologias de informação constituirão cada vez mais ferramentas indispensáveis (..), quebrando barreiras geográficas e permitindo a partilha de informação num ambiente eletrónico disperso.”

Dessa forma, a minha percepção final do termo teletrabalho incide na nova realidade mundial aplicada em organizações privadas e públicas. Esta nova Era do mercado de trabalho, veio possibilitar a redução de custos, otimização tempo em deslocações, mas a grande questão que se levanta é se o trabalho realizado em casa tem a mesma qualidade e recursos necessários para uma produção eficiente. Sabemos que a aplicação deste regime vai preparar e impulsionar as organizações para as futuras e sucessivas inovações do mundo empresarial. Logo, é preciso perceber como os colaboradores perceberam esta aplicação e se o regime pode potenciar uma melhoria contínua da performance da organização.

2.2 Aplicação do Teletrabalho nas Organizações

Os enormes desafios que muitas Organizações enfrentam na aplicação desta modalidade, não vão de encontro ao número de anos que este regime existe em Portugal, visto que a aplicação de teletrabalho já consta no Código de Trabalho Português de 2003. Portugal foi um dos primeiros países do continente Europeu a aderir à introdução do teletrabalho no seu código laboral, mas será que em 17 anos já é notória a aplicação deste regime com as diversas modalidades que este engloba. Será que no teletrabalho, podemos ter diferentes modalidades em que as instituições se apoiam para aplicar como futuro regime de trabalho?

2.2.1 Modalidades do Teletrabalho

Desta forma, foi crucial perceber quais as modalidades definidas e aplicáveis segundo a Organização Internacional do Trabalho. A Organização Internacional do Trabalho foi fundada no ano 1919, ao longo dos anos de história foi construída uma boa relação entre Portugal e a Organização. Através da contextualização e apresentação do conceito do teletrabalho, ficou claro que o teletrabalho implica a existência de um contrato laboral que estabeleça e defina as condições laborais que são regidas pela organização empregadora no qual se desenvolve esta nova modalidade, sendo que esta pode ocorrer a partir de diferentes locais.

Depois de clarificar os diversos pontos que o teletrabalho abrange, é relevante para a continuação do trabalho de investigação abordar as diferentes modalidades que foram definidas pela Organização Internacional do Trabalho.

Essas modalidades detalham-se como se segue: Domiciliário, Móvel, Telecentros e ainda o Transfronteiriço. O que vai permitir, ao teletrabalhador realizar o regime em estudo, nos seguintes locais: residência do colaborador(a), centros de teletrabalho, escritórios partilhados ou também os conhecidos por escritórios satélite, teletrabalho transfronteiriço.

É importante mencionar que a delimitação das modalidades deste regime depende de três pontos chaves, que vai de encontro ao local de trabalho, a ligação que existe entre o empregador e os seus colaboradores e por fim, mas não menos importante é fulcral perceber qual o vínculo contratual que existe entre ambas as partes envolvidas no processo. O detalhe de cada uma das modalidades elegíveis segundo a OIT, detalha-se como se segue:

Quadro 2.1 - As modalidades do Teletrabalho, segundo a OIT

Tipo da Modalidade para a OIT	Caracterização da Modalidade
1) Domiciliário	- Realizado no domicílio do colaborador; - Mais comum nas Organizações; - Mais fácil na sua implementação, não exige um investimento tão grande e não necessita de uma preocupação constante por parte das organizações; - Para os colaboradores, implica um aumento dos recursos.
2) Móvel – <i>Deskless Job</i>	- A ideia de um escritório móvel, assenta numa perspetiva de permanente mobilidade; - Não há inconvenientes no que diz respeito ao espaço físico e também ao espaço temporal, o que traz uma maior brevidade na resolução do trabalho.
3) Telecentros	- Partilha do mesmo local de trabalho por vários colaboradores; - Esses colaboradores podem ser todos da mesma organização; - Desvantagem é que coloca em risco a confidencialidade dos trabalhos desenvolvidos.
4) Transfronteiriça – <i>Offshore</i>	- Incide na utilização de recursos humanos que se encontram além-fronteiras; - O principal motivo que origina as organizações a recorrer a esta modalidade é por não encontrarem os recursos adequados e/ou também por vezes o custo do capital humano ser inferior. Logo, esta modalidade é uma oportunidade a nível de custos.

Fonte: Elaboração Própria, Adaptado - Internacional Labour Organization (2014)

Um dos pontos mais importantes do teletrabalho com o aparecimento da pandemia do Covid-19, assenta sobre qual o regime temporal que esta modalidade pode assumir. As organizações podem optar por um regime a tempo inteiro, parcial, alternado ou ocasional.

Em tom de conclusão, relativamente às modalidades do teletrabalho é perceptível que adoção deste regime seja usualmente praticado por diferentes grupos e tipo de empregados de uma forma conexas, individual e benéfica para a organização empregadora em questão.

2.2.2 O perfil de um Teletrabalhador

Numa perspectiva em que o desempenho e sucesso do trabalho em muito dependem do bom funcionamento da modalidade em estudo, achei fundamental decifrar qual deve ser o perfil procurado no futuro pelas organizações para os colaboradores que estão na modalidade de teletrabalho. Cada vez mais, cada colaborador tem funções e responsabilidades mais direcionadas com tarefas únicas, neste caso torna-se necessário que a modalidade consiga atender aos diferentes tipos de funções e tarefas para ter uma percepção exata de se é exequível de ser aplicável em teletrabalho. Contudo, por vezes não são as tarefas que impedem a aplicação da modalidade do teletrabalho, mas sim o capital humano e por esse motivo, irei mais à frente abordar a padronização do perfil do teletrabalhador.

Indo de encontro às doutrinas já existentes na área de investigação, mais especificamente o artigo de revista designado de “Organização e Satisfação no Contexto do Teletrabalho” desenvolvido Trembl, Diane (2002), afirmava que esta modalidade inicialmente era mais aplicada ao género masculino, mas ao longo dos anos o género feminino foi crescendo no teletrabalho. Ainda no artigo, é referido que a faixa etária na qual esta modalidade se encontra mais presente está compreendida entre 26 e 45 anos de idade, com cerca de 70%. Um ponto muito interessante deste estudo de investigação foi a conclusão que obtiveram relativamente ao grau de formação dos teletrabalhadores. Neste caso, o estudo remete para o ano de 2002 e cerca de 60% da amostra em estudo detinha aquando do inquérito um diploma universitário. A literatura exposta por Trembl, Diane (2002), vai de encontro dos estudos citados também por Felstead e Jewson (2000) e por Felstead et al. (2000).

Apesar de já terem decorrido 18 anos, se não tivesse surgido uma crise pandémica, acredito que os resultados obtidos nos dias de hoje seriam muito similares ao início dos anos 2000. Depois de perceber as características e como está geralmente subdividido o tipo de teletrabalhadores nas organizações, é também importante perceber qual o colaborador que tem o perfil adequado e melhor capacidade tem de se adaptar a esta nova metodologia. Através da evidência empírica já existente, não foram muitos os autores que abordaram este tema, mas através das seguintes doutrinas: Madsen (2003), Raghuram, Wiesenfeld & Garud, (2003) e por fim, Gajendran & Harrison (2007), foi-me possível identificar determinadas características intrínsecas e extrínsecas que revelam ser o fator chave para o bom aproveitamento do regime.

Por norma, as características de cada um de nós, podem influenciar positivamente ou negativamente o desempenho, logo são estas que vão dar lugar ao bom ou mau aproveitamento na função que está a desempenhar. É importante mencionar que nas doutrinas mencionadas anteriormente, as características abordadas vão ao encontro do carácter, da personalidade e da tipologia de cada indivíduo.

Seria normal, pensar que as características mais presentes nestes estudos seriam as determinantes do fator capital humano, como é o caso das competências, habilidades e as funções que estes desempenham, apesar de estas não serem abordadas diretamente no estudo que estão intrinsecamente relacionadas com as outras e influenciam em grande parte a produtividade dos colaboradores.

Indo ao encontro dos autores (Madsen, 2003; Raghuram, Wiesenfeld & Garud, 2003; e Gajendran & Harrison, 2007) que sustentaram esta investigação, o meu entendimento quanto ao perfil indicado de um colaborador para desempenhar as suas funções em teletrabalho, deveria apresentar as seguintes características: Motivação; Foco nos resultados e nos trabalhos que está a desenvolver; Autodisciplina e sentido de responsabilidade; Integridade no trabalho que desempenha; Facilidade e agilidade em adaptar-se às mudanças que surgem a seu redor; Organização e uma boa gestão do tempo e por fim, mas não menos importante um bom ambiente na sua residência permanente, no caso de ser esse o seu espaço de trabalho.

Os pontos mencionados infra, vão ao encontro do que as Organizações devem procurar no mercado de trabalho, ou até mesmo nas suas organizações de forma a potenciar o teletrabalho em colaboradores, com as respetivas características favoráveis. Contudo, existem características que em nada são favoráveis, ao desempenho de cargos que aplicam esta metodologia, definidas pelos autores mencionados anteriormente, tais como: incapacidade para estabelecer limites entre o trabalho e a vida pessoal; indisciplina no que diz respeito ao cumprimento de prazos e de tarefas; necessidade de supervisionamento físico ou de acompanhamento direto e por fim, mas não menos revelante sabemos que infelizmente é uma realidade que acabou por estar diretamente relacionada com o confinamento imposto que é a tendência que alguns colaboradores por motivos psicológicos têm em sofrer de depressão.

2.2.3 Os Desafios e Condicionantes do Teletrabalho

Inevitavelmente, como foi possível verificar no ponto anterior, a aplicação de novas estratégias e de novas modalidades na organização do trabalho suscita sempre o aparecimento de desafios, sendo que com este nascem também diversas oportunidades com a superação destes.

Mas, será que os pontos negativos sobressaem face às oportunidades que podem ser alcançadas com este novo regime de trabalho. No decorrer da pesquisa de estudos com forte evidência empírica foram diversos os autores, que apontaram quais os pontos mais desfavoráveis que surgem com a implementação do teletrabalho. Sendo que os pontos não representam apenas desvantagens para as organizações, estes apresentam ter uma componente envolvente da sociedade em redor e ainda, do próprio colaborador envolvido neste processo de mudança.

Decorria o ano 2001, quando Baruch entre muitos outros investigadores, apresentou o que considerava ser as vantagens e desvantagens aos níveis do colaborador, da entidade empregadora e da comunidade. Sabemos que muitas organizações colocam alguns entraves a novos tipos de organização no trabalho, sendo que é vasto e nem sempre consensual o entendimento do regime do teletrabalho, por esse motivo e entre outros, construi um quadro explicativo (2.2) com as diversas evidências empíricas e as desvantagens que por essas foram apontadas. Desta forma, será possível obter uma perspetiva geral da evolução que a modalidade do teletrabalho tem vindo a alcançar no mundo organizacional.

Apesar de a área de investigação sofrer ainda com uma alguma carência histórica de estudos no âmbito do teletrabalho, será que a evidência empírica e literatura já existente suporta os desafios que atualmente inúmeros gestores, sentem com uma nova organização no trabalho, quando se viram obrigados a gerir equipas em teletrabalho motivado pelo aparecimento da pandemia do Covid-19.

Quadro 2.2 – Os Desafios e Condicionantes do Teletrabalho, segundo diversos autores.

Autor / Evidência Empírica	Desafios e Condicionantes
a) Baruch, Yehuda, em: “The status of research on teleworking and an agenda for future research.” Apresentou o que considerava ser as desvantagens aos níveis do colaborador, da Organização empregadora e da Sociedade. (Journal of Management Reviews, v.3, i.2, p.113-129, Jun 2001).	a) Baruch, Yehuda Quanto aos trabalhadores, estes vão enfrentar o isolamento social e profissional; o desenraizamento social e profissional; a diminuição das oportunidades de formação; a redução na troca de conhecimento e o enquadramento legal do Direito de Trabalho. Já para a organização, vai haver uma redução no controlo do supervisionamento do trabalho; resistências naturais às mudanças; riscos da informação e diminuição da coesão. Por último, na sociedade as principais implicações negativas são a vulnerabilidade face ao potencial trabalho e mão-de-obra estrangeira e a exclusão digital, por parte da sociedade não conseguir absorver as habilidades necessárias para a execução de funções remotamente.

b) Eddleston, Kimberly e Mulki, Jay, em: “Toward Understanding Remote Workers’ Management of Work-Family Boundaries: The Complexity of Workplace Embeddedness,” from <u>December 2015</u> in Group and Organization Management.	b) Eddleston, Kimberly e Mulki, Jay Para ambos os investigadores, é notória a falta de formação nas organizações empregadoras, que existe em trabalho remoto e ainda a existência de lacunas referente a passagem de mensagens chave como é o caso da importância que tem o impor limites, para evitar tentações por parte dos colaboradores em desempenhar atividades no período de descanso.
c) Basile, Kelly e Beauregard, Alexandra, em: “Strategies for Successful Telework: How Effective Employees Manage Work/Home Boundaries,” from <u>June 2016</u> in Strategic HR Review.	c) Basile, Kelly e Beauregard, Alexandra Para ambos os autores quando o trabalho e as rotinas habituais em casa, ocorrem num espaço único torna-se difícil impor limites entre o que é a vida profissional e pessoal. Um dos pontos que mais impacto tem nesta falta de equilíbrio, em muito depende do tipo de organização em que se trabalha. Isto porque, para os autores quando é habitual nas organizações trabalhar fora de horas e ter reuniões para além do horário laboral é quase impossível estabelecer limites que impeçam uma má gestão.
d) Windeler, Jaime & Chudoba, Katherine e Sundru, Rui em: “Getting Away From Them All: Managing Exhaustion from Social Interaction with Telework,” from <u>February 2017</u> in the Journal of Organizational Behavior.	d) Windeler, Jaime & Chudoba, Katherine e Sundru, Rui Segundo a literatura exposta, fazer uma pausa do espaço físico de trabalho (office) pode acabar por ser vantajoso periodicamente, isto para o colaborador poder recarregar energias e não se tornar cansativo para este. Contudo, a colaboração entre os colegas de equipa, o convívio, estabelecer relações são condições fundamentais da cultura e experiência humana.

e) Golden, Timothy e Eddleston, Kimberly, em: “Is There a Price Telecommuters Pay?” from <u>February 2020</u> in the Journal of Vocational Behavior.	e) Golden, Timothy e Eddleston, Kimberly No estudo desenvolvido pelos dois autores mencionados infra, estes concluíram que colaboradores que apliquem o teletrabalho de forma intensiva podem vir a receber promoções e aumentos, contudo estes dependem se o teletrabalho faz parte da cultura organizacional. Nos casos em que o teletrabalho não seja uma metodologia recorrente na organização, os colaboradores que estão em regime total de teletrabalho vão sair prejudicados, isto face aos colegas que apenas adotam o teletrabalho ocasionalmente. Desta forma, os benefícios com o decorrer de carreira vão ser primeiramente para os que realizam teletrabalho num regime parcial.
f) Vargas Llave, Oscar em: “COVID-19 unleashed the potential for telework – How are workers coping?” from <u>June 2020</u> in the Eurofund Publications.	f) Vargas Llave, Oscar Apesar da modalidade do teletrabalho possibilitar uma maior autonomia para o colaborador, por vezes este fator pode também originar um aumento do trabalho. Nestes casos, a autonomia deixa se tornar uma vantagem, para passar a ser quase como uma obrigação, em cumprir com a dimensão quantitativa do trabalho.
g) Merrefield, Clark, em: “Working from home: What the research says about setting boundaries, staying productive and reshaping cities.” (Journalist’s Resource, <u>Jun 2020</u>)	g) Merrefield, Clark Um aspeto que é sempre constante na literatura deste tema é que a eficácia desta modalidade em muito depende do tipo de trabalho. Segundo este artigo, os colaboradores com cargos mais complexos, que podem ser desempenhados de forma independente conseguem ter um melhor desempenho face aos colaboradores com funções menos complexas. Logo, colaboradores com funções menos exigentes podem não conseguir adaptar-se com tanta facilidade.

Fonte: Elaboração Própria

2.2.4 Oportunidades resultantes da aplicação do Teletrabalho

Foram várias as evidências empíricas que sustentaram os pontos negativos mencionados infra, contudo será que não poderão estes ser considerados irrelevantes, aquando da apresentação das oportunidades e vantagens que resultam da aplicação da modalidade. Ao realizar este estudo, revelou-se necessário fazer um breve enquadramento isto porque, numa situação pré Covid eram inúmeros os trabalhadores que nunca tinham experienciado este regime de trabalho nas suas organizações, contudo viram-se obrigados a iniciar uma nova experiência social, numa

escala nunca antes vista. Acredito que o mundo e o mercado do trabalho, nunca mais voltaram a ser os mesmos. Desta forma, e atendendo às inúmeras situações e hipóteses que podem existir é relevante dar a conhecer de forma genérica o trade-off resultante da aplicação do teletrabalho.

Depois de no ponto anterior, ter dado a conhecer as desvantagens apontadas por diversos autores, de seguida no quadro (2.3) encontram detalhadas as literaturas que apontam o teletrabalho, como uma modalidade vantajosa. Estas oportunidades evidenciadas em diversas doutrinas, detalham-se como se segue:

Quadro 2.3 –As Oportunidades e Vantagens do Teletrabalho, segundo diversos autores.

Autor / Evidência Empírica	Oportunidades e Vantagens
a) Baruch, Yehuda, em: “The status of research on teleworking and an agenda for future research.” Apresentou o que considerava ser as desvantagens aos níveis do colaborador, da Organização empregadora e da Sociedade. (Journal of Management Reviews, v.3, i.2, p.113-129, Jun 2001).	a) Baruch, Yehuda Para os trabalhadores é notória uma redução das deslocações; diminuição de custos; trabalho ao ritmo individual; harmonia entre a vida familiar e a profissional; aumento das oportunidades profissionais e a melhoria da qualidade de vida. Relativamente à organização, vai obter um aumento da produtividade; transformação da estrutura de custos; flexibilidade no planeamento do trabalho; recrutamento mais eficiente e objetivo. Quanto à comunidade, vai ser notória a diminuição da poluição; desenvolvimento regional; flexibilidade de emprego; integração no mercado de trabalho e o combater à exclusão social (idosos, portadores de deficiência, e.t.c).
b) Gajendran, Ravi & David Harrison, David e Delaney-Klinger, Kelly em: “Are Telecommuters Remotely Good Citizens?” from May 2014 in Personnel Psychology.	b) Gajendran, Ravi & David Harrison, David e Delaney-Klinger, Kelly Segundo os autores, estes acreditam que para o capital humano que está envolvido na modalidade em estudo, um dos aspetos que apontam como vantajoso é o facto de terem maior autonomia e independência do que quando desempenhavam a mesma função no local de trabalho habitual.
c) Messenger, Jon; Vargas Llave, Oscar; Gschwind, Lutz; Boehmer, Simon; Vermeylen, Greet e Wilkens, Mathijn, em: “Working anytime, anywhere: The	c) Messenger, Jon; Vargas Llave, Oscar; Gschwind, Lutz; Boehmer, Simon; Vermeylen, Greet e Wilkens, Mathijn Para os autores, é notória a evolução que ocorreu ao longo do século XXI no âmbito das tecnologias de informação, sendo que o teletrabalho veio em muito possibilitar que os colaboradores das organizações que adotam esta modalidade ao não se sentirem

effects on the world of work”, Eurofound and the International Labour Office (2017).	pressionados consigam retribuir com um aumento na sua produtividade. Contudo, para os investigadores esse aumento da produtividade depende também da função que desempenham.
d) Vargas Llave, Oscar em: “COVID-19 unleashed the potential for telework – How are workers coping?” from <u>June 2020</u> in the Eurofund Publications.	d) Vargas Llave, Oscar em: Abordando agora uma evidencia empírica, numa era pós Covid-19, a perspectiva que obtive por parte do artigo foi que existe um potencial incalculável proveniente da aplicação do regime de Teletrabalho. A principal razão que os levou a considerar o teletrabalho como uma nova organização do trabalho que teria um potencial imenso é, que depois de um período de adaptação a nível cultural, tecnológico e inda das barreiras sociais impostas o sucesso pode ser facilmente alcançado.

Fonte: Elaboração Própria

2.2.5 O Teletrabalho antes e depois do Covid-19

Com o aparecimento desta nova pandemia, é impossível ficar indiferente a todas as mudanças que ocorreram na Economia e no mundo da Gestão dos Recursos Humanos, todas elas potenciadas pela crise pandémica. A expressão teletrabalho em Portugal nunca tinha sido tão mencionada e quando esta numa era pré Covid-19, era proferida por um colaborador num ambiente organizacional era até vista com algum estigma social.

Nos últimos anos, assistiu-se à globalização da economia nacional, e o mercado do trabalho com todas as alterações que tem sofrido ao longo dos anos teve de conseguir dar resposta. Essa resposta passou pelas organizações estarem indiretamente obrigadas a refletir e a acompanhar e superar as tendências laborais atuais. Como foi mencionado anteriormente a modalidade do teletrabalho surge em Portugal no ano de 1995.

Retomando aos momentos pré Covid-19 como já foi mencionado nas considerações iniciais o teletrabalho é legalizado em Portugal decorria o ano de 2003, contudo em 17 anos não foram muitos os progressos e iniciativas que apelaram à aplicação deste novo modelo de organização no trabalho. Enquanto país sabemos que a cultura organizacional do país, está muito enraizada aos modelos de trabalho tradicionais. Contudo, a pandemia veio alterar as regras do “jogo”, sendo possível verificar o incremento significativo, através de dados recolhidos do INE, “Trabalho a partir de casa – Módulo ad hoc do Inquérito ao Emprego” relativamente ao número de pessoas em regime de teletrabalho este ano, face ao mesmo período homólogo.

Apesar de em Portugal, não ser frequente esta adoção eram muitos os países que começavam a apostar no trabalho à distancia, segundo o estudo do Eurofound “Living, Working and Covid-19”, publicado a 28 de setembro de 2020, muitos dos casos são motivados pelas condições do emprego, insegurança no trabalho e em muito pelas horas de trabalho. Desta forma, era perceptível a preocupação do capital humano nas instituições pelas condições financeiras e ainda pela qualidade de vida que o trabalho lhe proporcionava.

Para a realização de uma análise evolutiva do teletrabalho em Portugal foi-me necessário recorrer a estudos estatísticos para abordar um espaço aproximadamente uma década. Através dos estudos da autoria Dray, G. (2010) e (2016), é relatado um panorama não muito favorável para o mercado do trabalho em Portugal, isto porque em 2010 eram 2464 colaboradores que se encontravam em regime de teletrabalho e passado quatro anos, em vez de termos registado uma ascensão, registou-se uma diminuição com apenas 805 colaboradores neste novo regime.

Contudo, é preciso ter em conta que estes valores são referentes apenas aos colaboradores cujos quais os seus contratos laborais indicam que estão em regime de teletrabalho e como muitas organizações não comunicam, estes dados podem não refletir nem ser representativos da verdadeira dimensão de teletrabalhadores em Portugal.

Nesse mesmo período, mencionado infra estava a decorrer uma recolha para a Eurostat, no qual foi possível concluir qual a percentagem de pessoas empregadas, em ambos os géneros com idades compreendidas entre os 15 e 64 anos, que se encontram em telework usualmente.

No seguinte intervalo de anos 2012 a 2019, os valores para Portugal registaram uma variação positiva relativamente a média europeia nesse mesmo período. Estes dados encontram-se disponíveis no anexo (A), onde está disponibilizada uma tabela com todos os países que foram objeto de estudo. No ano de 2012, Portugal registou uma percentagem de 6,3 e nesse mesmo ano, a média da UE registou uma percentagem de 5,2.

Desde 2014 até 2018 os valores que foram sendo registados de teletrabalhadores em Portugal registaram um pequeno decréscimo ao longo desses 5 anos. Tendo em 2014 registado 6,6% e em 2018 de 6,1%. Nesse mesmo período homólogo a UE, em 2014, 2015, 2016 manteve-se contante com uma percentagem de 4,7.

Em 2017 e 2018 a EU mantinha uma diferença negativa de um ponto percentual relativamente a Portugal. De mencionar que a média europeia tem em conta países onde o regime de teletrabalho é quase nulo.

Se compararmos Portugal a um país desenvolvido e bem classificado quanto à qualidade de vida e de trabalho, como a Dinamarca podemos observar que estamos ainda aquém dos valores por eles registados que rondam os 8%, mas com o aparecimento do Covid-19 esses valores foram largamente ultrapassados.

Indo ao encontro, dos dados mais recentes registados em agosto de 2020 um estudo apoiado pelo INE “Trabalho a partir de casa – Módulo ad hoc do Inquérito ao Emprego”, disponível no anexo (B), tornou possível obter as seguintes conclusões relativamente ao segundo trimestre do ano 2020. A população ativa empregada que indicou estar em regime de teletrabalho foi de 1 094,4 milhões de pessoas, o que representa cerca de 23,1% do total da população entre abril e junho estiveram em teletrabalho. Contudo da amostra em estudo apresentada infra, apenas 998,5 mil pessoas, aproximadamente 91,2%, indicaram que a razão principal se deveu à pandemia COVID-19.

Logo, é possível perceber que algumas organizações já estavam a adotar este regime, mas são notórias as diferenças que a pandemia provocou na organização do trabalho. Pode-se estabelecer uma relação e perceber como os períodos de crises vividos nos últimos anos tem revolucionado o mundo do trabalho e como o capital humano reage aos desafios que lhe são impostos. Fala-se que esta crise de saúde pública, possa vir a originar o pior desastre económico. Um facto é que a aplicação do teletrabalho desde 2008 registou uma ascensão significativa, devido ao extenso número de pessoas que começaram a trabalhar por conta própria em resposta à limitada oferta no mercado do trabalho.

Enquadramento Legal do Teletrabalho

3.1. A evolução do teletrabalho no Código do Trabalho Português

Sabemos que Portugal foi um dos primeiros países europeus a explorar o regime de teletrabalho em 1995 e também um pioneiro no que diz respeito ao delinear normativos laborais, contudo o grande desafio assentava no enquadramento legal estar apenas direcionado para o as funções desempenhadas no local de trabalho fixo. Por este motivo, foi importante solucionar a carência que existia no Código do Trabalho Português, o que iria também incentivar algumas organizações e esclarecê-las quanto à aplicação do novo regime presente na legislação. No ano seguinte ao aparecimento do conceito de teletrabalho em Portugal, decorria o ano 1996, quando foi realizado o Conselho Económico e Social e desse resultou o “Acordo de Concertação Estratégica 1996/1999”, no qual o Governo Português e os seus parceiros sociais tinham como principal objetivo apresentar a “Sociedade da Informação” para dar respostas aos desafios da vida de trabalho, no qual o regime de teletrabalho foi apontado como uma nova modalidade. E foi neste acordo, que surgiu a intenção de definir o enquadramento quer para o setor privado, quer para o público, pois antes era apenas definido no setor público.

No decorrer dos três anos que foram estabelecidos para a resolução dos temas levantados no Conselho de Ministros n.º 16/96, realizado a 21 de março, acabou por apoiar a criação do “Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal”. Posteriormente, no ano 2000 no Conselho de Ministros n.º 81, afirmou-se que “a utilização das novas tecnologias e as potencialidades do teletrabalho poderão ter impacte na criação de emprego ao nível local, contribuindo para a disseminação pelo território do emprego mais qualificado e com níveis de produtividade mais elevados”. Desta forma, foi visível o esforço que foi feito com a apresentação de medidas, tais como a criação de um sistema de apoio ao teletrabalho para colaboradores portadores de deficiência, e por fim, mas não menos importante a atribuição de um incentivo fiscal para os empregadores que o promovessem com colaboradores portadores de deficiência. Este Conselho, realizado em 2000 veio aprovar o Plano Nacional do Emprego.

Depois das várias discussões e reuniões no Conselho de Ministros, Portugal foi o primeiro país europeu a regular o teletrabalho no setor privado. Sendo que este foi introduzindo e aprovado no Código do Trabalho Português, pela Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto. Contudo os artigos 233.º a 243.º, que constavam na legislação de 2003, já se encontram revogados. Passados seis anos surgiu a Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, veio aprovar o novo e vigente Código do Trabalho, no qual a modalidade do teletrabalho está disposta dos artigos 165.º a 171.º, onde

encontramos pequenas alterações, face a legislação de 2003. Importante mencionar que o Código do Trabalho de 2009, que se encontra atualmente em vigor, deu enfoque nas regras relativas à segurança e saúde no trabalho, ao período normal de trabalho, à isenção de horário de trabalho e ainda a alguns deveres secundários. Todos estes pontos são abordados no artigo 169.º, designado de “igualdade de tratamento de trabalhador em regime de teletrabalho”. Contudo, face à situação vivida tanto em 2020 e 2021 foi inevitável serem levantadas questões quanto ao enquadramento legal do teletrabalho. E como existem dualidades na aplicação deste mesmo regime, entre o setor público e o setor privado é importante esclarecer e tornar clara a presente legislação e também, abordar as falhas que se encontram no Código do Trabalho.

3.2 Lacunas da regulamentação legal do teletrabalho

Apesar de todos os benefícios que a aplicação do regime do teletrabalho implica, em contrapartida existem tantas outras questões que surgem com a aplicação desta modalidade de trabalho. Uma das grandes questões, que ao longo do ano 2020 e 2021 foi colocada por muitos dos recursos humanos das Organizações é a regulamentação legal do teletrabalho e a falta de informação e clareza que existe neste âmbito.

Segundo um artigo divulgado pelo Eurofund a 3 de dezembro de 2020, designado de “Does the new telework generation need a right to disconnect?” aproximadamente um terço dos trabalhadores europeus no período da pandemia encontrava-se em regime de teletrabalho, sendo que estes trabalhadores ajudaram em muito a conhecer as disparidades sentidas na regulamentação entre países da UE para a mesma modalidade e numa altura crítica para todos.

Atualmente países como a França, Bélgica, Itália e Espanha, possibilitam que os colaboradores nas organizações exerçam o direito de desconectar-se, tendo assim uma opção de recuar no momento das negociações sobre este novo regime. No caso de Portugal e dos Países Baixos, existem propostas legislativas, mas atualmente o processo está ainda a ser debatido. Existem ainda mais oito países, tais como a Finlândia, Alemanha, Irlanda, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Eslovênia e Suécia, onde a modalidade do teletrabalho está em debate. Sendo que em alguns desses países, o debate ressurgiu com a ascensão do teletrabalho, como o regime principal no período pandémico.

Nos restantes 13 Estados-Membros da União Europeia, não está a ser debatido o tema do teletrabalho e uma das principais razões passa por estes apresentarem uma baixa prevalência de teletrabalho, como é o caso da Europa Oriental, ou até mesmo a perceção de que a legislação existente é suficiente.

No entanto, com o aparecimento do Covid-19 é notório que a alteração de muitas disposições a nível organizacionais potenciaram a discussão e posteriormente, a negociação coletiva sobre o tema, obtendo resultados pois, são cada vez mais o número de acordos assinados tanto em níveis setoriais como nas organizações privadas. Como é possível ver na imagem abaixo, o nosso país é o único à data da recolha que apresenta ter a cor sombreada a verde escuro, o que significa que no final do ano 2020 a proposta que estava a ser discutida no parlamento foi posteriormente rejeitada.

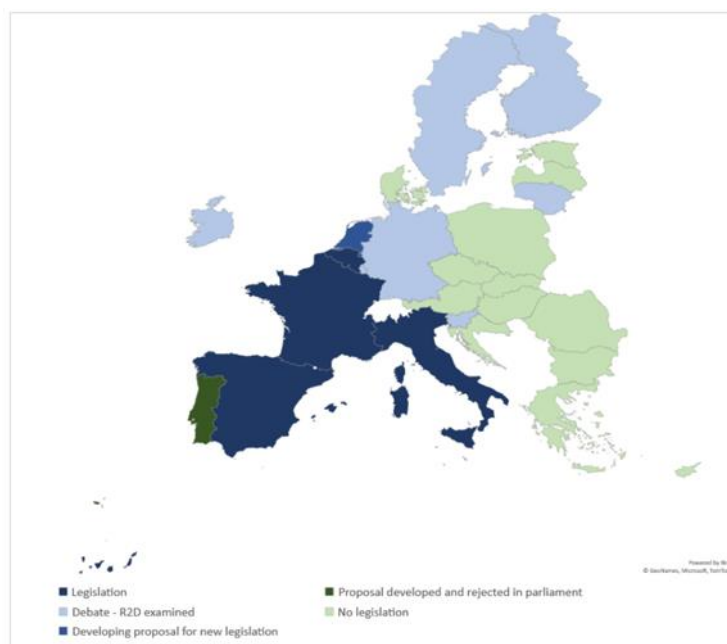


Figura 3.1 O Direito do Teletrabalhador a desconectar-se nos Estados Membros

(Fonte: Eurofound)

Como é notório no mapa apresentado são diversas as diferenças vividas, entre os países membros. No passado dia 1 de dezembro de 2020, os deputados do Comitê de Emprego do Parlamento Europeu aprovaram a resolução e afirmaram de que os Estados-Membros deviam assegurar que os trabalhadores possam ser capazes de exercer o seu direito de rescisão sobre o contrato realizado, até mesmo através de acordos coletivos. A votação desta mesma medida foi realizada em janeiro de 2021 onde foi proposta uma diretiva da UE que consagre o direito. No decorrer do plenário da Comissão Europeia em janeiro de 2021, foi possível perceber que era transversal a ideia que a transformação digital tenha tornado os horários de trabalho mais flexíveis, mas simultaneamente os direitos dos trabalhadores estão cada vez mais sobre uma tensão considerável. Apesar de os direitos dos trabalhadores serem protegidos em grande parte dos países da União Europeia, com um cariz de aplicação nacional, não existindo uma lei aplicada a nível Europeu, não permite obter uma coerência por muitos considerada necessária e de carácter urgente.

A pandemia do Covid-19, instalou a discussão dos regimes de trabalho nas organizações e de como perceber o dito “novo normal”, da vida profissional onde cada vez mais esta desdobra-se em várias vertentes. O crescimento diário, no que diz respeito ao número de acordos coletivos alcançados e das ações tomadas a nível das empresas em países com a legislação enquadrada no panorama atual, demonstra não só a importância do papel do Estado, dos parceiros sociais, mas o mais importante é o impacto que uma legislação clara pode dar para que a questão de investigação do trabalho de investigação seja abordada. No entanto, sabemos que esta discussão pode estar dependente da adaptação aos requisitos específicos ao nível das empresas. Será que em Portugal, é notória a evolução desde o aparecimento da pandemia na revisão sobre a Lei n.º 7/2009, que está vigente no Código do Trabalho.

3.3 O Teletrabalho na Legislação Portuguesa depois do Covid-19

Esta experiência forçada para muitos dos trabalhadores obrigou o Estado Português a clarificar a legislação em vigor. A normalização do teletrabalho veio ainda ajudar a mitigar algumas questões que prevaleciam em torno deste regime, mostrando principalmente que a produtividade dos colaboradores que se encontram em trabalho remoto em nada fica atrás daqueles que estão em regime presencial. A contextualização e noção do conceito de Teletrabalho mantêm-se no artigo nº 165, presente na Lei n.º 7/2009. Segundo o CTP, o regime de teletrabalho seria apenas aplicado aos trabalhadores, que tenham sido contratados e que cujo o contrato mencione que esse é o regime a ser aplicado.

Contudo, sabemos que mediante um Acordo de Trabalho Remoto estabelecido com a entidade patronal, qualquer trabalhador, mesmo que tenham sido inicialmente contratados para trabalhar nas instalações da empresa, pode ter de trabalhar remotamente. No entanto, tempos adversos implicam medidas adversas e soluções rápidas capazes de ajudar a gestão de muitas Organizações.

Foi no passado ano de 2020, decorria o dia 11 de março que foi decretado o início de uma nova pandemia, e no dia 16 de março, que é um marco na vida de muitos por ter sido o primeiro dia de teletrabalho para muitos dos portugueses, porque grande parte dos trabalhadores nunca tinha passado por esta experiência voluntariamente. Por esse motivo, o governo decidiu estabeleceu que por tempo indeterminado, os trabalhadores pudessem trabalhar remotamente, mesmo sem acordo com a entidade empregadora, desde que as suas funções fossem compatíveis e possíveis de exercer a partir do seu domicílio.

Posteriormente, infelizmente em virtude do agravamento do surto epidemiológico o teletrabalho passou a ser obrigatório sempre que as funções desempenhadas assim o permitissem. Aqui estamos perante uma das lacunas da legislação, isto porque a lei nunca mencionou quais as funções elegíveis para o teletrabalho.

Para uma eficiente aplicação da exceção ao artigo nº 166 presente no CTP no qual explica como deve ser aplicado o regime de teletrabalho, foi necessário incluir na declaração de cada estado de emergência decretado pelo Presidente da República um artigo dedicado ao regime de trabalho. Segundo consta, no Decreto n.º 3-A/2021 que regulamenta o estado de emergência decretado pelo Presidente da República, no Diário da República n.º 9/2021, 1º Suplemento, Série I de 2021-01-14, foi-me possível clarificar como está a ser tratado o principal tema deste trabalho de investigação, pois o artigo 5º designa-se de “Teletrabalho e organização desfasada de horários”. Neste artigo, é esclarecido que independentemente do vínculo laboral, a adoção deste regime é obrigatória. Outro dos pontos fulcrais, passa por esclarecer quais os deveres e direitos do trabalho remoto. Os colaboradores, que desempenham a sua função na modalidade de teletrabalho tem os mesmos deveres e direitos que os restantes regimes aplicados nas suas organizações.

Desta forma, não existe redução de retribuição, segundos os termos previstos no CTP, nomeadamente no que diz respeito aos limites do período normal de trabalho (horário) e outras condições, tais como segurança, saúde no trabalho, formação e promoção da carreira profissional, estes benefícios não podiam sofrer alterações. Relativamente à e reparação de danos de acidente de trabalho ou doença profissional, os direitos mantêm-se e o mesmo se aplica ao receber o subsídio de refeição na sua totalidade. Contudo, o tema do direito de receber o subsídio de refeição, levantou algumas questões porque, apesar do Código do Trabalho indicar que os direitos devem ser iguais aos demais trabalhadores, dá a entender que as condições se mantêm, mas analisando noutra perspetiva surgiram dúvidas nas situações em que o trabalhador esteja a exercer a sua atividade laboral a partir de casa não se justifique o pagamento deste subsídio. No entanto, é preciso perceber que não se pode generalizar, pois não sabemos se todos os teletrabalhadores estão necessariamente no seu domicílio.

Uma limitação da legislação em vigor, é este ponto não estar claro nem responder diretamente. O esclarecimento posterior por parte do Governo, foi no sentido de considerar obrigatório o pagamento do subsidio de alimentação a todos os teletrabalhadores. No que diz respeito, à isenção de horário em regime de teletrabalho, o CTP esclarece que através de um acordo escrito ou mesmo nas condições do contrato do colaborador pode estar isento de horário qualquer colaborador, mesmo que este preste a sua atividade em regime de teletrabalho.

Outro ponto que suscita dúvidas, por estar diretamente relacionado com o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal é a privacidade do trabalho e do trabalhador na modalidade de trabalho remoto. É normal que quando as questões, abordam temas com carácter mais sociológico são sempre mais subjetivas, mas é claro e segundo o Código do Trabalho Português o empregador deve sempre respeitar a privacidade do seu colaborador, as pausas e os horários de trabalho estabelecidos. Deve ainda ser garantido pela Empresa, a disponibilização dos equipamentos de trabalho e de comunicação necessários à prestação de trabalho em regime de teletrabalho. Só quando o ponto mencionado acima não é factível, é que o empregador pode questionar ao colaborador se consente, que o regime de teletrabalho seja realizado através dos meios que detém. No entanto, a programação e adaptação às necessidades inerentes à prestação do teletrabalho está sob a responsabilidade da Entidade da Empregadora, como é possível ver no artigo nº5 presente no Decreto n.º 3-A/2021.

Uma lacuna, que não afeta diretamente o colaborador, mas que no futuro na era pós covid-19 pode influenciar a escolha da instituição nos seus candidatos prende-se com a prestação de teletrabalho a partir do estrangeiro. Este tipo de regime incorre num risco de aplicabilidade da lei, conforme o país de domicílio do colaborador, o que coloca algumas especificidades em matéria de Segurança Social e de IRS. São estes pequenos detalhes, que necessitam de se tornar claros a visão do trabalhador que pode estar nesta situação, como também ao empregador.

Depois de ter sido necessário agir em conformidade com o panorama imposto por uma emergência sanitária, a transição quase de uma forma abrupta, sem qualquer tipo de preparação e de negociação com os empregados, levou a um começo atribulado. Decorreu mais de um ano e meio, deste que a transição foi imposta, e nos dias de hoje as dificuldades, as lacunas da lei e as estratégias de abuso por parte de algumas entidades, já se encontram identificadas, por isso enquanto sociedade responsável temos de agir sobre os problemas que são urgentes, pois vão ser em muito representativos de como respondemos aos desafios do paradigma futuro.

Um estudo de caso - CUF

4.1. Apresentação da Organização em estudo

A CUF é até aos dias de hoje o maior operador privado de cuidados de saúde em Portugal. As suas raízes remontam ao ano de 1945, quando foi inaugurado o primeiro Hospital, também conhecido por Hospital CUF Infante Santo, sendo que hoje em dia o mesmo já não se encontra em funcionamento depois da abertura da CUF Tejo. A CUF é uma organização dedicada à prestação de cuidados de saúde de muitos portugueses, e desde o primeiro momento que se orgulha da rede nacional de hospitais e clínicas que tem vindo a construir.

Sabendo que o setor privado tem um papel fundamental no sistema de saúde, a CUF como o maior operador privado, assume um papel importante na prestação de cuidados de saúde a muitos dos portugueses. Com a pandemia do Covid-19 mais do que nunca foi necessário a comunicação e entreajuda entre os diversos setores da Saúde. É importante perceber que para alcançarmos um sistema de saúde que proporcione maior qualidade, temos de conseguir corresponder às expectativas dos utentes e responder às necessidades destes.

Como já foi mencionado anteriormente, a CUF é líder na prestação de cuidados de saúde de qualidade em Portugal, no qual desenvolve a sua atividade através de dezanove unidades de saúde: dezoito hospitais e clínicas da rede CUF e ainda o Hospital Vila Franca de Xira, que até maio de 2021 foi gerido em regime de parceria público-privada. A rede CUF é composta da seguinte forma: nove hospitais, oito clínicas e um instituto. Para a organização a melhor estratégia passou por dividir a rede CUF em três clusters geográficos: Descobertas, Tejo e Norte o que permitiu organizar a empresa em torno dos três grandes hospitais do grupo CUF.

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), em Portugal o contributo dos hospitais privados para o Sistema Português de Saúde é significativo e cada vez mais assume um papel de expansão. Os dados apresentados pela Associação Portuguesa de Hospitalização Privada, com suporte de informação no Instituto Nacional de Estatística (INE), detalham-se da seguinte forma:



Figura 4.1 Dimensão da Hospitalização Privada em fevereiro de 2021 - Fonte APHP

Os dados apresentados infra, são bastante elucidativos da dimensão da rede de cuidados CUF, porque segundo os dados do INE o setor privado conta com cerca de 20 mil colaboradores, sendo que em 2020 a CUF contava com mais de 7.000 colaboradores. Os recursos humanos da CUF representam assim cerca de 35% do setor privado da saúde o que demonstra a dimensão da Organização em estudo.

Para ser possível perceber a dimensão da CUF no setor privado da saúde, vou apresentar os resultados económicos que os 3 maiores grupos privados de saúde apresentaram no ano de 2019, segundo o relatório e contas divulgado por estes. Vou analisar a CUF, de seguida a Luz Saúde e por fim a cadeia de prestação de cuidados de saúde privado que irei abordar é os Lusíadas. Os resultados financeiros recolhidos remetem para o ano de 2019, isto porque foi o período homólogo no qual as 3 instituições tinham a informação disponibilizada. Quanto aos rendimentos operacionais da CUF em 2019, alcançaram os 701,5 milhões de euros. O EBITDA, na CUF atingiu os 97,9 milhões de euros no exercício de 2019. No que diz respeito, à Luz Saúde em 2019 apesar de ter registado um aumento dos seus proveitos operacionais consolidados, atingindo os 590 milhões de euros consolidados representando uma variação positiva em 8,3% face ao período homólogo é notória a diferença da dimensão entre a CUF e Luz Saúde. Relativamente ao EBITDA a Luz Saúde em 2019 alcançou os 59 milhões de euros, por último o caso dos Lusíadas Saúde pertencente ao grupo UnitedHealth Group, segundo o relatório de sustentabilidade de 2019 estes registaram 320 milhões de euros em resultados operacionais e cerca de 15 milhões de euros em EBIT.

Desta forma, é notória a importância da CUF no setor privado de cuidados de saúde e ainda na prestação de cuidados de saúde à população portuguesa. Sabemos que 2020, foi um ano atípico para todos e em especial para os hospitais privados. Os resultados de 2020, são o reflexo desse paradigma que se instalou com a pandemia, a CUF registou rendimentos operacionais em cerca de 533,5 milhões de euros, representando assim uma variação negativa de 24%. No que diz respeito ao EBITDA, registou-se um montante de 44,3 milhões de euros. Relativamente à Luz Saúde, o ano de 2020 ao contrário do esperado refletiu-se num aumento tendo obtido 614 milhões de euros, em rendimentos operacionais. Contudo o EBITDA, seguiu a mesma linha descendente como vimos na CUF e registou em 2020 na Luz Saúde 22 milhões de euros.

Num ano, dito normal como em 2019 a CUF realizou 2.191 consultas (unidade de milhares), sendo que o seu concorrente mais direto da CUF, a Luz Saúde em 2019 realizou 2.033 consultas (unidade de milhares). Nas restantes atividades da CUF as variações positivas, entre 2018 e 2019 detalham-se da seguinte forma: 8,3% nas urgências, 7,8% nos doentes operados, 0,2% nos dias de internamento e 6,8% nos partos.

Acredito que os resultados obtidos através do estudo de investigação na organização vão ser representativos do setor da saúde em Portugal e vão sustentar algumas decisões e conclusões finais visto o impacto que a CUF tem no cluster da saúde em território nacional.

A CUF é consciente que enquanto uma organização 100% portuguesa de referência na prestação de cuidados de saúde, tem um compromisso para com os seus clientes, parceiros, fornecedores, com o Estado e com a sociedade em geral. A aplicação da missão da CUF desenvolve-se com base em três plataformas de excelência. As excelências envolvidas na definição da missão da CUF, detalham-se da seguinte forma: talento humano, serviço e em operações e sistemas. Sabemos que em todas as instituições responsáveis tem definidos valores que permitam orientar os trabalhos desenvolvidos nessa. Para a CUF, a ética empresarial é fundamental porque como entidade prestadora de cuidados de saúde deve-se primeiramente colocar as questões éticas no centro da atividade. A conduta deve ser orientada pelos seguintes valores: o respeito pela dignidade humana e bem-estar da pessoa.

Sabemos que a pandemia do Covid-19 em muito nos fez repensar e reavaliar os valores estipulados nas organizações em que trabalhamos, no caso da CUF a cultura e os valores que esta partilha constitui o padrão de comportamento que os colaboradores devem respeitar e aplicar na gestão diária das suas atividades. Os colaboradores da CUF têm responsabilidades acrescidas na consolidação desta identidade, através da afirmação e transmissão, dos valores que lhe foram transmitidos desde a sua admissão e experiência na organização. Outro dos valores suportado, é o desenvolvimento humano, como um todo. A CUF quer que os seus profissionais tenham caráter, individual e coletivo, para isso tenta proporcionar ambientes estimulantes projetando o aperfeiçoamento dessas características. Em tempos de mudança, exige-se de uma organização o fomento do valor da inovação. Para a CUF a procura pela inovação, deve ser uma constante para potenciar a descoberta de novas oportunidades que permitam a criação de valor e alcançar o sucesso num setor que é orientado pela investigação.

Por fim, mas não menos importante numa altura que por vezes torna-se complicado equilibrar a vida profissional com a vida pessoal um dos valores que deve sustentar a prestação de serviços é a integridade e o respeito pela dignidade e bem-estar, cumprido com os valores de uma Empresa Familiarmente Responsável. O segundo valor mencionado infra, deve ser regido como princípio universal e geral. Ter uma atitude humanista é a condição fundamental para alcançar o sucesso e felicidade dos membros integrantes de qualquer instituição e dessa forma, atingir o grande objetivo que é bem-estar do colaborador e do cliente.

Evidência Empírica

5.1. Estratégia Empírica – Procedimento

No decorrer deste subcapítulo, vou apresentar qual a metodologia escolhida na implementação do projeto de investigação e justificar a minha escolha. A presente dissertação, tem como principal objetivo avaliar quais as vantagens e desvantagens resultantes da aplicação do regime do teletrabalho, mais particularmente numa instituição do setor da saúde. Ao aplicar o caso de estudo na organização, do setor da saúde vou explorar o regime num contexto organizacional no qual pouco conhecemos sobre esta nova realidade. Contudo, este estudo não é completamente inovador no mundo académico porque ao longo dos últimos anos foram vários os estudos que têm vindo a abordar a temática do teletrabalho, mas para a organização em estudo de caso o ano 2020 veio dar início a uma das maiores revoluções alguma vez sentidas. Desta forma, pretendo ao longo do estudo empírico aprofundar a perceção que os colaboradores da organização em investigação têm face ao teletrabalho e como reagiram às vantagens e condicionalismos por este causado.

Assumindo o carácter exploratório do presente estudo, foi aplicado um questionário na instituição em estudo decorria o mês de setembro de 2020, que vai ao encontro da temática abordada na presente investigação. Importante referir que foi proposto, num primeiro contacto que ocorreu em junho de 2020 o desenvolvimento de um projeto de investigação junto da organização, no qual a proposta foi aceite e mostraram disponibilidade para partilhar a base de dados dos questionários aplicados no mesmo âmbito da investigação. Toda a informação partilhada e análise de dados é anónima e vai ser tratada de modo confidencial, tendo apenas fins académicos e os resultados serão partilhados posteriormente com a CUF, podendo a mesma tirar as suas próprias conclusões com a análise que realizarei.

Na construção deste questionário esteve implicada a Direção de Recursos Humanos da CUF, no sentido de expor os principais objetivos que tinham com a aplicação deste questionário, porque no final as respostas obtidas tinham como principal objetivo servir de base e apoio para a construção de um primeiro *draft* da futura política de teletrabalho a aplicar. O cruzamento das informações e opiniões obtidas de diversas reuniões efetuadas na Organização, com o apoio da revisão da literatura já existente desta temática, permitiu de forma clara identificar quais os objetivos do estudo e a elaboração de um guião de entrevista o mais aproximado à realidade organizacional que se viveu em 2020 e 2021.

Os principais objetivos detalham-se como se segue: a) perceber como correu o teletrabalho de março a setembro; b) como correu o regresso ao local de trabalho (junho até setembro); e por fim c) recolher informação sobre como o colaborador vê o futuro do teletrabalho na organização.

No processo de elaboração do questionário foram vários os passos a seguir, para a construção de questionário que resulte em boas conclusões e que seja perceptível e clara aos inquiridos a informação que queremos obter. Por essa razão, alguns questionários que serviram de inspiração e que já tinham sido aplicados no mesmo âmbito de investigação foram: o estudo da Escola Nacional de Saúde Pública, designado de “1º questionário de Saúde Ocupacional do Barómetro Covid-19. Um segundo estudo que suportou e inspirou o questionário aplicado na Organização em estudo foi o artigo desenvolvido pela The Capgemini Research Institute, designado de “*The Future of work: From remote to hybrid*”. O estudo, aplicado num universo de 500 empresas incidiu em 4 dimensões sendo que a principal tinha como objetivo perceber se as organizações estão a pensar efetivamente adotar e implementar um regime híbrido de trabalho. Desta forma, os estudos apresentados infra ajudaram a perceber quais as implicações comuns que surgem com aplicação da modalidade de teletrabalho nas relações laborais e na produtividade do trabalho desenvolvido pelos colaboradores afetos a este novo regime.

De acordo com as informações fornecidas pelo Departamento de Recursos Humanos, a aplicação do questionário incidiu sobre um universo de 790 colaboradores, sendo que é importante mencionar que não é o universo global CUF porque do número mencionado, encontram-se excluídos todos os colaboradores que despenham funções assistenciais, de *front office* e ainda os serviços gerais. A covid-19, veio desafiar repentinamente a adesão ao regime de teletrabalho nas funções que assim o permitiam. O que veio reforçar a convicção de que o teletrabalho poder vir a ser futuramente considerado para determinadas funções como uma possibilidade de organização na CUF.

5.2 Instrumentos Empíricos – Questionário e Entrevista

Na presente dissertação, os instrumentos de investigação aplicados na análise às diversas implicações da modalidade do teletrabalho nas relações laborais e qual o futuro do regime, detalham-se como se segue: 1. Questionário para obter a perspetiva do Colaborador e 2. Realização de Entrevistas que incidem na perspetiva do Gestor.

O questionário aplicado em setembro de 2020, conta com 24 questões. Considerando que a amostra em estudo contempla teletrabalhadores que não frequentam regularmente as instalações da empresa devido à sua modalidade de trabalho, optou-se por solicitar a participação no estudo com a partilha de um comunicado interno via e-mail, onde posteriormente os colaboradores eram indicados a responder ao questionário via Google Forms. No que diz respeito a realização das entrevistas, estas realizaram-se no decorrer do mês de maio de 2021.

A) Questionário:

De forma a averiguar as vantagens e desvantagens resultantes da aplicação do teletrabalho entre março e setembro de 2020 na CUF, as quatro dimensões que foram alvos de investigação no questionário, que é um dos instrumentos fundamentais para a realização da dissertação, detalham-se da seguinte forma:

- a) “Impacto do Teletrabalho” (Vantagens e Desvantagens);
- b) “Sentimento de segurança no regresso ao trabalho presencial”;
- c) “Perceção sobre o futuro do Teletrabalho”;
- d) “Recomendações – Observações dos colaboradores ao regime de Teletrabalho”.

A informação apresentada no questionário aos colaboradores da CUF, pode ser consultada com maior detalhe sobre a respetiva operacionalização de cada dimensão no anexo (C). Como um dos principais objetivos foi averiguar a opinião dos colaboradores acerca das dimensões apresentadas nos questionários, a última dimensão vai ao encontro da verdadeira perceção obtida ao longo dos meses em teletrabalho, porque se trata de uma questão para resposta aberta, permitindo obter o feedback de cada colaborador e como este percebe o seu futuro nas modalidades de trabalho.

Cada dimensão foi avaliada com recurso a mais do que um item, o que permitiu obter com maior detalhe uma maior variedade de aspetos do fenómeno que é o teletrabalho. Estando desta forma o questionário aplicado a um menor grau de erro (Moreira, João).

Na realização do questionário, como é possível observar com maior detalhe no anexo (C), houve um cuidado no tipo de resposta que era possível selecionar por parte dos inquiridos. As opções de resposta foram construídas de um modo em que existissem alternativas positivas e negativas, porque o principal objetivo conseguir controlar a seleção por parte dos participantes em fornecerem sistematicamente respostas de concordância ou de discordância com a temática em análise, para que os resultados sejam o mais idêntico da realidade vivida.

B) Entrevista:

Como foi mencionado previamente um dos instrumentos de investigação que vai ser aplicado na presente dissertação vai ao encontro da realização de entrevistas que vão permitir obter a perspetiva do Gestor, da Chefia ou do(a) Team Leader. Apesar do questionário ser uma ferramenta de análise no qual vou solidificar o desenvolvimento da análise estática descritiva, nos dias de hoje cada vez mais é dado mais valor as palavras proferidas no contexto organizacional, a interpretação das mesmas e à opinião dos colaboradores, o que me levou a construir entrevistas semiestruturadas como técnica de recolha de dados, com carácter qualitativo.

As entrevistas foram realizadas no mês de maio de 2021, como estas abordam um período específico e pré-definido, considera-se que o horizonte temporal da pesquisa é designado por *cross-sectional* (Saunders et al., 2016). Para alcançar o objetivo principal, com a aplicação deste instrumento empírico a população em estudo é composta por Gestores de Equipa, por Team Leaders, cujas as equipas no período de março a setembro realizaram as suas funções em regime de teletrabalho. A amostra, representativa dos entrevistados selecionados, é não probabilística. Isto porque os entrevistados foram selecionados, tendo por base as suas características, para garantir uma maior diversificação em aspetos como a função, o departamento e dispersão geográfica.

O motivo pelo qual um dos métodos de recolha de dados aplicado neste estudo de investigação é a realização de entrevistas semiestruturadas, vai ao encontro de este ser um método adequado para estudar atitudes, crenças e experiências (Adams, 2015). Importante de referir que os entrevistados foram previamente contactados e esclarecidos no que diz respeito ao âmbito de estudo e obtenção do seu consentimento para uso dos dados recolhidos, zelando sempre pela privacidade e proteção de dados pessoais de acordo com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados. No decorrer das entrevistas, enquanto investigador e assumindo o papel de entrevistador, vou ter como suporte um guião de entrevista, com uma lista de temas a seguir e questões-chave a serem colocadas aos participantes (Saunders et al., 2016), podendo a ordem das questões variar conforme o desenrolar de cada entrevista.

Foram elaborados dois guiões, isto para diferenciar o tipo de perguntas, visto que uma tinha como principal objetivo abordar a temática da Empresa Familiarmente Responsável. Logo as questões tiveram de ser reformuladas. Os guiões das entrevistas podem ser consultados com maior detalhe sobre a respetiva operacionalização de cada dimensão nos anexos (D) e (E).

A primeira dimensão da entrevista contempla uma pequena apresentação e contextualização que visa promover a discussão uma vez que, o entrevistador e entrevistados podem não se conhecer previamente (Saunders et al., 2016). Deste modo, é feita uma questão de quebra gelo seguida de uma breve apresentação com as diversas dimensões que vão ser abordadas na entrevista e abordando o tema do teletrabalho, com objetivo de o ambiente ser o mais descontraído de forma, a tornar a reflexão o ponto-chave. Posteriormente, segue-se um bloco de questões, desenvolvidas tendo por base a revisão de literatura presente no capítulo 2, onde todas as questões são abertas por forma a incentivar o entrevistado a responder de forma extensa, desenvolvida e sustentada pelas experiências que teve ao longo dos meses no regime.

Por fim, vai ainda colocar-se uma questão que visa responder a eventuais dúvidas e curiosidades ou receber feedback por parte dos Entrevistados. A razão desta questão final ser aplicada, encontra-se correlacionada com a questão final do questionário presente na dimensão “Recomendações”. No caso da Entrevista o objetivo é ver quais as recomendações na perspetiva do Gestor. Uma das mais valias, obtidas com a realização das Entrevistas é que vai ser possível obter uma perceção para o 1º e 2º confinamento, isto porque entre março e junho de 2020 o regime de teletrabalho foi total. Já entre os meses de junho e novembro de 2020, o regime de teletrabalho foi aplicado em semanas espelho, uma semana de teletrabalho e uma semana no escritório, isto para que os colaboradores e as equipas estivessem em espelho. Mas, em novembro de 2020 que o teletrabalho se tornou obrigatório, será que os Gestores notam melhorias entre o 1º e 2º confinamento.

5.3 Análise dos Resultados

Para ser possível perceber e averiguar quais as vantagens e desvantagens resultantes da aplicação do teletrabalho entre março e setembro de 2020 na CUF, foi aplicado um questionário no qual este capítulo vai recair, para uma detalhada análise do mesmo. Será que as conclusões que vou retirar podem vir a influenciar na discussão dos resultados, face à revisão de literatura apresentada. A estratégia delineada para a análise dos dados recolhidos do instrumento empírico, passou por aplicar uma análise estatística descritiva, onde a principal metodologia foi segmentar o questionário por faixas etárias, género, carácter da função e ainda do local de trabalho.

Através de tabelas dinâmicas, consegui criar uma análise dinâmica das dimensões alvo de estudo no questionário. O principal motivo pelo qual, neste trabalho de investigação não foi desenvolvido um modelo econométrico prende-se com a questão de investigação, isto

porque para obter a resposta de quais os “Desafios e Oportunidades do Teletrabalho numa Instituição do Setor da Saúde?”, é suficiente obter essas respostas através de uma análise estatística descritiva, que vai contar ainda com uma exploração dimensional. Conforme foi abordado, no ponto anterior, foram considerados elegíveis para participar no questionário 790 colaboradores, sendo que se obteve resposta por parte de 609 colaboradores que correspondem assim a uma taxa de resposta de 77%.

Assim sendo, para começar a estudar a amostragem em investigação aplicou-se uma análise sociodemográfica, na qual constatou-se que as idades dos inquiridos assumiam as seguintes divisões por faixas etárias, definidas previamente no questionário, os colaboradores até aos 25 anos representam 4% dos inquiridos; entre os 26 e 35 anos temos 32% da amostra; dos 36 aos 45 anos encontramos 46% dos participantes do questionário; entre os 46 e os 55 anos temos 15% da amostra em estudo e por fim os inquiridos com mais de 55 anos representam 3% da amostragem estudo. É notório onde se concentra a maior adesão e a maioria dos inquiridos que é a faixa etária entre os 36 e os 45 anos. No seguimento da análise sociodemográfica, vou apresentar a dispersão quanto ao género dos colaboradores. Importante mencionar que as questões não tinham cariz obrigatório e por esse motivo temos 2 colaboradores (0,3%) que não indicaram qual o género. Nos restantes 607 colaboradores a divisão, foi de 75% no sexo feminino e de 25% para o sexo masculino.



Figura 5.1 Faixa Etária e Género dos Inquiridos (Questão 2 e 3)

Para potenciar uma análise descritiva sociodemográfica mais rica, cruzei uma variável qualitativa nominal com uma quantitativa contínua. O principal objetivo ao cruzar a faixa-etária com o género, passa por perceber se a distribuição é coesa ou se existe alguma correlação que posteriormente, possa potenciar a discussão dos resultados. Nas faixas-etárias que representam a maioria da amostragem presente no estudo, como é o caso dos 26 aos 35 anos (32%) o sexo feminino representa 73% dos participantes e o mesmo se verifica dos 36 aos 45 anos (46%) onde as mulheres representam 75%.

A percepção geral obtida é o contraste do número de mulheres que no decorrer do ano de 2020 desempenhou a sua função na modalidade de teletrabalho. Contudo, apesar de 75% dos colaboradores serem do sexo feminino, como será a distribuição no que diz respeito às responsabilidades de gestão nas equipas. Todos os dados apresentados infra, estão disponíveis no quadro abaixo.

Quadro 5.1 – Género versus Idade dos Inquiridos

Género/ Anos	Até 25 anos	%	26-35 anos	%	36-45 anos	%	46-55 anos	%	Mais de 55 anos	%	Total
Feminino	19	73	142	73	206	75	73	79	16	84	456
Masculino	7	27	52	27	70	25	19	21	3	16	151
Total	26	4	194	32	276	46	92	15	19	3	607

Fonte: Elaboração Própria

À questão presente no estudo empírico, que incide sobre a responsabilidades de gestão que o colaborador inquirido assume na equipa que integra na CUF, as repostas obtidas mostram que das 456 colaboradoras (75% da amostra) apenas 120 assumem uma função de gestão, o que perfaz um valor percentual de 26% no sexo feminino. No caso do género masculino que é composto por 151 colaboradores, os resultados obtidos indicam que 75 assumem uma função de gestão na sua equipa, o que representa 50% no género masculino.

Quadro 5.2 – Responsabilidade de Gestão do Colaborador versus Género

Responsabilidade / Género	Feminino	%	Masculino	%	Total
Sim	120	26	75	50	195
Não	336	74	76	50	412
Total	456	75	151	25	607

Fonte: Elaboração Própria

Em relação à distribuição e dispersão geográfica os resultados permitiram perceber, qual o padrão que a aplicação do teletrabalho criou. Aquando da apresentação da organização em estudo, foi possível perceber que a CUF está presente em diversos distritos. Sendo que a CUF se encontra dividida em três clusters geográficos: Descobertas, Tejo e Norte e é ainda composta pelo Centro Corporativo. E foi neste último, que se registou o maior número de colaboradores inquiridos, registou um valor de 55,3%, representativo de 338 colaboradores dos 609. Como é possível ver através da figura abaixo a dispersão geográfica dos inquiridos.

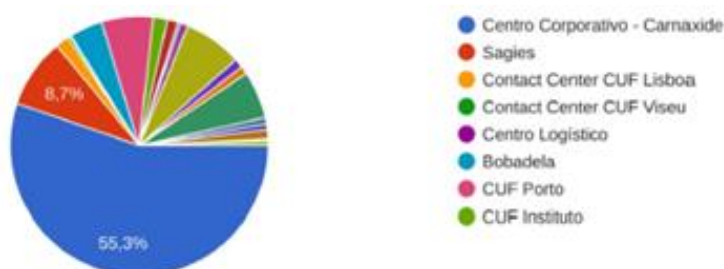


Figura 5.2 Local de Trabalho dos Inquiridos (Questão 1.)

Contudo, nos clusters geográficos também foram inquiridos inúmeros colaboradores que representam no Cluster Descobertas e Tejo cerca de 9% e por fim, no Cluster Norte de 11%.

Para finalizar a análise de dados, que remete para a primeira parte do questionário, abordo como a questão 5) “Durante os últimos meses exerceu as suas funções em regime de teletrabalho?” se correlaciona com a dispersão geográfica, com a faixa-etária e ainda com a responsabilidade ou não de gestão do colaborador. Através dos dados recolhidos, foi claro a adesão na CUF à modalidade do teletrabalho, sendo priorizada nas funções que não exigiam a presença efetiva no local de trabalho.

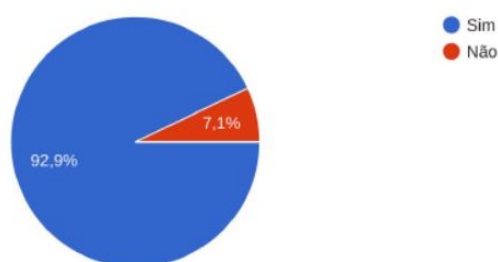


Figura 5.3 Exerceu funções em teletrabalho (Questão 5.)

Os 93% correspondem a 565 colaboradores, sendo que a distribuição dos colaboradores pelos clusters, detalha-se como se segue:

Quadro 5.3 – Adesão ao Teletrabalho por Cluster

Dimensão do Teletrabalho por Cluster	Nº de Colaboradores	%
Centro Corporativo	413	73
Cluster Descobertas	44	8
Cluster Tejo	47	8
Cluster Norte	61	11
Total	565	100

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à aplicação do regime de teletrabalho, foi importante perceber qual a relação que se estabelece nos 565 colaboradores com a faixa-etária envolvida no processo. Os resultados obtidos mostram que foi nas idades compreendidas entre os 36 e 45 anos que se regista a maior adesão com 45%. Por último, a correlação estabelecida, mostra que dos 565 colaboradores teletrabalhadores, 68% não assumem na equipa uma responsabilidade de gestão. Contudo é importante perceber como é que os restantes 32% que assumem responsabilidades de gestão percecionaram o teletrabalho e se foi desafiante a gestão na nova modalidade de trabalho na Organização.

Passando agora à 1ª dimensão abordada no questionário, analisei qual o impacto do teletrabalho e o feedback que estes têm face à nova modalidade. Quanto à sexta questão, o principal objetivo é conhecer qual o maior desafio que surgiu com a aplicação do teletrabalho nos colaboradores.

Dentro das 12 opções de resposta, a próxima figura mostra a distribuição final da escolha dos inquiridos:

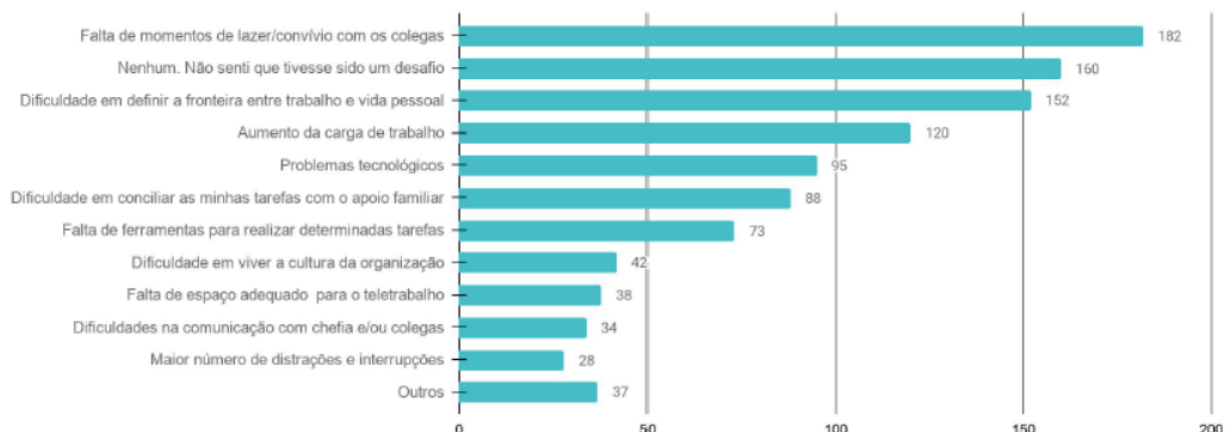


Figura 5.4 Os principais desafios do Teletrabalho (Questão 6.)

Com esta questão é notório quais as principais desvantagens do teletrabalho. Depois de analisar quais os desafios sentidos, na sétima questão foi abordado o tópico das vantagens que os colaboradores retiraram com a aplicação do teletrabalho e das 10 opções de resposta, a que teve maior correspondência foi a redução do tempo de deslocação para o trabalho, seguindo-se o maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a terceira opção de resposta mais selecionada foi a produtividade ter aumentado.



Figura 5.5 As principais vantagens do Teletrabalho (Questão 7.)

No entanto, um aspeto curioso foi que aquando da questão 6 sobre os desafios do teletrabalho, 152 colaboradores afirmaram que foi difícil definir a fronteira entre trabalho e vida pessoal, mas depois foi considerado uma vantagem por 275 colaboradores responderem ter um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Para uma análise mais completa explorei como era a distribuição por género e responsabilidade afeta. Na análise foi possível concluir que dos 152 colaboradores que afirmaram ser difícil definir a fronteira entre trabalho e vida pessoal, 107 eram do género

feminino e 46 colaboradoras assumiam uma função de gestão. No caso dos 275 colaboradores que afirmam que em período de teletrabalho tiveram um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, 207 são do género feminino, contudo agora a diferença é que 160 não assumem responsabilidades de gestão. Logo, como era de esperar a responsabilidade acarreta um maior compromisso o que faz com estes não consigam gerir e equilibrar vida pessoal com a profissional como deseja e quando grande parte é representado pelo sexo feminino podemos ter implícito a gestão de uma família com filhos, que no período atípico estavam estes em telescola.

Na oitava questão empírica, foram apresentadas diversas afirmações nas quais foi pedido aos inquiridos que correspondessem com o seu grau de concordância. Dos 565 colaboradores que estiverem em teletrabalho o número de inquiridos que concordaram totalmente com as afirmações expostas, detalham-se através da seguinte figura:

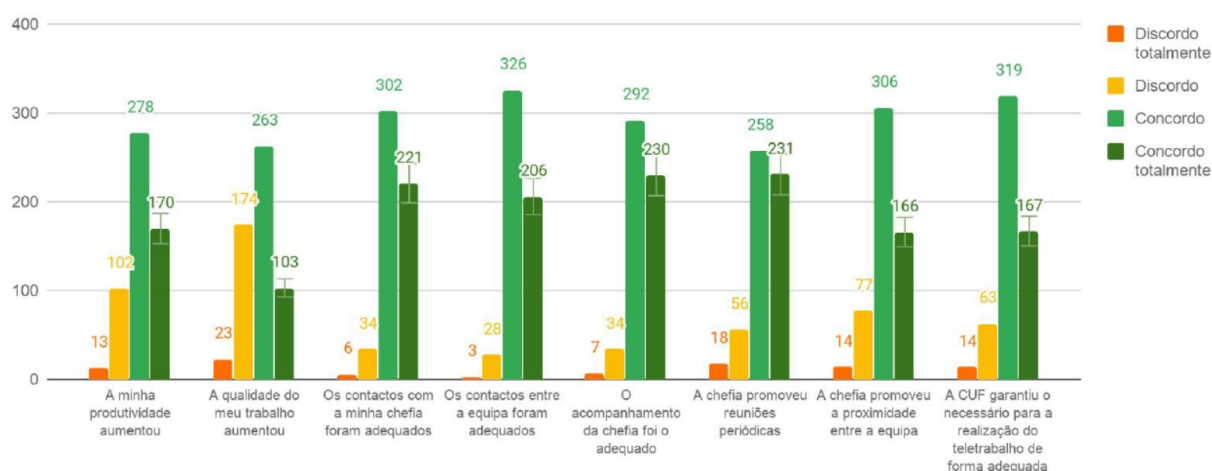


Figura 5.6 Grau de Concordância dos Teletrabalhadores (Questão 8.)

Dentro das 8 afirmações as que apresentam um maior grau de discordância foram sobre a qualidade do trabalho com 197 colaboradores e sobre a produtividade ter aumentado com 115 inquiridos. Ao analisar o feedback dos colaboradores percecionei que discordam com as afirmações mencionados infra são no caso da produtividade e qualidade do trabalho maioritariamente mulheres. O que me levou a concluir, que existe uma correlação direta entre a produtividade e o género feminino.

Para finalizar a análise à dimensão do impacto do teletrabalho, os colaboradores foram questionados no ponto 9, visualizar quadro 8 secção do anexo (F.1), se durante o período de teletrabalho tiveram responsabilidades de gestão de equipa. Dos 609 inquiridos, onde temos 565 teletrabalhadores apenas 182 responderam afirmativamente. A esses mesmos colaboradores, foram colocadas duas questões relacionadas com os desafios e vantagens do teletrabalho no papel de gestão da sua equipa.

Nas próximas figuras, vai ser possível concluir quais os desafios e oportunidades percebidas pelos gestores em teletrabalho. No que diz respeito, às vantagens que os gestores transmitiram no ponto 10 do estudo empírico das 7 opções de respostas as 3 que registaram maior número de respostas, foram: o dinamismo do trabalho ter aumentado, potenciou a mudança para uma cultura mais digital e defendem ainda que a produtividade das suas equipas registou um trade-off positivo face ao trabalho presencial.

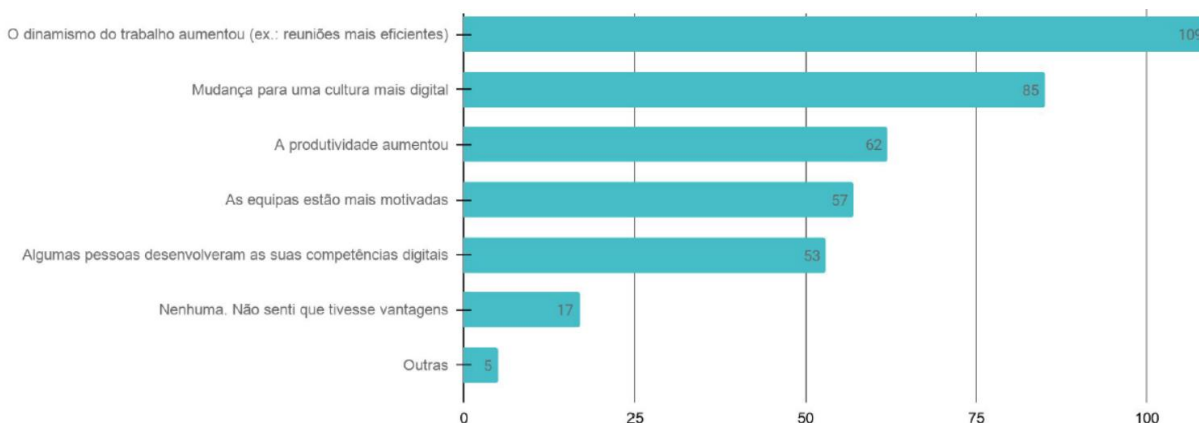


Figura 5.7 As principais vantagens para colaboradores com responsabilidade de gestão (Questão 11.)

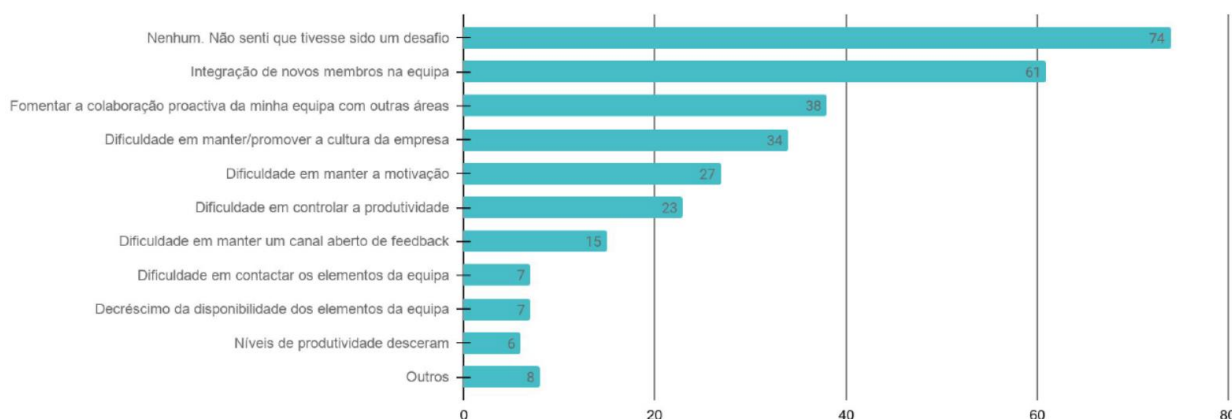


Figura 5.8 Os principais desafios para colaboradores com responsabilidade de gestão (Questão 10.)

Na segunda dimensão do estudo empírico que aborda o sentimento e a experiência no regresso ao trabalho presencial e respetivo sentimento de segurança, os colaboradores na 12ª questão responderam se já tinham regressado ao trabalho presencial num regime total ou parcial e cerca de 80% da amostra em estudo já tinha regressado. Nesta dimensão, o principal objetivo passa por perceber se os colaboradores em setembro de 2020, sentem-se seguros no regresso regime presencial, presente na secção dos anexos (F.2).

Aquando da resposta à questão presente no ponto 13 estavam disponíveis 5 opções (Muito Inseguro; Inseguro; Indiferente; Seguro e Muito Seguro) e aproximadamente 38% diz que as condições foram indiferentes, de seguida cerca de 32% consideraram estar seguros e 13% muito

seguros. Quanto à Organização ter mobilizado esforços e as ferramentas necessárias para o regresso ao trabalho presencial ser seguro, 91% dos inquiridos concordam e deram um parecer positivo.

As restantes questões presentes na segunda dimensão, mostram que a maior preocupação com o regresso do trabalho presencial em setembro de 2020 ia ao encontro da possibilidade de contágio, mas o feedback positivo tanto na 16ª e 17ª questão mostram que foram garantidas as condições necessárias para uma retoma ao trabalho presencial segura.

Abordando a terceira dimensão em que o principal objetivo foi a recolha da informação sobre as expectativas dos colaboradores em relação a um potencial regime futuro de teletrabalho, presente na secção dos anexos (F.3), 92% responderam afirmativamente em como gostariam de aderir à nova modalidade. Dos 92% de colaboradores 76% eram mulheres e os restantes 24% homens. Contudo em proporção à amostra em estudo, é no género feminino, onde existe uma maior vontade de aderir ao regime de teletrabalho no futuro com 93%, sendo que no género masculino a futura adesão ronda segundo os inquiridos 86%.

Quadro 5.4 – O futuro do Teletrabalho vs. Género e Idade dos Colaboradores

Género/ Anos	Até 25 anos	26-35 anos	36-45 anos	46-55 anos	Mais de 55 anos	Total	%
Feminino	19	142	206	73	16	456	75
Sim	18	131	192	70	15	426	70
Não	1	11	14	3	1	30	5
Masculino	8	52	70	19	4	153	25
Sim	7	45	59	17	3	131	22
Não	1	7	11	2	1	22	3

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito, a um potencial regime e futura política de teletrabalho foi importante perceber qual o molde, com especial atenção ao nº de dias que os colaboradores têm como expectativa de estar em teletrabalho. Das 8 opções de regime disponíveis a seleccionar na questão 19, os colaboradores distribuíram-se como é possível ver na figura abaixo.

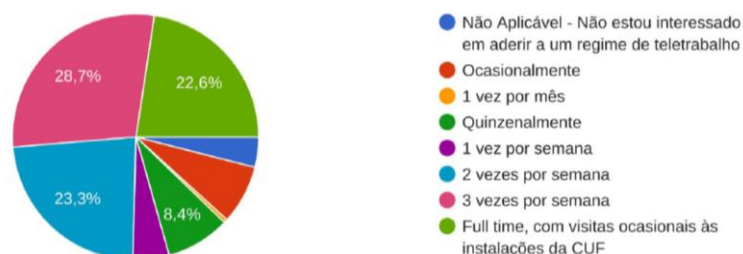


Figura 5.9 O futuro da modalidade do teletrabalho na CUF (Questão 19.)

A resposta mais frequente foi 3 vezes por semana, com aproximadamente 29%, seguida do regime de 2 vezes por semana com 23%.

O terceiro regime mais mencionado com 22% pelos colaboradores foi o full-time, com visitas ocasionais às instalações da CUF. Contudo, 25 colaboradores afirmaram que não tinham qualquer interesse em aderir a um regime de teletrabalho. Para ser possível perceber o que originou esta escolha, analisei quais tinham sido os principais desafios dos 25 colaboradores e concluí que a principal razão para o feedback quanto ao teletrabalho ter sido negativo foi o aumento da carga de trabalho, a dificuldade em definir a fronteira entre trabalho e vida pessoal, causado também por um acréscimo do número de distrações e interrupções no horário de trabalho, ocorrência de problemas tecnológicos e a falta de momentos de lazer.

Para a Organização foi fundamental perceber se os colaboradores tinham as ferramentas necessárias para estarem em teletrabalho e o resultado obtido foi mais que esclarecedor, isto porque 84% da amostra em estudo, diz ter em sua posse essas ferramentas. De seguida registou-se 96% aquando da questão 21 que tinha como objetivo perceber se tem as condições para trabalhar neste regime (Anexo F.3 – Figura 22).

Um dos aspetos mais abordado como vantagem da aplicação do regime de teletrabalho, foi o tempo da deslocação até ao trabalho, sendo esse o objeto de estudo da questão 22 e 23.

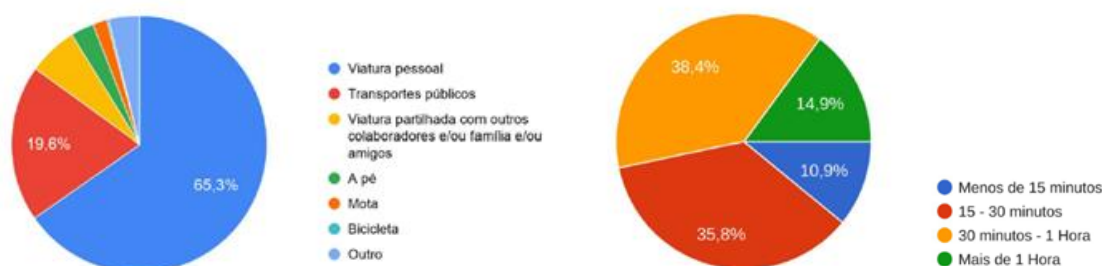


Figura 5.10 Deslocação dos Colaboradores até ao Local de Trabalho - CUF (Questão 24 e 25)

Através das figuras apresentadas, é perceptível que um dos principais fatores vantajosos é o tempo que os colaboradores poupam com o teletrabalho, cerca de 39% demora habitualmente 30 minutos a uma hora até ao trabalho, outros 36% demoram entre 15 a 30 minutos, os colaboradores que demorar mais de uma hora representam 15% e os restantes 11% a viagem até ao trabalho dura aproximadamente 15 minutos.

Depois de uma análise detalhada, dos resultados obtidos, a etapa seguinte passou pela realização de 4 entrevistas onde o principal objetivo era ter uma perceção dos gestores quanto à experiência forçada e se estes acreditam que a gestão pode mitigar as dificuldades que surgem com a implementação de novas estratégias na Organização, mas para complementar e perceber como uma Organização no setor da saúde, envolve a área da Empresa Familiarmente Responsável, foi desenhada um entrevista específica nesta temática e qual o resultado obtido.

5.4 Discussão dos Resultados e Reflexões para o Futuro

Ao longo do presente estudo empírico foram várias as sugestões por parte dos colaboradores, expostas na terceira dimensão do estudo empírico quanto ao futuro da nova modalidade. No que diz respeito, às recomendações muitas das reflexões vão ao encontro do equipamento da tecnologia e entre outros.

Relativamente aos equipamentos, apesar de 84% da amostra em estudo afirmar que a Organização potenciou as ferramentas necessárias, é fundamental perceber o que faltou aos restantes 16% dos inquiridos. O principal fator mencionado foi a necessidade de ter um equipamento informático com melhor capacidade de repostas ao tratamento de dados em tempo útil. Fatores como a qualidade e o acesso à internet, a velocidade da VPN e o telemóvel profissional foram mencionados pelos colaboradores que não sentem ter as devidas ferramentas necessárias.

Aquando questionados sobre as condições que podiam faltar para trabalhar em casa, 96% da amostra mostrou-se satisfeito, os fatores críticos que não convenceram os restantes 4% predem-se com as condições ergonómicas e com o espaço, porque para alguns colaboradores existe a necessidade de ter uma divisão apenas dedicada ao trabalho, para conseguir definir os limites entre o que é a vida pessoal da profissional. Ao longo do questionário e de uma forma geral, os participantes foram dando os seus inputs quanto às sugestões de forma, a potenciar o sucesso da aplicação do teletrabalho na CUF. Indo ao encontro desses inputs, subdividi por grupos, começando pela tecnologia e ferramentas de trabalho a grande maioria expõe que é fundamental reunir as condições para dar resposta com a maior brevidade possível aos obstáculos tecnológicos, mas é notório que a Direção dos Sistemas de Informação conseguiu ajudar e responder às adversidades impostas.

A possibilidade de reunir com a chefia, de ter objetivos semanais e a validação dos mesmos facilita e motiva em muito o trabalho dos colaboradores. Outro aspeto fulcral, passa pela definição de regras para monitorizar o trabalho. Isto porque, dependendo da função que se desempenha é importante ter indicadores de produtividade para que o trabalho seja eficiente e eficaz em geral. Relativamente, à capacidade de os colaboradores se conseguirem adaptar às necessidades da sua Direção e/ou da Equipa, vai facilitar em muito o equilíbrio entre o regime de teletrabalho e trabalho presencial. Porque uma ideia muito clara, que se retira destes meses em teletrabalho é que para o sucesso do mesmo o regime não deve ser único, nem fechado, mas sim transversal e de acordo com as necessidades.

Logo, para uma eficaz gestão do teletrabalho deve ser definido pela organização, um regime que dentro dos limites considerados adequados, permita as equipas adaptarem e tirarem o maior proveito dessa modalidade até porque na mesma equipa, uma chefia pode definir que para o sucesso e bom desempenho da sua equipa algumas pessoas podem semanalmente estar mais dias em teletrabalho do que outros colegas, porque a produtividade destes em teletrabalho registou um decréscimo acentuado.

Partindo para a discussão da confiança que se deposita nos colaboradores e ainda sobre como uma cultura deve ou não estar orientada para os resultados, a conclusão a que os colaboradores chegaram depois de responderem ao questionário é que deve ser sempre depositada alguma confiança nos colaboradores e que a cultura no trabalho deve ter uma componente de reconhecimento do mérito, de forma a promover a responsabilização.

Um outro ponto que é bastante desafiante e que ergue algumas barreiras aos colaboradores, quando pensam em teletrabalho é as *allowances*, mais conhecidas como as despesas afetas aos colaboradores. Foi no passado dia 5 de maio de 2021 que no presente governo Português decorreu a reunião Plenária, onde foram debatidos sete projetos de lei no governo sobre o regime de teletrabalho. Estavam “previstas medidas como a atribuição de ajudas de custo para pagamento de despesas com telecomunicações, água e energia ou o fornecimento de sistemas de comunicação e equipamentos de trabalho”. Mas, todos estes projetos não registaram qualquer progresso, o que faz com que esta temática tenha de ser alvo de uma exigente reflexão, e que sejam criadas linhas condutoras para que as Organizações consigam definir e impor os respetivos limites.

A questão do contacto e relação social entre colaboradores é fundamental para o bem-estar psicológico. A principal sugestão dos colaboradores passa por existirem reuniões periódicas com atividades de diversas ordens. Desta forma, seria possível potenciar alguns momentos de lazer, como *brainstorming*, ter um espaço onde possam partilhar experiências ou até mesmo as dificuldades, num dia comum. O objetivo passaria por fomentar a união e fortalecer os relacionamentos já existentes entre colegas, o que no futuro pode trazer melhorias nos seus rendimentos a nível pessoal e organizacional. Em consequência, todos os pontos mencionados infra vão catalisar uma maior envolvimento, o que ajuda no manter e melhorar da cultura organizacional e o sentimento de presença dos colaboradores.

A reflexão que faço, depois das inúmeras sugestões é que para o sucesso da implementação do teletrabalho, seria interessante trabalhar e explorar as competências dos recursos humanos da organização para possibilitar um ajustamento a uma nova forma de trabalhar e também de comunicar. Nos recursos humanos, estão incluídos os gestores e

líderes porque o teletrabalho é um desafio para todos e neste caso, seria importante desenvolver competências de gestão através de ferramentas de acompanhamento e monitorização. Relativamente à temática de qual o regime que deve ser adotado no futuro, o mais sugerido foi daqui em diante a adoção de um sistema híbrido, até porque a maioria dos colaboradores não se vê a regressar a um regime 100% presencial.

Depois de refletir sobre as inúmeras sugestões que os colaboradores fizeram, será que a perceção do colaborador vai ao encontro da perceção do gestor. Com a realização das entrevistas foi-me possível perceber qual o impacto do teletrabalho, onde se encontram as vantagens e inconvenientes que os teletrabalhadores identificaram e transmitiram aos seus gestores o feedback do novo regime. Neste estudo foram identificadas, pela maioria dos participantes as seguintes vantagens: redução do tempo de deslocação para o trabalho, o que gerou um alívio financeiro quanto às despesas afetas aos transportes; um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e ainda ser menos vezes interrompido. Um ponto interessante que foi referenciado pelo entrevistado (1), como pode ser ilustrado através da seguinte afirmação, vai ao encontro da 17ª questão “(...). Outro aspeto que gostava ainda de abordar que me fez ficar fã do teletrabalho é a privacidade dos temas. No escritório onde a configuração é um *open-space*, fez com que valorizasse muito em casa a oportunidade de falar sem ter de me dirigir a *phonebooth* isto porque alguns temas que abordo são delicados e exigem um certo cuidado quanto à partilha de informação. (...)”. Relativamente à organização ter mobilizado esforços e as ferramentas necessárias para o teletrabalho ser adequado, o feedback foi bastante positivo e o entrevistado (1) referiu que “(...) foram disponibilizados telemóveis profissionais e ainda as cadeiras dos escritórios para garantir as condições ergonómicas em casa.”.

Ainda que não tenham sido identificadas inúmeras desvantagens claras pelos gestores resultado da prática de teletrabalho, deve dar-se em especial atenção os seguintes aspetos, focados pelos mesmos: sentimento de isolamento e a falta de contacto social. Quanto à delimitação da fronteira entre a vida profissional e pessoal o feedback obtido com a realização das entrevistas é que os gestores transmitem esse limite e tentam que os colaboradores o cumpram, contudo o mesmo não acontece para quem assume uma função de gestão. Aquando do porquê, de não conseguirem repercutir esse objetivo, a principal razão prende-se com o sentido de responsabilidade e pelo aumento do volume de trabalho. Curiosamente, as vantagens e os condicionantes associados à prática do teletrabalho corroboram a literatura existente acerca desta temática, porque o equilíbrio pessoal e profissional é em ambos os instrumentos empíricos, percecionado como uma vantagem.

Em geral, todos os entrevistados consideraram que as tecnologias utilizadas no seu trabalho e as ferramentas do trabalho eram adequadas e facilitaram a comunicação com os teletrabalhadores. No que concerne à receptividade a uma cultura mais digital, os gestores entrevistados afirmam que houve uma grande aceitação e capacidade de adaptação.

No presente estudo de investigação, verificou-se ainda que os gestores têm uma preocupação relativamente ao acompanhamento direto dos colaboradores das suas equipas e por esse motivo, foram delineados objetivos no período de teletrabalho o que permite ter um controlo do desempenho. Os gestores concluíram que o trade-off entre produtividade e eficiência nesta nova modalidade é positivo e uma modalidade a manter. Desta forma, a orientação do gestor é mediante um controlo do processo e do resultado do trabalho, não esquecendo sempre o colaborador enquanto pessoa singular, mas na literatura existente é evidenciado que o regime do teletrabalho implica um sistema baseado nos resultados do trabalho.

Na dimensão «conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional», os teletrabalhadores apontaram a possibilidade de flexibilização do horário de trabalho, quer de acordo com as necessidades da instituição, quer de acordo com as necessidades pessoais dos trabalhadores, valorizando a flexibilização de acordo com as necessidades do trabalhador e considerando-a como a forma mais eficaz de organização do trabalho. No que diz respeito, à dimensão do trabalho, no regime em estudo foi comum a ideia que o volume do trabalho aumentou e no caso do entrevistado (1) ocorreu uma nova aquisição devido a esse crescimento no volume de tarefas, como mostra a seguinte afirmação em resposta à décima questão “(...) integração de um novo colaborador na equipa, em que o acolhimento foi todo online e as reuniões de ponto de situação permitiam ver como o colaborador se estava a ambientar e ao mesmo tempo dar novos desafios. Esta nova integração foi motivada pelo aumento do volume de trabalho.”.

Depois de abordar diversos temas e dimensões, duas das questões nas entrevistas que mais discussão geraram foi as diferenças que os gestores sentiram entre o 1º e 2º confinamento, presente na 15ª questão, e em segundo, foi se a modalidade de teletrabalho era considerada uma hipótese antes da crise pandémica, 17ª questão. As principais diferenças sentidas pelos gestores foram no ponto de vista psicológico, porque manteve-se o mesmo nível de empenho e esforço. O primeiro confinamento para além do carácter obrigatório era uma novidade, o que implicou uma adaptação sendo mais desafiante conseguir responder aos pedidos com novas ferramentas de trabalho.

Relativamente ao segundo confinamento, é notório que os trabalhadores se sentiam mais preparados e capazes de responder aos desafios. Um dos aspetos mencionados pelo entrevistado (1) ao qual não houve qualquer diferença entre ambos os confinamentos “(..) foi a dificuldade em estabelecer limites entre a vida profissional e pessoal.”. É clara a divisão quanto a esta temática, face aos resultados recolhidos do questionário aplicado e ainda com as entrevistas.

Os gestores, quando foram questionados se já tinham discutido em tempos pré pandemia a hipótese de o regime do teletrabalho ser aplicado na Organização, as respostas obtidas foram bastante elucidativas porque apesar destes conhecerem e estarem familiarizados com a modalidade não a viam como uma opção. No caso do entrevistado (3) este sentia que “(...) seria apenas uma opção para profissões diretamente relacionadas com as tecnologias de informação. Também outro fator pelo qual, não via o regime como opção era a cultura da empresa não explorar esta modalidade (...)”. E o entrevistado (1) afirma que “(...) não tinha muito bem presente na minha cabeça ficar fechada em casa a trabalhar. (...)”.

Logo, é fundamental manter a cultura, sentimento de presença e fomentar momentos de convívio entre colegas. As ações que podiam promover o projeto de cultura, passavam por criar uma “equipa cultura” com membros de várias direções para definir e dinamizar as diferentes ações. Outra ação que no futuro pode ser vantajosa para o regime híbrido é a remodelação do espaço físico, com uma visão de colaboração entre diferentes áreas, passando por incluir temas inter-departamentos, com o principal objetivo de identificar possíveis impactos negativos do teletrabalho e/ou colmatá-los.

Dois grandes desafios que se encontram diretamente correlacionados com a liderança, são o respeito pela fronteira estabelecida, tentando evitar o aumento da carga do trabalho e ainda a capacidade para potenciar uma cultura de confiança. Para alcançar o sucesso de ambos os desafios identificados, as ações a tomar podem passar pela formação das lideranças, avaliação das chefias com uma periodicidade mais curta e para motivar quem acarreta uma responsabilidade, talvez eleger entre as chefias, a mais *balanced*. Quanto ao tema do respeito pelos limites impostos entre vida pessoal e profissional, seria interessante desenvolver um kit e formação de teletrabalho, onde os colaboradores fossem sensibilizados nesse âmbito.

Em suma, a aplicação de ambos os instrumentos empíricos, permitiu sustentar a pesquisa e a revisão de literatura existente. A literatura existente nesta temática, esteve ao longo dos últimos dois anos em constante evolução, até porque a questão da qualidade de vida no trabalho e da satisfação profissional, em muito contribui para as instituições assumirem este novo regime como um papel cada vez mais fulcral e relevante no prisma dos recursos humanos.

CAPÍTULO 6

Conclusões

O presente capítulo, tem como finalidade responder aos objetivos e questões de investigação definidas e apresentadas na introdução, bem ainda como validar a robustez da análise. Ao longo, do capítulo vão ainda ser apresentados os contributos do presente estudo de investigação, através das implicações teóricas e práticas que resultaram desta pesquisa. Por último, mas não menos relevante, vão ser identificadas as limitações ocorridas e apresentadas pistas para futuras investigações.

Começando, por ir ao encontro do objetivo central do presente trabalho de investigação que tinha como propósito identificar quais as oportunidades e desafios que a instituição em estudo de caso, CUF, conseguiu retirar da aplicação do regime de teletrabalho. Foi notório, através da revisão da literatura e da análise de resultados, que ao longo dos anos com a evolução das tecnologias de informação a nova modalidade tornou-se mais comum no mundo, na europa, com maior incidência nos países nórdicos, contudo o número de teletrabalhadores por conta de outrem não tinha uma dimensão tão representativa no mundo do teletrabalho, em grande parte motivada pela cultura organizacional aplicada, até ao passado ano 2020.

Desta forma, o importante foi inicialmente perceber como a mudança de paradigma na dimensão social, económica e tecnológica que ocorreram em carácter de urgência, devido ao aparecimento da crise pandémica obrigou e motivou as organizações a repensarem em novas formas e modelos de emprego. Todas as novas modalidades são bastante diferentes do que percebemos como trabalho tradicional e a transformação que ocorreu desde março de 2020, fez com que o teletrabalho fosse considerado o *the new normal*.

O Covid-19 neste processo é caracterizado como o catalisador para a ação da mudança de paradigma. Numa sociedade, onde a alteração no mundo do trabalho assumiu um carácter obrigatório, para uma melhor aceitação e adaptação um dos principais e fortes contributos, passa por uma clarificação do enquadramento legal da modalidade do teletrabalhador, de forma a que os teletrabalhadores se sintam apoiados e protegidos. A revisão literatura em grande parte, veio ajudar a perceber quais os temas que ainda precisam de ser clarificados.

Quanto à validade e robustez da análise da presente investigação, esta foi apoiada por dois instrumentos empíricos que assentam numa perspetiva sequencial, onde foi aplicada uma assimetria temporal entre a recolha dos dados. Isto para, que fosse possível perceber a evolução que o regime e a adaptação por parte dos colaboradores entre o 1º e 2º confinamento, tanto como a evolução na perspetiva do gestor.

Desta forma, aplicando o *Mixed Method Research* foi possível sustentar e apoiar os resultados obtidos com os argumentos adequados. É frequente que um dos instrumentos empíricos seja dominante, neste caso foi o questionário devido a dimensão da amostra, obtendo resposta de 609 colaboradores que permitiu alcançar os resultados apresentados.

Ao longo das entrevistas e questionários foi manifestada uma clara vontade da CUF, em construir uma empresa que seja capaz de responder às necessidades dos seus colaboradores. Quanto à temática da CUF ser uma Empresa Familiarmente Responsável, a entrevista realizada nesse mesmo âmbito permitiu concluir que este é um projeto pré-pandémico. Temáticas como a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, já vinham a ser abordadas, mas sempre sem pôr em causa a sustentabilidade organizacional, sem a qual não seria possível construir o trajeto até bom porto. A pandemia veio conciliar e potenciar a capitalização do conceito Empresa Familiarmente Responsável, que passa por ser o futuro de tantas empresas.

Os principais objetivos propostos nesta tese foram cumpridos, isto porque através do questionário e das entrevistas, percebeu-se o quão impactante foi para a Organização como um todo, em especial dos teletrabalhadores. Esse impacto foi bastante positivo porque dos 609 inquiridos, 92% gostavam de aderir a um futuro regime de teletrabalho, o que potencia ainda mais este resultado é este ser um estudo muito atual e que cobriu quase a totalidade dos colaboradores afetos à nova modalidade. Contudo, como em diversos estudos científicos e daí o interesse destes, por vezes os resultados obtidos corroboram em parte com as desvantagens apresentadas na literatura existente.

Um dos pontos principais mencionado no segundo capítulo, como um desafio a enfrentar foi a organização e gestão de tempo família *versus* trabalho. Na amostra em estudo esse foi o 3º desafio mais selecionado, contudo simultaneamente foi a 2ª maior vantagem que os colaboradores retiram com a aplicação do teletrabalho é um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Desta forma, apesar de para uns ser um desafio, são mais aqueles que o consideram como uma oportunidade, desta modalidade. Numa possível investigação futura os resultados obtidos serão mais transparentes, relativamente a verdadeira perceção dos colaboradores sobre a modalidade, pois estes não vão ter uma resposta influenciada por uma pandemia, mas apenas pelo feedback deste novo regime. Outro aspeto que o presente trabalho de investigação veio refutar, vai ao encontro da pesquisa desenvolvida por Trembl, Diane (2002), que afirmava que o teletrabalho era inicialmente mais aplicado ao género masculino, mas que ao longo dos anos o género feminino foi crescendo neste regime. O feedback obtido com a aplicação do questionário foi que dos 559 colaboradores que no futuro querem ter este regime como opção, 426 são do género feminino, o que representa 72%.

Os valores apresentados anteriormente mostram a evolução que ocorreu ao longo dos anos, pois numa sociedade de informação, a mudança para um paradigma mais tecnológico permite maior adaptabilidade às situações e necessidades de cada colaborador, favorece esta ascensão.

Quanto à análise crítica do trabalho, é importante mencionar que eu enquanto investigadora, sabendo que os métodos qualitativos capazes de produzir uma riqueza de dados e permitir uma avaliação mais detalhada dos temas, carecem por outro lado, no que concerne à representatividade da amostra. O que me leva a sugerir, que em investigações futuras, sejam exploradas outros setores e contextos, já pós-pandemia, sabendo que vai estar sempre intrínseco o seu input forçosamente, porque esse acontecimento foi decisivo, a fim de explorar a generalização da questão de investigação.

Apesar dos inúmeros artigos a abordar esta temática, os mesmos carecem de uma abordagem sob o ponto de vista do enquadramento legal. Ao longo de 2021, já chegaram a ser apresentadas pelos diversos partidos portugueses mais de 60 propostas para uma revisão da legislação aplicada ao regime do teletrabalho. Como é possível perceber pelo elevado número de propostas o enquadramento legal é um tema que requer uma investigação futura. O que hoje consideramos ser o *smart working* evidenciou em como a lei não estava preparada, para um paradigma cada vez mais digital é clara a necessidade de revisão. A próxima etapa, passa por não prolongar a revisão do enquadramento legal, que deve ser objetiva na sua interpretação. Isto porque, a clarificação vai ser crucial tanto para as instituições, como para os seus colaboradores que precisam de ver esclarecido temas como o direito a desligar, cibersegurança, saúde no trabalho, acidentes de trabalho e por último, mas muito relevante o horário de trabalho.

Para o sucesso futuro desta modalidade, vai ser necessário todo um conjunto de condições (tecnológicas, económicas, sociais, geográficas, etc.) e a participação proactiva dos seus principais intervenientes, como o Estado, as empresas e os teletrabalhadores. Este ponto, para além de exigir uma investigação futura, considero-o que também tenha sido uma das lacunas da presente investigação, porque não foi abordado em ambos os instrumentos empíricos aplicados, se houve intervenção externa ou apoio no momento da adesão. Contudo, sabendo que as questões legais são sempre um tema sensível a ser abordado e como, no período de aplicação dos questionários não existia uma revisão da política de teletrabalho e por isso esse tema não foi aprofundado. Atualmente, a única certeza é que a presente investigação contribuiu para ampliar o conhecimento sobre as diversas estratégias e modalidades, conseguindo posicionar-se e perceber o futuro da aplicação do acordo de trabalho remoto.

A organização em estudo, desde o 1º confinamento fomentam, um trade-off positivo para os agentes envolvidos, desde março de 2020 neste processo.

Em suma, apesar de a principal razão do tema de investigação ter se iniciado por um evento negativo, e com grande impacto a nível mundial, daí a importância do tema em estudo, a crise pandémica veio mostrar a muitas Organizações e também à CUF, o quanto ainda se podiam modernizar no mercado do trabalho. Talvez sem a pandemia, não saberíamos o potencial incalculável que resultava da aplicação do teletrabalho e o quanto, esta opção motivava os empregadores e beneficiava a organização. A abertura de novas portas, fez com que a CUF tenha pensado em novas realidades que podem no futuro facilitar e melhorar a resposta, que podia parecer mais complexa.

No que diz respeito, a uma abordagem económica a meu ver o conceito de teletrabalho veio mostrar como um regime de trabalho flexível e inovador, possibilita a criação de emprego e aumenta a produtividade. Sabemos, também que é uma abordagem, que visa a desmaterialização e globalização da economia, características da sociedade da informação, com impacto positivo quanto ao aparecimento de novas oportunidades de negócio.

Passando agora para uma abordagem sociológica, o teletrabalho tem como principal desafio evitar que as relações humanas sejam subestimadas por tele-relações. Face aos desafios as grandes vantagens deste regime são o facto de se tratar de uma forma de trabalho "flexível", em local e horário de trabalho. Se o regime for bem implementado com as devidas condições económicas e socialmente vantajosas, o trabalhador vai perceber que este regime é mais motivador, mais cómodo e mais eficiente, permitindo conciliar vida pessoal e vida profissional, tendo um maior espaço de liberdade e capacidade de autonomia. Um ponto muito importante, é a Organização estar orientada para a sustentabilidade organizacional. O regime do teletrabalho, é uma modalidade mais ecológica e permite ainda a dispersão urbana.

O futuro dos modelos de trabalho a adotar nas Organizações, segundo um artigo do Eurofound, publicado em setembro de 2021, aponta que vão ainda surgir nos próximos anos novas formas de emprego. Esses novos regimes, que podem vir a aparecer são bastante díspares do que conhecemos como «trabalho» tradicional. A alteração do paradigma tradicional no mundo do trabalho vai transformar a tradicional relação pessoal entre entidade empregadora e empregador. Um exemplo de sucesso, foi a aplicação das consultas de telemedicina em período de pandemia. Seria ainda interessante fazer uma investigação futura, no âmbito de como é que a telemedicina foi percebida na ótica do médico *versus* ótica do cliente. O futuro a nós nos cabe construir e devemos pensar em modelos que sejam capazes de envolver a sociedade e os diversos agentes. Nesse envolvimento, é fulcral capacitar os colaboradores nestes regimes e fomentar o acompanhamento do enorme e desafiante projeto, que é o Teletrabalho.

Referências Bibliográficas

1. Allied Telecom (2016), “The History of Telecommuting” Acedido em: <https://www.alliedtelecom.net/the-history-of-telecommuting/> Data de acesso: 11 de outubro 2020;
2. Adams, W. C. (2015). Conducting semi-structured interviews. In K. E. Newcomer, H. P. Hatry, & J. S. Wholey (Eds.), Handbook of Practical Program Evaluation, Jossey-Bass, San Francisco, (pp. 492-505). doi:10.1002/9781119171386.ch19
3. “Barómetro Covid-19” da Escola Nacional de Saúde Pública - Acedido em: <https://barometro-covid-19.ensp.unl.pt/saude-ocupacional/Resultados/> Data de acesso: 05 de fevereiro de 2021;
4. Baruch, Y. (2001) “The status of research on teleworking and an agenda for future research”. International Journal of Management Reviews, v.3, i.2, p.113-129;
5. Comissão Europeia (2017), “Proposta de Diretiva Do Parlamento Europeu e do Conselho relativa à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos progenitores e cuidadores e que revoga a Diretiva 2010/18/EU” – Artigo 9º, Bruxelas;
6. Dray, G. (2010) – “A globalização e as novas tendências do mercado de trabalho: Teletrabalho e deslocalização do trabalho, o caso português” in Análise Contemporânea do Direito em face da Globalização e da Crise Económica: Congresso Internacional de Direito (Brasil – Europa), Almedina, 2010, página 81 a 92;
7. Dray, G. (2016) - “«O Livro Verde sobre as Relações Laborais & o Mercado de Trabalho Português da Última Década», Revista de Direito e de Estudos Sociais, página 178;
8. Eurofound (2020), “Anticipating and managing the impact of change - Does the new telework generation need a right to disconnect?” New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg;
9. Eurofound (2020), Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilisation, Challenges and prospects in the EU series, Publications Office of the European Union, Luxembourg;
10. Eurofound (2020), Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg;
11. Eurofound (2021), “Novas formas de emprego” Acedido em: <https://www.eurofound.europa.eu/pt/topic/new-forms-of-employment/> Data de acesso: 20 de setembro de 2021;

12. Eurofound (2020), Regulations to address work–life balance in digital flexible working arrangements, New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg;
13. Eurofound (2020), Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg;
14. Eurofound and the International Labour Office (2017), Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. <http://eurofound.link/ef1658>
15. Eurostat (2018), “Working from home in the EU”. Acedido em: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1> Data de acesso: 04 de setembro 2020;
16. Eurostat (2020), “How usual is it to work from home?” Acedido em: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1> Data de acesso: 04 de setembro 2020;
17. Felstead, A., Jewson, N. (2000) “In home, at work: towards an understanding of homeworking. London: Routledge”.
18. Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., Walters, S.(2000) “A statistical portrait of working at home in the UK: Evidence from the labour force survey”.
19. Fiolhais, R. – “Teletrabalho e Gestão dos Recursos Humanos”, in Gestão de Recursos Humanos, Contextos, Processos e Técnicas, Org. António Caetano e Jorge Vala, Editora RH, Lisboa, 3.ª Edição, página 236 a 261;
20. Frank W. Schiff (1979), “Working at Home Can Save Gasoline”, Acedido em: <https://www.washingtonpost.com/archive/opinions/1979/09/02/working-at-home-can-save-gasoline/ffa475c7-d1a8-476e-8411-8cb53f1f3470/> Data de acesso: 11 de outubro 2020;
21. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). *The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences*. Journal of applied psychology, 92 (6), 1524-1541
22. Ghauri, P. N., & Gronhaug, K. (2002). Research methods in business studies: A practical guide (2nd ed.). Prentice Hall
23. Gil, S (2015). “As Perspetivas Cíveis do Contrato de Trabalho- O Teletrabalho Subordinado: Seu Estudo nos Ordenamentos Jurídicos Português e Espanhol.” Tese de Doutoramento, Departamento de Direito Privado, Universidade da Coruña.

24. Guerra, A. (2013). O Regime Especial do Teletrabalho. As Implicações nas Relações Laborais. Dissertação de mestrado em Direito do Trabalho. Faculdade de Direito, da Universidade Católica Portuguesa, em Lisboa;
25. HILLMAN, Judy, (1993), “Telelifestyles and the Flexicity: The Impact of the Electronic Home, Dublin: European Foundation for the improvement of living and working conditions”, page 32.
26. Instituto Nacional de Estatística (2003) – “Portugal Social 1991-2001”, Lisboa;
27. Instituto Nacional de Estatística (agosto.2020) – “Trabalho a partir de casa – Módulo ad hoc do Inquérito ao Emprego (2.º trimestre de 2020), Lisboa;
28. International Labour Organization – “Conditions of Work Digest: Telework”. Internacional Labour Office, Geneva, Vol. 9, n.º 1, 1990;
29. LEI n.7/2009, de 12 de fevereiro - Código do Trabalho. Acedido em: <https://dre.pt/web/guest/legislacaoconsolidada/lc/108165886/201710020200/73481918/diploma/index> Data de acesso: 04 de outubro 2020.
30. Livro Verde (1997). Ministério da Ciência e da Tecnologia. Missão para a Sociedade da Informação Livro verde para a sociedade da informação em Portugal / Missão para a Sociedade da Informação, Ministério da Ciência e da Tecnologia. - Lisboa
31. Madsen, S. R. (2003). *The effects of home-based teleworking on work-family conflict*. Human Resource Development Quarterly, 14 (1), 35-58.
32. Martins, P. (2020), “O potencial do teletrabalho em Portugal” Acedido em: <https://observador.pt/especiais/o-potencial-do-teletrabalho-em-portugal/> Data de acesso: 11 de outubro 2020;
33. Mateus, C. & Lima, P. (2020), Teletrabalho: como os grandes empregadores estão a pensar o futuro Acedido em: <https://expresso.pt/economia/2020-05-31-Teletrabalho-como-os-grandes-empregadores-estao-a-pensar-o-futuro> Data de acesso: 11 de outubro 2020;
34. Mello, A. (1999). Teletrabalho (Telework): O trabalho em qualquer lugar e qualquer hora. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark;
35. MOREIRA, João – “Questionários: Teoria e Prática”, Coimbra, Almedina, 2004
36. Nilles, J. (1976) - The telecommunications-transportation tradeoff, Options for tomorrow. New York: John Wiley & Sons.
37. Nilles, J. (1998). Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce, John Wiley & Sons, Inc
38. Ordem dos Psicólogos (abril,2021) "Pandemia nas Organizações - Recomendações para gestores";

39. Raghuram, S., Wiesenfeld, B., & Garud, R. (2003). *Technology enabled work: The role of Self-efficacy in determining telecommuter adjustment and structuring behavior*. Journal of Vocational Behavior, 63(2), p. 180-198.
40. Relatório Integrado – CUF 2020, Acedido em: <https://www.cuf.pt/apresentacoes-e-relatorios>
Data de acesso: 01 de setembro de 2020;
41. Relatório e Contas – Luz Saúde 2020, Acedido em:
<https://www.luzsaude.pt/pt/investidores/informacao-financeira/relatorio-e-contas> Data de acesso: 01 de setembro de 2020;
42. Relatório de Sustentabilidade – Lusíadas 2019, Acedido em:
<https://www.lusiadas.pt/sustentabilidade> Data de acesso: 11 de novembro de 2020;
43. Resolução do Conselho de Ministros nº 16/96, de 21 de março - Criou a Missão para a Sociedade da Informação.
44. Resolução do Conselho de Ministros n.º 81/2000, Aprova a revisão anual, para 2000, do PNE;
45. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
46. “Teletrabalho: no entender da Comissão, o novo acordo constitui uma boa notícia para os trabalhadores e para as empresas” Bruxelas, 16 de Julho de 2002, Acedido em:
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/IP_02_1057 Data de acesso: 05 de fevereiro de 2021;
47. “The Future of Work: From remote to hybrid” - Capgemini Research Institute, Acedido em:
<https://www.capgemini.com/research/the-future-of-work/> Data de acesso: 05 de fevereiro de 2021;
48. Trembl, Diane (2002) “Organização e Satisfação no Contexto do Teletrabalho” Revista de Administração de Empresas – Pág.58 / Edição n. 3 (Jul./Set. 2002).

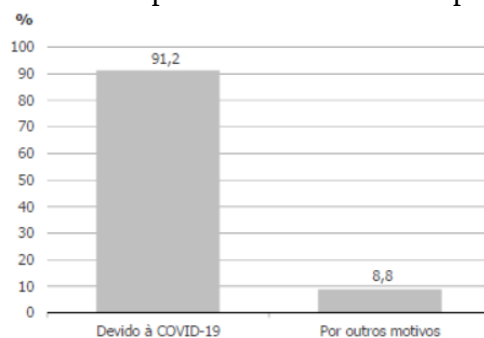
Anexos

Anexo A – Employed persons aged 15-64 usually working from home (2012-2019):

País/ Ano	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
European Union - 27 countries (from 2020)	5,5	4,9	4,8	4,9	4,8	5,1	5,2	5,4
European Union - 28 countries (2013-2020)	5,2	4,7	4,7	4,7	4,7	5,0	5,1	5,3
European Union - 15 countries (1995-2004)	5,8	5,1	5,1	5,1	5,0	5,5	5,6	5,9
Euro area - 19 countries (from 2015)	6,1	5,3	5,3	5,2	5,1	5,7	5,8	6,0
Belgium	9,2	8,8	8,7	8,1	7,2	6,9	6,6	6,9
Bulgaria	0,5	0,5	0,4	0,3	0,2	0,3	0,3	0,5
Czechia	3,4	3,3	3,4	3,5	3,8	3,9	4,0	4,6
Denmark	11,7	11,0	9,9	9,0	8,4	8,8	7,8	7,8
Germany (until 1990 former territory of the FRG)	3,5	3,3	3,2	3,3	3,2	4,8	5,0	5,2
Estonia	5,7	6,2	5,5	5,6	6,0	5,9	7,6	6,8
Ireland	4,8	4,1	3,6	3,7	3,3	5,0	6,5	7,0
Greece	2,1	2,2	2,7	2,6	2,6	2,3	2,0	1,9
Spain	4,4	4,3	4,3	3,6	3,5	4,3	4,3	4,8
France	11,5	7,3	6,8	7,0	6,9	6,7	6,6	7,0
Croatia	0,9	1,0	1,4	1,2	1,4	1,4	1,4	1,9
Italy	3,3	3,1	3,2	3,4	3,3	3,5	3,6	3,6
Cyprus	1,0	1,6	1,7	1,5	1,6	1,2	1,2	1,3
Latvia	2,0	2,1	2,5	2,1	2,6	2,1	2,9	3,0
Lithuania	4,0	3,9	4,1	3,0	2,7	2,6	2,5	2,4
Luxembourg	11,4	12,4	14,1	13,2	12,0	12,7	11,0	11,6
Hungary	3,1	3,9	3,4	3,4	3,0	2,5	2,3	1,2
Malta	1,8	2,2	2,7	2,6	3,6	4,4	5,8	6,1
Netherlands	11,5	12,6	13,1	13,6	13,4	13,7	14,0	14,1
Austria	10,3	10,4	10,7	10,2	9,9	9,5	10,0	9,9
Poland	4,6	4,0	4,6	5,6	5,3	4,5	4,6	4,6
Portugal	6,3	6,7	6,6	6,2	6,3	5,9	6,1	6,5
Romania	0,4	0,3	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4	0,8
Slovenia	6,6	7,1	7,7	7,9	7,5	7,2	6,9	6,8
Slovakia	3,5	3,5	3,5	3,2	3,2	3,5	3,6	3,7
Finland	9,8	10,6	10,6	12,0	11,9	12,3	13,3	14,1
Sweden	4,5	4,8	4,9	5,1	5,1	5,0	5,3	5,9
United Kingdom	3,5	3,4	3,6	3,8	4,1	4,0	4,4	4,7
Iceland	7,2	7,4	7,1	7,9	7,6	7,2	6,5	5,7
Norway	4,7	5,1	4,4	4,1	4,9	5,1	5,5	5,0
Switzerland	3,9	4,0	4,0	4,2	4,3	4,0	4,1	3,9
Montenegro	6,0	4,3	6,0	8,3	7,4	8,1	6,4	5,8
North Macedonia	:	:	:	:	:	1,7	1,9	1,6
Serbia	6,8	6,5	5,5	4,2	3,8	3,1	3,3	4,9
Turkey	1,2	1,5	1,8	1,8	1,8	2,1	2,2	2,1

Fonte: Eurostat

Anexo B – “População empregada que trabalhou sempre ou quase sempre em casa no período de referência por razão de trabalho a partir de casa.”



Fonte: INE – “Trabalho a partir de casa – Módulo ad hoc do Inquérito ao Emprego, 05 agosto 2020”

Anexo C – Questionário Aplicado a 8 de setembro de 2020 na CUF:

“Caro colaborador,

Na fase de confinamento por motivos da COVID-19, fomos desafiados a, muito rapidamente, aderir ao regime de teletrabalho nas funções que o permitiam, tendo esta nova condição de trabalho envolvido perto de 500 colaboradores.

Este desafio reforçou a nossa convicção de que o teletrabalho deverá ser, para algumas das nossas funções, uma possibilidade de organização do trabalho na CUF e acreditamos que poderá potenciar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, com impacto positivo na motivação, produtividade e qualidade de desempenho.

De forma a podermos entender a sua experiência em teletrabalho nos últimos meses e recolher informação para definir um eventual regime de teletrabalho na CUF, agradecemos a sua resposta a este questionário até ao dia 15 de setembro.

A sua participação será anónima, o questionário demora cerca de 5 minutos a preencher e as suas respostas irão refletir como tem vivido esta experiência do teletrabalho, não existindo respostas certas ou erradas.”

Direção de Recursos Humanos, 8 setembro de 2020

Parte I – Dados Gerais e Segmentação da Amostra:

Questão 1) Local de Trabalho: Opções disponíveis iam de encontro às unidades nas quais se realizou Teletrabalho, estas detalham-se como se segue:

1. Bobadela
2. CENES
3. Centro Corporativo - Carnaxide
4. Centro Logístico
5. Clínica CUF Almada
6. Clínica CUF Belém
7. Contact Center CUF Lisboa
8. Contact Center CUF Viseu
9. CUF Coimbra
10. CUF Instituto

11. CUF Porto
12. CUF Viseu
13. Hospital CUF Cascais
14. Hospital CUF Descobertas
15. Hospital CUF Infante Santo – CUF Tejo
16. Hospital CUF Santarém
17. Hospital CUF Sintra
18. Hospital CUF Torres Vedras
19. Hospital Ordem da Trindade
20. Sagies

Questão 2) Faixa Etária: Até 25 anos; 26-35 anos; 36-45 anos; 46-55 anos; + 55 anos

Questão 3) Tem responsabilidades de gestão de equipa: Sim / Não

Questão 4) Género: Feminino ou Masculino

Questão 5) Durante os últimos meses exerceu as suas funções em regime de teletrabalho (total ou parcial): Sim / Não

Parte II – Impacto do Teletrabalho: Nesta secção do questionário pretendeu-se recolher informação sobre a experiencia de teletrabalho passada e compreender qual o impacto que teve no trabalho e na gestão de pessoas.

Questão 6) Qual tem sido o maior desafio do teletrabalho? (Escolha até 3 opções):

- ☐ Aumento da carga de trabalho;
- ☐ Dificuldade em conciliar as minhas tarefas com o apoio familiar;
- ☐ Dificuldade em definir a fronteira entre trabalho e vida pessoal;
- ☐ Dificuldade em viver a cultura da Organização;
- ☐ Dificuldades na comunicação com Chefia e /ou colegas;
- ☐ Falta de espaço adequado para o teletrabalho;
- ☐ Falta de ferramentas para realizar determinadas tarefas;
- ☐ Falta de momentos de lazer/convívio com os colegas;
- ☐ Maior número de distrações e interrupções;

- ☐ Nenhum. Não senti que tivesse sido um desafio;
- ☐ Problemas tecnológicos;
- ☐ Outros.

Questão 7) Qual tem sido a maior vantagem de estar em teletrabalho? (Escolha até 3 opções):

- ☐ A minha produtividade aumentou;
- ☐ As reuniões virtuais tornaram-se mais eficientes do que as presenciais;
- ☐ Maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional;
- ☐ Maior flexibilidade nas horas de trabalho;
- ☐ Melhoria na comunicação com chefia e /ou colegas;
- ☐ O local que escolhi para realizar o teletrabalho é mais agradável do que o meu local de trabalho;
- ☐ Possibilidade de desenvolver as minhas competências digitais;
- ☐ Redução do tempo de deslocação para o trabalho;
- ☐ Tenho menos distrações e interrupções;
- ☐ Outras.

Questão 8) Face às afirmações feitas, escolha qual o seu grau de concordância

Opções de seleção: Discordo Totalmente; Discordo; Concordo e Concordo Totalmente

- ☐ A chefia promoveu a proximidade entre a equipa;
- ☐ A chefia promoveu reuniões periódicas;
- ☐ A CUF garantiu o necessário para a realização do teletrabalho de forma adequada;
- ☐ A minha produtividade aumentou;
- ☐ A qualidade do meu trabalho aumentou;
- ☐ O acompanhamento da chefia foi adequado;
- ☐ Os contactos com a minha chefia foram adequados;
- ☐ Os contactos entre a equipa foram adequados.

Questão 9) Teve responsabilidades de gestão de equipa durante o período de teletrabalho? Sim / Não

Questão 10) Qual tem sido o maior desafio do teletrabalho na gestão da sua equipa? (Escolha até 3 opções)

- ☐ Decréscimo da disponibilidade dos elementos da equipa;
- ☐ Dificuldade em contactar os elementos da equipa;
- ☐ Dificuldade em controlar a produtividade;
- ☐ Dificuldade em manter a motivação;
- ☐ Dificuldade em manter um canal aberto de feedback;
- ☐ Dificuldade em manter/promover a cultura da empresa;
- ☐ Fomentar a colaboração proactiva da minha equipa com outras áreas;
- ☐ Integração de novos membros na equipa;
- ☐ Nenhum. Não senti que tivesse sido um desafio;
- ☐ Níveis de produtividade desceram;
- ☐ Outros.

Questão 11) Qual tem sido a maior vantagem do teletrabalho na gestão das suas equipas? (Escolha até 3 opções)

- ☐ A produtividade aumentou;
- ☐ Algumas pessoas desenvolveram as suas competências digitais;
- ☐ As equipas estão mais motivadas;
- ☐ Mudança para uma cultura mais digital;
- ☐ O dinamismo do trabalho aumentou (ex. : reuniões mais eficientes);
- ☐ Nenhum. Não senti que tivesse vantagens;
- ☐ Outros.

Parte III – Sentimento de Segurança no regresso ao Trabalho Presencial: Nesta secção do questionário pretendeu-se recolher informação sobre a experiência no regresso ao trabalho presencial e respetivo sentimento de segurança.

Questão 12) Já voltou ao trabalho presencial (total ou parcialmente)? Sim / Não

Questão 13) Face ao estado atual da pandemia covid-19 e às condições de proteção no seu local de trabalho na CUF, sente-se seguro quando está em regime presencial?

- ☐ 1 - Muito Inseguro;
- ☐ 2 - Inseguro;
- ☐ 3 - Indiferente;
- ☐ 4 - Seguro;
- ☐ 5 - Muito Seguro.

Questão 14) A CUF assegurou adequadamente as condições de proteção para o trabalho presencial?

- ☐ 1 - Discordo Totalmente;
- ☐ 2 - Discordo;
- ☐ 3 – Concordo em parte;
- ☐ 4 - Concordo;
- ☐ 5 – Concordo Totalmente.

Questão 15) Quando está em regime presencial na CUF, quais os aspetos que mais o preocupam? (escolha as opções que considera que se aplicam)

- ☐ Acompanhamento de filhos e/ou outras pessoas dependentes;
- ☐ Contacto com outras pessoas e distanciamento físico;
- ☐ Disponibilidade e reposição de álcool-gel;
- ☐ Equipamento de proteção individual;
- ☐ Limpeza e desinfeção das instalações;
- ☐ Não tenho preocupações;
- ☐ Possibilidade de contágio na deslocação para o trabalho;
- ☐ Possibilidade de contágio no local de trabalho;

- ☐ Readaptação ao trabalho presencial;
- ☐ Outros.

Questão 16) Como avalia as condições de prevenção e proteção quando entra no seu local de trabalho (ex.: medição de temperatura, utilização dos elevadores, equipamentos de protecção individual).

- ☐ 1 – Muito negativa;
- ☐ 2 - Negativa;
- ☐ 3 - Normal;
- ☐ 4 - Positiva;
- ☐ 5 - Muito positiva.

Questão 17) Como avalia as condições de proteção dos espaços colectivos (copa, elevadores, escadas, WCs, etc)?

- ☐ 1 – Muito negativa;
- ☐ 2 - Negativa;
- ☐ 3 - Normal;
- ☐ 4 - Positiva;
- ☐ 5 - Muito positiva.

Parte IV – Futuro do Teletrabalho: Nesta secção do questionário pretendeu-se recolher informação sobre as expectativas em relação a um potencial do teletrabalho.

Questão 18) Gostaria de aderir ao regime de teletrabalho? Sim / Não

Questão 19) Em que moldes gostaria de ter o seu regime de teletrabalho?

- ☐ 1 vez por mês;
- ☐ 1 vez por semana;
- ☐ 2 vezes por semana;
- ☐ 3 vezes por semana;

- ☐ Full-time, como visitas ocasionais às instalações da CUF;
- ☐ Não Aplicável – Não estou interessado em aderir a um regime de teletrabalho;
- ☐ Ocasionalmente;
- ☐ Quinzenalmente.

Questão 20) Considera que tem as ferramentas necessárias para estar em teletrabalho? Sim / Não

Questão 21) Tendo em conta o espaço que escolheria para fazer teletrabalho, considera que tem as condições para trabalhar neste regime?

Questão 22) A sua deslocação até ao local de trabalho é realizada essencialmente através de que meio?

- ☐ A pé;
- ☐ Bicicleta;
- ☐ Mota;
- ☐ Transportes Públicos;
- ☐ Viatura partilhada com outros colaboradores e/ou família e/ou amigos;
- ☐ Viatura Pessoal;
- ☐ Outro.

Questão 23) Quanto tempo demora habitualmente para chegar ao local habitual de trabalho?

- ☐ Menos de 15 minutos;
- ☐ 15-30 minutos;
- ☐ 30 minutos –1 Horas;
- ☐ Mais de 1 Hora.

Parte V – Recomendações:

Questão 24) Deixe neste espaço as sugestões que entender pertinentes para um regime de teletrabalho de sucesso.

Gratos pela sua disponibilidade!

Anexo D – Guião da Entrevista I:

Introdução e contextualização da entrevista: O meu nome é Matilde Ramos e a presente entrevista decorre no âmbito da minha Dissertação no Mestrado de Economia da Empresa e da Concorrência, no ISCTE Business School do ISCTE-IUL.

Este estudo dirige-se, exclusivamente aos colaboradores da CUF que já estiveram ou estão atualmente em regime de teletrabalho, tendo como principal objetivo compreender os efeitos que a aplicação do mesmo provocou nas equipas compostas pelos colaboradores que gere e qual o impacto que percecionou enquanto Gestor com a aplicação do regime de Teletrabalho.

Gostaria desde já agradecer a sua presença e disponibilidade para participar e salientar a importância do seu contributo para a realização deste estudo. Todos os dados e informações obtidas ao longo da entrevista serão exclusivamente utilizadas no âmbito da Dissertação, sendo a confidencialidade das respostas assegurada na sua totalidade.

II. Explicação dos objetivos da entrevista

III. Esclarecimento das regras de participação

IV. Consentimento da gravação do áudio: De acordo com o RGPD gostaria de solicitar o seu consentimento para a gravação (áudio) da entrevista, salientando que a mesma serve apenas para registo das respostas a fim de garantir posteriormente uma análise mais completa das mesmas. Informo que não existem respostas certas ou erradas, nem serão feitos quaisquer juízos de valor pelo que, peço que seja o mais sincero/a possível.

V. Questão de quebra gelo

- a. Como foi a adaptação e aceitação à experiência forçada, do teletrabalho no início do março de 2020?

VI. Questões da entrevista

1. Visto que exerce responsabilidades de gestão na sua Equipa, quais foram as vantagens e desvantagens que a Equipa transmitiu sobre a aplicação da nova modalidade de trabalho na Organização?

2. A Organização mobilizou esforços e as ferramentas necessárias para que seja possível realizar o teletrabalho adequadamente? Se “SIM”, de que forma? Se “NÃO”, quais os aspetos a melhorar?
3. Sentiu por parte da sua Equipa, alguma resistência à mudança para uma cultura mais digital? Se “SIM” quais foram as dificuldades expostas e foi sugerida alguma formação de forma, a mitigar essas?
4. Estabeleceu contacto regular com os colaboradores que integram a sua Equipa, para acompanhar o trabalho, transmitir feedback, motivar e ainda esclarecer os colaboradores em diversos temas?
5. Foram mantidas as relações sociais e o bem-estar da Equipa em situação do isolamento?
6. Conseguiu transmitir à sua Equipa a fronteira que existe entre o trabalho e a vida pessoal? Da mesma forma que comunicou à sua Equipa, repercutiu consigo?
7. Foi capaz de depositar confiança nos colaboradores que integram a sua Equipa? Promoveu à autonomia e responsabilidades destes?
8. Durante o período do confinamento descobriu novas capacidades e habilidades no âmbito das funções desempenhadas nos colaboradores da sua Equipa?
9. Enquanto Gestor estabeleceu objetivos a curto e médio prazo para os seus colaboradores?
10. Durante a crise pandémica ocorreu a integração de novos colaboradores na sua Equipa? Se “SIM” quais as estratégias adotadas para a integração numa situação pandémica? As novas integrações foram motivadas pelo aumento do volume de trabalho?
11. Com a aplicação do regime de teletrabalho a produtividade da sua Equipa aumentou?
12. O resultado do trade-off entre a produtividade e a eficiência alcançou um resultado positivo, ao longo destes últimos meses?
13. Acredita que a componente de gestão pode mitigar as dificuldades sentidas em regime de teletrabalho?
14. Qual acredita ter sido o fator-chave ou ferramenta de gestão que apoiaram o bom desempenho neste período adverso?
15. Quais foram as principais diferenças sentidas entre o 1º confinamento, decorrido entre março e junho de 2020, face ao 2º confinamento imposto em novembro de 2020 até aos dias de hoje?
16. Depois de todos estes em meses teletrabalho, conseguiu alcançar todas as metas a que se propôs ou existem aspetos que pretende ainda melhorar?

Anexo E – Guião da Entrevista II:

A CUF tem manifestado a vontade de construir uma empresa que seja capaz de responder às necessidades atuais dos seus colaboradores em termos de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. Onde consiga contribuir para uma sociedade mais humana, sem pôr em causa a sustentabilidade organizacional.

Este projeto visa consolidar o percurso que a CUF tem feito desde o seu nascimento até hoje, através dos valores que a alicerçam e da preocupação que tem com os seus colaboradores, no sentido de se tornar cada vez mais uma empresa familiarmente responsável.

Neste âmbito, desejamos avaliar a perceção da cultura e práticas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal que existem hoje em dia na organização.

1. Como surgiu a ideia deste projeto, construir uma nova área no universo CUF?
2. Qual foi a principal razão que originou a discussão deste tema?
3. Já estava idealizado no período pré pandemia ou só foi proposto pós pandemia?
4. Quais as principais estratégias adotadas para potenciar o conceito de Empresa Familiarmente Responsável?

Anexo F – Análise Descritiva dos Resultados do Questionário Aplicado a 8 de setembro de 2020 na CUF:

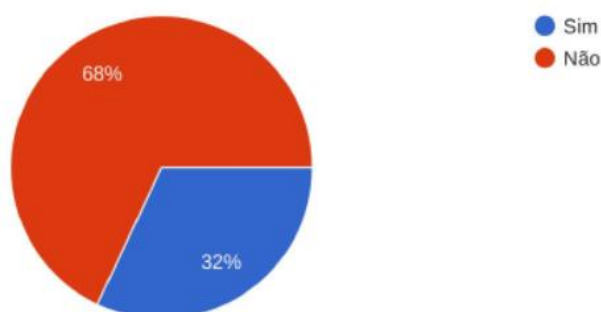


Figura 6. – Responsabilidades de Gestão (Questão 3.)

F.1) Resultados da Dimensão “Impacto do Teletrabalho”

Responsabilidade de Gestão	
Sim	182
Não	384
Total	565

Quadro 7. – Teletrabalhadores com Responsabilidade de Gestão (Questão 9.)

F.2) Resultados da Dimensão “Sentimento Segurança – Trabalho Presencial”

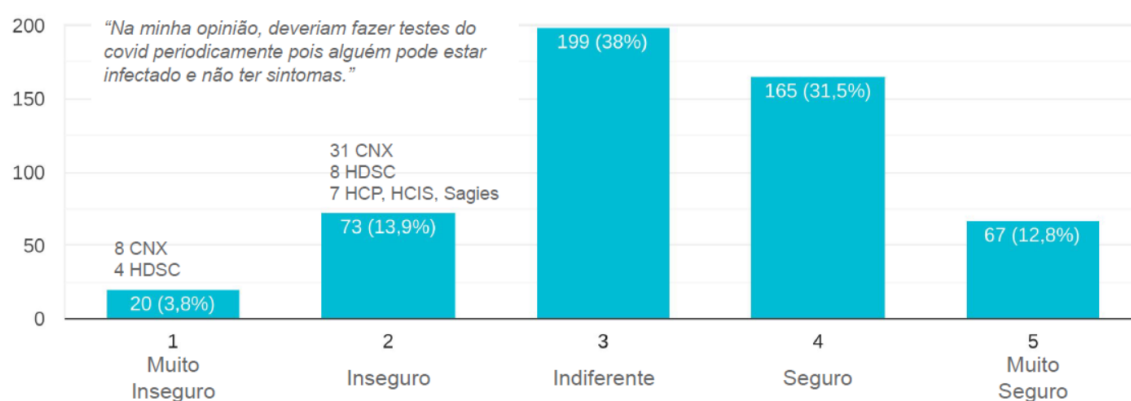


Figura 8. – Sentimento de segurança em regime presencial (Questão 13.)

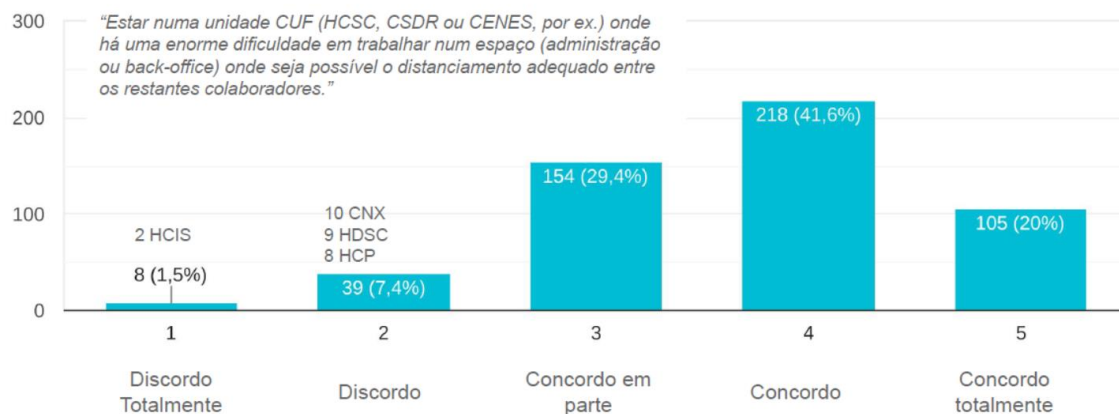


Figura 9. – Condições de proteção no trabalho presencial foram asseguradas (Questão 14.)

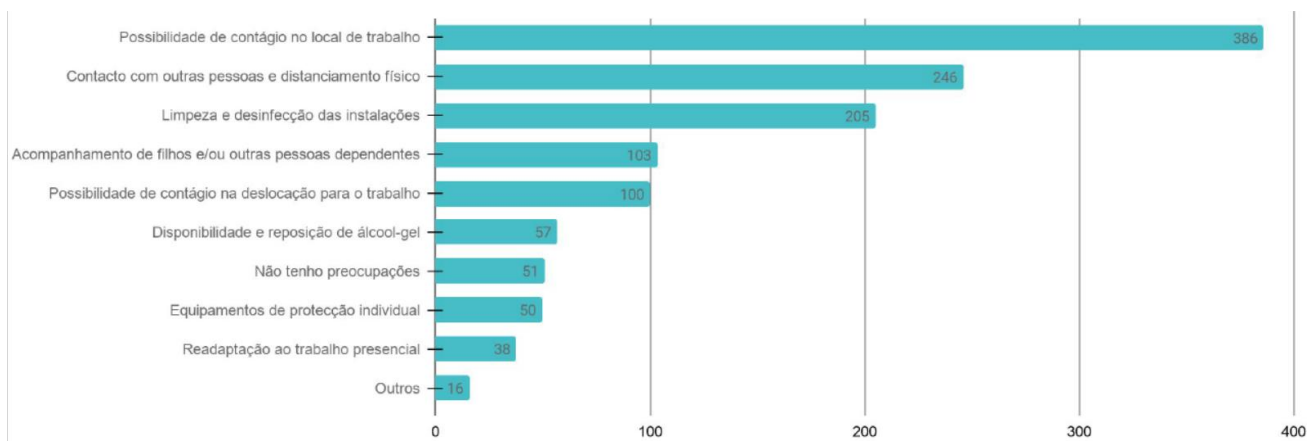


Figura 10. – Preocupações em regime presencial (Questão 15.)

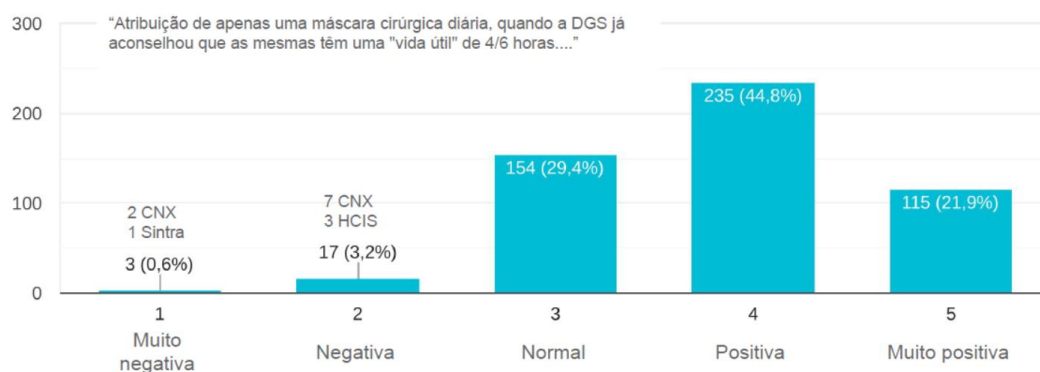


Figura 11. – Avaliação das condições de proteção (Questão 16.)

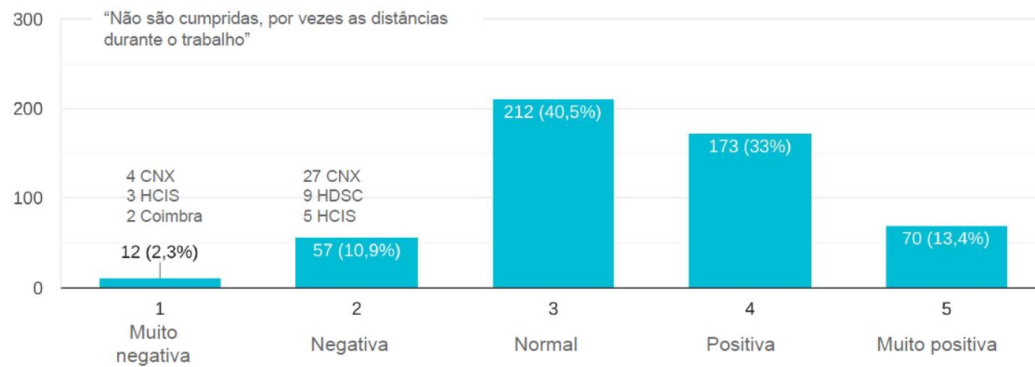


Figura 12. – Avaliação das condições de proteção dos espaços coletivos (Questão 17.)

F.3) Resultados da Dimensão “Futuro do Teletrabalho”

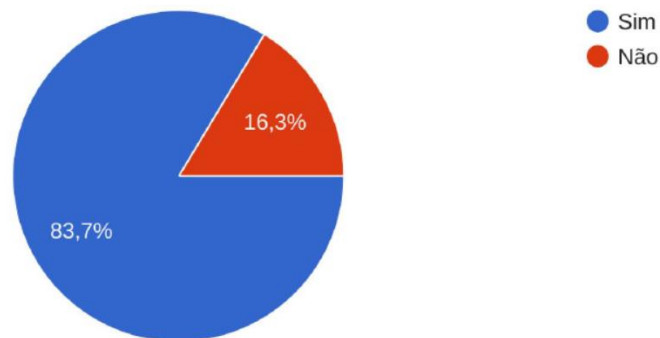


Figura 13. – Acesso às adequadas ferramentas para o teletrabalho (Questão 20.)

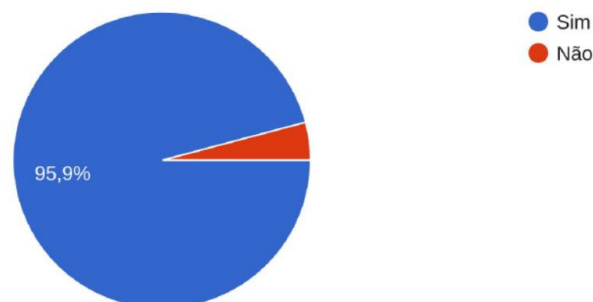


Figura 14. – Condições do espaço são adequadas para o teletrabalho (Questão 21.)

Anexo G – Transcrição das Entrevistas aplicadas com o Guião I:

1. Visto que exerce responsabilidades de gestão na sua Equipa, quais foram as vantagens e desvantagens que a Equipa transmitiu sobre a aplicação da nova modalidade de trabalho na Organização?

Entrevistado 1: “A principal vantagem referida pelos membros pelo qual assumo responsabilidade de gestão, era a não deslocação e o tempo que perdia no transporte o que originou um alívio financeiro. Relativamente à desvantagem a que mais mencionam é mesmo a falta de contacto com os colegas.”

Entrevistado 2: “Um aspeto muito positivo foi o acompanhamento que eles sentiram, a eficiência na condução de reuniões, pontualidade e mais foco no tratamento de assuntos. Portanto muito menos dispersão, porque as reuniões presenciais para tratar assuntos com carácter menos urgentes, tendemos sempre a ser um bocadinho menos focados. Eu senti isso e acho que passei isso para quem trabalha diretamente comigo. Portanto estas foram as principais vantagens. Em termos de desvantagem, não no imediato, mas passado algum tempo começa a faltar aquele sentimento de pertença que se vai tendo quando se está fisicamente na unidade. Onde nos é possível acompanhar assuntos tão cruciais e importantes para tratar, mas que são importantes para a pessoa se sentir integrada e de que faz parte, o que ajuda também a fortalecer laços. Porque esta proximidade antes da pandemia não era valorizada, mas quando nos é retirado tem um impacto significativo.”

Entrevistado 3: “De facto, a opinião geral que recolhi é que a aplicação do teletrabalho foi muito bem aceite, a grande vantagem foi deixar de termos as viagens para as unidades do Cluster Norte, isto porque a dispersão geográfica é significativa no caso das unidades como Viseu como a Coimbra. Outro ponto positivo e crucial muito mencionado foi o equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal. O tempo ganho em termos pessoais foi um trade-off muito positivo face ao tempo de deslocação até ao trabalho. A desvantagem, eu diria que até pode nem ser bem uma desvantagem, mas é o facto de não estarmos tão próximas, apesar de reunirmos por call é sempre diferente.”

2. A Organização mobilizou esforços e as ferramentas necessárias para que seja possível realizar o teletrabalho adequadamente? Se “SIM”, de que forma? Se “NÃO”, quais os aspetos a melhorar?

Entrevistado 1: “Sim! A organização esteve muito bem porque todas as pessoas conseguiram ter um portátil, foram disponibilizados telemóveis profissionais e ainda as cadeiras dos escritórios para garantir as condições ergonómicas em casa.”

Entrevistado 2: “Sim e foi um comentário geral. Porque nós somos uma Empresa com alguma dificuldade em termos de tecnologias de informação e ouvíamos sempre críticas a nossa DSI, mas numa situação de pressão o feedback que as pessoas me transmitiam era que estavam surpreendidas e que estava a funcionar bem. A capacidade de resposta foi boa, o que senti ainda foi que mesmo naquela altura, para as pessoas que ainda estavam nas unidades e que tinha de ser mobilizadas rapidamente para casa era resolvido no próprio dia ou de um dia para o outro as diversas ferramentas de trabalho. Superou claramente as expectativas, até porque tudo funcionou de uma forma célere.”

Entrevistado 3: “Sim, mas a nossa Equipa também tinha a vantagem de já termos portáteis numa altura pré-covid. Logo, não implicou qualquer mudança. No que diz respeito, ao acesso à internet uma colaboradora da minha equipa não tinha e prontamente foi solucionado pela Organização uma pen para o devido efeito.”

3. Sentiu por parte da sua Equipa, alguma resistência à mudança para uma cultura mais digital? Se “SIM” quais foram as dificuldades expostas e foi sugerida alguma formação de forma, a mitigar essas?

Entrevistado 1: “Não houve qualquer resistência, até foi mais tranquilo do que estava à espera.”

Entrevistado 2: “Não! Até sinto as pessoas na unidade interessadas em explorar as novas funcionalidades. Por exemplo duas enfermeiras que estão a dar formação aos colegas até vieram perguntar como podiam tornar as sessões mais dinâmicas, para disponibilizar salas de dúvidas na plataforma de formação.”

Entrevistado 3: “Não senti e de facto o que sentimos na Equipa acaba por ser vantagem no futuro. Reparámos que não é necessário ter tantos documentos impressos e foi uma adaptação que até potenciou a eficácia do trabalho.”

4. Estabeleceu contacto regular com os colaboradores que integram a sua Equipa, para acompanhar o trabalho, transmitir feedback, motivar e ainda esclarecer os colaboradores em diversos temas?

Entrevistado 1: “Sim, esse foi um dos aspetos fundamentais! Porque de facto as reuniões online facilitam porque é visual, apesar de não haver aquela química presencial, está claro que a ligação existe e possível ter um bom acompanhamento da Equipa.”

Entrevistado 2: “Nós equipa, a partir de março eram feitos pontos de situação de forma a conseguir acompanhar o que estava a acontecer nas unidades e depois muitas das coisas tinham de ser decididas em conjunto e era importante estar a par. No caso da DRH eram diárias as alterações nos regimes da segurança social quanto ao isolamento profilático o que nos obrigava a ter este acompanhamento muito bem agarrado e organizado para que nada falhasse. Foi mesmo uma necessidade da Equipa.”

Entrevistado 3: “Sim, porque depois de eu ter a reunião com a minha chefia direta, marco uma reunião para transmitir o feedback e enquanto team leader do Cluster Norte definir estratégias para melhorar o desempenho. Esta minha preocupação no ponto da comunicação, é motivada pela falta dela que senti enquanto me encontrava na função dos membros da minha Equipa. Por isso, enquanto Team Leader tenho sempre esta preocupação acrescida de comunicar o que está a ocorrer.”

5. Foram mantidas as relações sociais e o bem-estar da Equipa em situação do isolamento?

Entrevistado 1: “Sim, foram até por vezes realizadas reuniões fora de horas para falar entre Equipa de temas pessoais.”

Entrevistado 2: “Algumas das reuniões que mencionei na questão anterior, no cluster norte são por vezes apenas para falar de temas pessoais, para não deixar de ter este contacto entre equipa.”

Entrevistado 3: “Sempre, porque todos os dias no grupo que criei no hangout tento estabelecer uma ligação, para que os membros da Equipa se sintam acompanhados. Quando é necessário passar algum tema ou mensagem estabelecemos uma ligação de vídeo o que facilita em muito.”

6. Conseguiu transmitir à sua Equipa a fronteira que existe entre o trabalho e a vida pessoal? Da mesma forma que comunicou à sua Equipa, repercutiu consigo?

Entrevistado 1: “Sim! Muitas das vezes enquanto gestora alerto os membros da Equipa que aquela deve ser a sua última tarefa e que devem desligar porque amanhã é outro dia de trabalho e tudo tem o seu tempo. Quanto à minha pessoa, foi impossível aplicar esta fronteira e acredito que até tenha trabalho mais neste período em casa.”

Entrevistado 2: “Sim, mas naqueles primeiros meses foi mais difícil até porque as reuniões iniciais em crise pandêmica para dar respostas às necessidades aconteciam por vezes ao fim de semana. Mas foram casos isolados, neste segundo confinamento depois do verão já tínhamos alguma aprendizagem e sabíamos que nada ia pegar fogo por isso levávamos o trabalho com mais tranquilidade, ponderado e tudo ficava resolvido. Eu diria que esse esforço e consciência dessa barreira esteve mais presente em 2021, até porque em 2020 não tínhamos pensado que ia ser tão duradouro.”

Entrevistado 3: “Tentei que fosse aplicado equitativamente na equipa, mas às vezes o que sentia era que como as minhas colegas tem filhos, para mim acabava por ser mais complicado estabelecer essa barreira. Acredito que a função que desempenho tenha também alguma influência, porque se sente uma responsabilidade acrescida e o meu principal objetivo era que nesta mudança tão grande, corresse tudo bem. Sentia também por vezes que as pessoas com quem trabalhamos neste caso, os nossos colaboradores pensavam que por estar em casa estávamos mais descansados e parece que tinha uma necessidade de mostrar que não era esse caso. O que acontecia era estar sempre disponível a responder a emails e pedidos fora de horas para corresponder com as expectativas e volume de trabalho em pandemia. Eu própria, tenho de gerir melhor o pessoal com o profissional.”

7. Foi capaz de depositar confiança nos colaboradores que integram a sua Equipa e Promover a autonomia e responsabilidades destes?

Entrevistado 1: “Sim, claramente conseguiram responder aos desafios propostos.”

Entrevistado 3: “Tento muito que na minha equipa, tenha autonomia e sejam independentes, isto porque no caso de me encontrar ausentes sei que a minha equipa consegue tratar de todos os assuntos que são pedidos. Senti, também com o aumento de volume de trabalho que alguns temas mais sensíveis deviam estar a meu cargo apesar de comunicar esses mesmos com a equipa. Apesar de alguns pontos estarem concentrados em mim, devido a responsabilidade que assumo, a comunicação desses casos é fulcral porque só assim faz-me sentido trabalhar com transparência naquilo que é possível.”

8. Durante o período do confinamento descobriu novas capacidades e habilidades no âmbito das funções desempenhadas nos colaboradores da sua Equipa?

Entrevistado 1: “Sim, porque os colaboradores tiveram de encontrar soluções para tarefas que antes eram muito mais operacionais e presenciais numa via online. Desta forma, foi possível ver a criatividade e empenho da Equipa em arranjar soluções para as mesmas.”

Entrevistado 2: Descobrir um novo talento nos membros da equipa não, mas o mostrar de iniciativa e disponibilidade para agarrar temas independente de serem ao não das responsabilidades delas. Houve proatividade.”

Entrevistado 3: “Senti que tivemos em muito de nos adaptar, as coisas que foram aparecendo e que muitas vezes aconteceriam sem nós prevermos. Com as novas plataformas na DRH tivemos que nos reinventar e no que diz respeito, à formação e explicação destas novas ferramentas aos colaboradores os membros da equipa conseguiram ser capazes de obter excelentes resultados.”

9. Enquanto Gestor estabeleceu objetivos a curto e médio prazo para os seus colaboradores?

Entrevistado 1: “O papel que desempenho, não me permite trabalhar sem objetivos delineados e por esse motivo, todos em teletrabalho se encontravam com metas.”

Entrevistado 2: “Depois da reunião de ponto de situação entre equipa, falávamos e geríamos os próximos passos e trabalhos que deviam ser desenvolvidos. Muito do que nos era pedido, fazia uma gestão diária.”

Entrevistado 3: “Sim! Normalmente o que faço enquanto team leader é reorganizar os trabalhos e estabelecer um conjunto de metas que através de um ficheiro de controlo, torna possível ver o desempenho da equipa com uma periodicidade semanal.”

10. Durante a crise pandémica ocorreu a integração de novos colaboradores na sua Equipa? Se “SIM” quais as estratégias adotadas para a integração numa situação pandémica? As novas integrações foram motivadas pelo aumento do volume de trabalho?

Entrevistado 1: “Houve integração de um novo colaborador na Equipa, em que o acolhimento foi todo online e as reuniões de ponto de situação permitiam ver como o colaborador se estava a ambientar e ao mesmo tempo dar novos desafios. Esta nova integração foi motivada pelo aumento do volume de trabalho.”

Entrevistado 2: “Não na minha equipa direta, mas foi feita a integração de um colega da equipa do recrutamento na nossa equipa e sentimos que foi mais difícil.”

Entrevistado 3: “Não houve! Não senti a necessidade de termos uma nova aquisição mesmo face ao volume de trabalho, fomos capazes de gerir.”

11. Com a aplicação do regime de teletrabalho a produtividade da sua Equipa aumentou?

Entrevistado 1: “Na minha equipa em específico, foi 50/50 isto porque metade aumentou a sua produtividade estando em regime de teletrabalho e nos restantes casos já não se verificou. Contudo acho que no caso de não ter aumentado a produtividade, acho que não do teletrabalho, mas sim, da função não se enquadrar no perfil da pessoa e estando sozinha em casa pode ainda ter ficado mais desmotivada”

Entrevistado 2: “Sim, claramente! A colega que me reporta diretamente diz que tem um rendimento completamente diferentes porque as horas que eram perdidas em deslocações para o trabalho são agora aproveitadas na resolução de diversos temas.”

Entrevistado 3: “Aumentou, até porque não sermos interrompidas presencialmente e a redução na deslocação para o trabalho, fez com que ganhássemos mais tempo no trabalho. A aplicação de plataformas na DRH veio em muito dinamizar e potenciar o nosso trabalho.”

12. O resultado do trade-off entre a produtividade e a eficiência alcançou um resultado positivo, ao longo destes últimos meses?

Entrevistado 1: “Teve, porque as pessoas valorizam muito o facto de não se terem de deslocar e perder tempo, valorizam muito o facto de estarem em casa e na minha Equipa por vezes até dão as melhores respostas fora de horas, porque apesar de eu dizer que devem desligar não conseguem enquanto não terminarem a tarefa.”

Entrevistado 2: “Sim, claramente!”

Entrevistado 3: “Foi bastante positivo e todos os membros da Equipa acreditam que o futuro passa pelo teletrabalho.”

13. Acredita que a componente de gestão pode mitigar as dificuldades sentidas em regime de teletrabalho?

Entrevistado 1: “Claro!”

Entrevistado 2: “Eu acredito que sim, mas acho que não vai substituir na íntegra. Acho que não vamos voltar ao que tínhamos e vamos ficar por um modelo mais híbrido.”

Entrevistado 3: “As vantagens que podemos retirar com a aplicação do teletrabalho, dependem em muito da boa gestão. Na minha opinião delinear um método de trabalho, de organização onde existisse sempre comunicação e partilha.”

14. Qual acredita ter sido o fator-chave ou ferramenta de gestão que apoiaram o bom desempenho neste período adverso?

Entrevistado 1: “O fator chave foi a interação na Equipa. Cada elemento sabe quais são as suas tarefas, em algum momento que comunicavam comigo através da videocall para esclarecer algumas dúvidas quanto aos temas a serem desenvolvidos. O que permitiu ter acompanhamento direto, até porque a frase da Equipa em período pandémico é “Tens dois minutos, podes falar agora?” e dessa forma tem sido bastante dinâmico.”

Entrevistado 2: “O fator chave no meu caso foi mesmo o bom ambiente vivido na Equipa e as características psicológicas dos membros da equipa.”

Entrevistado 3: “Os dois elementos chaves para o bom desempenho da equipa do cluster norte, passou pela comunicação e interligação. Um exemplo prático no meu caso é que tentava em todos os emails que fosse possível colocar em cc os membros da equipa, isto para todas estarmos a par e informadas sobre os diversos temas.”

15. Quais foram as principais diferenças sentidas entre o 1º confinamento, decorrido entre março e junho de 2020, face ao 2º confinamento imposto em novembro de 2020 até aos dias de hoje?

Entrevistado 1: “Acho que foram do ponto de vista psicológico, porque do ponto vista de tarefas manteve-se o mesmo nível de empenho e esforço. O primeiro confinamento pode ter transmitido a ideia à Equipa de obrigação, enquanto o segundo confinamento onde já nada era novo, o que passou mais para os colaboradores foi a falta de liberdade e de contacto social. Por isso, acredito que o impacto psicológico foi bem superior face à dinâmica profissional. Um dos aspetos que não foi alterado foi a dificuldade em estabelecer limites entre a vida profissional e pessoal.”

Entrevistado 2: “O primeiro de uma forma geral, acho que foi levado mais a risca. Já no segundo confinamento já nos era possível deslocar e estabelecer contacto direto com os colaboradores presentes nas unidades.”

Entrevistado 3: “Considero que a primeira experiencia para além do carácter obrigatório, tudo era novidade, uma adaptação e também mais desafiante. Relativamente ao segundo confinamento já tínhamos regressado aos sias de atendimento fixo, de forma esporádica o que transparecia algum retorno à normalidade, também já estávamos mais preparados e foi neste segundo confinamento no início de 2021, que desenvolvi novos ficheiros de organização de tarefas, porque sabendo que a pandemia ainda estava para ficar era preciso gerir da melhor forma possível o tempo de trabalho na equipa.”

16. Depois de todos estes em meses teletrabalho, conseguiu alcançar todas as metas a que se propôs ou existem aspetos que pretende ainda melhorar?

Entrevistado 1: “Há sempre aspetos a melhorar, e quando desempenhamos funções de gestão existem sempre novos desafios que nos colocam à prova. Contudo, não foi fácil alcançar as metas durante o teletrabalho. Teria sido mais fácil, em regime presencial porque quando a nossa função depende de outras Equipas estando no escritório as respostas provavelmente seriam mais rápidas.”

Entrevistado 2: “Ao longo de todos estes meses, o que me faz ficar com um feedback bastante positivo é que os colaboradores dão valor ao nosso esforço e até mesmo em coisas que podem não parecer importantes. E por esse motivo, acredito que as metas foram alcançadas.”

Entrevistado 3: “Talvez um dos pontos a melhorar é a explicação de alguns tópicos às colegas de equipa, mas acho que correu tudo super bem.”

17. O regime do “teletrabalho” já tinha sido pensado ou discutido em tempos pré pandemia como uma hipótese a aplicar?

Entrevistado 1: “Eu não pensava. Sabia que havia funções que já executavam, mas eu não tinha muito bem presente na minha cabeça ficar fechada em casa a trabalhar. Portanto, isto para mim foi de facto uma novidade e uma boa novidade. Porque confesso que produzo mais e mais rapidamente, também em muito derivado à função que tenho que me exigia deslocar às unidades e agora a distância de um clic estou com os colegas do cluster norte. Outro aspeto que gostava ainda de abordar que me fez ficar fã do teletrabalho é a privacidade dos temas. No escritório onde a configuração é um *open-space*, fez com que valorizasse muito em casa a oportunidade de falar sem ter de me dirigir a *phonebooth* isto porque alguns temas que abordo são delicados e exigem um certo cuidado quanto à partilha de informação. Por fim, a possibilidade de em minutos estar junto da minha família e no meu lar, teve um grande impacto em mi o que fez

com o meu *mindset* em relação ao teletrabalho alterasse. Portanto, a meu ver ganha o trabalho e ganha a vida pessoal.”

Entrevistado 2: “Sim, nós já falávamos muito pela questão do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Eu já tinha experienciado esta modalidade mesmo antes de entrar na CUF. Mas a questão das deslocações foi sempre o fator que gerou o teletrabalho ser trazido a discussão. Acho importante que o teletrabalho seja por opção, por voluntário. Porque se para uma tarefa estar em casa pode se tornar mais produtivo, se a empresa aceitar ela também tem o devido retorno. O resultado vai ser bom para mim e para a organização, nesta circunstancia o conceito de teletrabalho em pandemia não teve as vantagens na sua plenitude devido ao carácter obrigatório.

Entrevistado 3: “Eu via, muitas amigas minhas noutras empresas que diziam estar alguns dias da semana a trabalhar por casa e sempre me suscitou algum interesse, mas achava sempre que seria apenas uma opção para profissões diretamente relacionadas com as tecnologias de informação. Também outro fator pelo qual, não via o regime como opção era a cultura da empresa não explorar esta modalidade. Mas hoje em dia acho que com a vinda destes meses em teletrabalho o chip mudou.”

Anexo H – Transcrição da Entrevista aplicada com o Guião II:

1. Como surgiu a ideia deste projeto (Empresa Familiarmente Responsável), construir uma nova área no universo CUF?

Entrevistado 4: “O projeto já é antigo e nasce com o grupo José de Mello, a Brisa foi a primeira empresa do grupo a obter esta certificação e, portanto, a outra grande empresa do grupo que ainda não tinha era a CUF. A CUF tem vindo a trabalhar nesta área pelo menos desde 2018. Contudo o projeto nunca tinha avançado muito, ia se construindo, mas a principal questão era a CUF já tinha medidas neste sentido, até porque a história do Hospital CUF Infante Santo começa por ser um hospital apenas destinado aos colaboradores e também existia uma preocupação que mostra a preocupação que desde sempre está na cultura organizacional da CUF. No fundo foi mais uma questão de organizar o projeto e as medidas vigentes para que a área da Empresa Familiarmente Responsável fosse depois comunicada.

2. Qual foi a principal razão que originou a discussão deste tema?

Entrevistado 4: “A CUF manifestou sempre uma grande vontade de construir uma empresa que, respondendo às necessidades dos seus colaboradores, no que diz respeito à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, mas sem pôr em causa a sustentabilidade organizacional, sem a qual não seria possível desenvolver este caminho. visa consolidar o percurso que a CUF tem feito desde o seu nascimento até hoje, através dos valores que a alicerçam e da preocupação que tem com os seus colaboradores, no sentido de se tornar cada vez mais uma empresa familiarmente responsável.”

3. Já estava idealizado no período pré pandemia ou só foi proposto pós pandemia?

Entrevistado 4: O projeto como mencionei anteriormente remonta ao ano de 2018, logo foi idealizado pré pandemia, contudo ficou em stand-by até que agora, Não foi retomado por causa do Covid-19, mas a pandemia reforçou a importância e trouxe novas nuances ao projeto, o que permitiu adotar as regras e procedimentos que devem ser adotados em caso de teletrabalho. Considero que a pandemia tenha conciliado e potenciado a capitalização do conceito Empresa Familiarmente Responsável. Importante referir que o motivo pelo qual teve também em standby foi porque tanto o Grupo como a CUF queria cumprir com a Norma EFR 1000-1, o que fez com que tivessem de ser cumpridos requisitos e implicou mais trabalho que prologou-se até 2021. Contudo não trabalhamos propriamente para a certificação, mas sim para melhorar a estrutura de todos os aspetos já existentes.

4. Quais as principais estratégias adotadas para potenciar o conceito de Empresa Familiarmente Responsável?

Entrevistado 4: “Neste âmbito, a própria norma pede que se faça um diagnóstico aos colaboradores, ao mercado e a Direção. Segundo o diagnóstico realizado nestas 3 vertentes, os fatores potenciados foram os colaboradores e a Direção verem o conceito com parte integrante da cultura CUF, o que foi importante para que os colaboradores não pensem que é um tema apenas resultante do Covid. No estudo foi notório que a intenção da CUF como Empresa Familiarmente Responsável é um valor da cultura. Outro grande fator que resultou do diagnóstico foi o ponto das lideranças próximas, onde os colaboradores reconhecem que as suas chefias têm em conta a sua vida pessoal e familiar nas decisões que tomam. São estes os dois grandes fatores potenciadores do sucesso enquanto Empresa Familiarmente Responsável. O feedback é bastante positivo, contudo existe um paradoxo que resultou do diagnóstico que é, os colaboradores reconhecem que as suas chefias têm em conta a sua vida pessoal, mas dizem que a CUF não ajuda no cumprimento dos horários de trabalho. Este paradoxo, está a ser trabalhado de forma a colmatar este desafio.