

MESTRADO EM GESTÃO DA SEGURANÇA E SAÚDE DO TRABALHO

*Efeitos psicossociais do teletrabalho em
tempo de pandemia: retratos de experiências
de um grupo de trabalhadores públicos*

Sílvia da Graça Moura dos Santos

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

OUTUBRO | 2025

**Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de
um grupo de trabalhadores públicos**

Trabalho apresentado no âmbito de Dissertação, realizada sob a orientação do Prof. Doutor Hernâni Veloso Neto apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho, conforme o Despacho nº 11648/2016 de 29 de setembro, 2^a Série, nº 188.

**Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de
um grupo de trabalhadores públicos**



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

**Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de
um grupo de trabalhadores públicos**

(Sílvia da Graça Moura dos Santos)

Aprovado em 10/12/2025

Composição do Júri

Presidente

Prof.^a Doutora Emília Quelhas Rosa

Arguente

Prof. Doutor Nuno Boavida

Orientador

Prof. Doutor Hernâni Veloso Neto

Vila Nova de Gaia

2025

Sílvia da Graça Moura dos Santos

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Agradecimentos

A realização desta tese representa muito mais do que um trabalho académico, é o reflexo de todos os momentos, pessoas e emoções que me acompanharam durante este longo caminho.

Agradeço, antes de mais, à minha família pelo amor incondicional e por serem o meu porto de abrigo.

Agradeço ao meu orientador Professor Doutor Hernâni Veloso Neto, pelo apoio e ajuda demonstrados ao longo de todo o meu percurso académico.

Aos meus “algodões docinhos”, agradeço pela partilha de conhecimentos, pela entreajuda e pelo espírito de equipa.

Um agradecimento muito especial à minha amiga Bárbara, por ter acreditado em mim mesmo quando eu duvidei, por me ter apoiado e, principalmente, por não me ter deixado desistir. A sua amizade e motivação foram cruciais para que eu chegassem até aqui.

A todos os que, de uma forma ou de outra, contribuíram para este projeto, expresso o meu mais sincero e profundo obrigado.

**Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de
um grupo de trabalhadores públicos**

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Resumo

A situação pandémica devida à Covid-19 veio abalar a nossa normalidade e alterar, em grande medida, o nosso dia a dia. Uma dessas alterações refletiu-se na obrigatoriedade do teletrabalho, em condições atípicas, tais como o confinamento social e a permanência das crianças em casa, devido ao encerramento das escolas.

Este trabalho tem como objetivo principal procurar avaliar os efeitos psicossociais do teletrabalho, em contexto de pandemia, tendo como universo de estudo um grupo de técnicos e um grupo de dirigentes de um órgão pertencente à Administração Local (um município). Relativamente à abordagem, a metodologia utilizada foi a qualitativa com recurso a revisão de literatura e realização de entrevistas semiestruturadas que permitiram aferir as implicações sociais, pessoais, profissionais e familiares decorrentes do teletrabalho em confinamento. A amostra foi composta por dois grupos de 8 indivíduos cada, exercendo diferentes tipos de funções na estrutura: administrativas e de chefia. Cada grupo tem elementos de ambos os sexos com e sem filhos.

Forçados que foram, empresas e trabalhadores, a adaptarem-se a esta nova realidade laboral, todo um conjunto de efeitos psicossociais emergiram das experiências de trabalho remoto, dos quais se destacam o isolamento social e o esbatimento entre a esfera pessoal e profissional.

Os resultados ainda evidenciam que, apesar das dificuldades associadas ao isolamento e à gestão de fronteiras entre esferas de vida, a maioria dos participantes manifestou preferência por um modelo híbrido de trabalho no período pós-pandemia. Conclui-se que o teletrabalho, quando implementado em condições adequadas, pode favorecer a conciliação entre a vida profissional e pessoal, desde que acompanhado de medidas organizacionais de apoio à saúde mental e ao bem-estar dos trabalhadores.

Palavras-chave: teletrabalho, COVID-19, efeitos psicossociais, administração local, regime híbrido, análise qualitativa.

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Abstract

The COVID-19 pandemic has profoundly disrupted daily life and challenged long-established norms, leading to significant changes in work routines. One such change was the mandatory implementation of remote work under atypical conditions, including social confinement and the presence of children at home due to school closures.

This study aims to assess the psychosocial effects of remote work during the pandemic, focusing on a group of employees from a local government body (a municipality). A qualitative methodology was employed, incorporating a literature review and semi-structured interviews to explore the social, personal, professional, and familial implications of remote working under lockdown conditions. The sample consisted of two groups of eight individuals each, carrying out different roles within the organization - administrative and managerial. Both groups included male and female participants, with and without children.

Forced as they were—both companies and employees—to adapt to this new labour reality, a wide range of psychosocial effects emerged from remote work experiences, among which social isolation and the blurring of boundaries between personal and professional spheres stand out. Results indicate that, despite challenges related to isolation and blurred boundaries between personal and professional life, most participants expressed a preference for a hybrid work model in the post-pandemic period. It is concluded that remote work, when adequately implemented, can promote a healthier work-life balance, provided it is supported by organizational measures aimed at mental health and employee well-being.

Keywords: remote work, COVID-19, psychosocial effects, local government, hybrid model, qualitative research.

**Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de
um grupo de trabalhadores públicos**

Índice

Índice de figuras	IX
Índice de tabelas	X
Lista de abreviaturas	XI
1. Introdução.....	1
2. O Teletrabalho.....	3
2.1. Enquadramento Histórico	3
2.2. O conceito de Teletrabalho	4
2.3. Enquadramento legal	6
2.4. O teletrabalho em números	12
2.5. Principais vantagens e desvantagens.....	15
2.6. Segurança e Saúde em Teletrabalho	19
2.7. Conciliação entre trabalho e vida pessoal	20
2.8. Cronologia legislativa - da COVID-19 à atualidade	27
2.9. Adoção do Teletrabalho em período pós-covid – Setor privado vs Setor público 29	
2.9.1. Setor Privado	29
2.9.2. Setor Público	29
3. Metodologia	31
4. Apresentação de Resultados	34
4.1. Experiência pessoal	34
4.2. Caracterização da amostra.....	37
4.3. Resultados do estudo	38
5. Discussão de resultados.....	45
6. Conclusão	49

**Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de
um grupo de trabalhadores públicos**

7. Referências Bibliográficas.....	51
8. Anexos.....	62
8.1. Guião de entrevista semiestruturada para técnicos.....	62
8.2. Guião de entrevista semiestruturada para chefias	65

**Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de
um grupo de trabalhadores públicos**

Índice de figuras

Figura 1 - Quadro conceptual do Teletrabalho (adaptado de: Messenger & Gschwind (2016))

.....5

**Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de
um grupo de trabalhadores públicos**

Índice de tabelas

Tabela 1 – Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho.....	17
Tabela 2 - Caracterização da amostra.....	38
Tabela 3 - Efeitos do teletrabalho	39
Tabela 4 - Condições de trabalho em regime de teletrabalho.....	41
Tabela 5 - Expectativas futuras sobre o teletrabalho	42
Tabela 6 - Perceção das chefias sobre o trabalho da sua equipa à distância comparativamente com o trabalho presencial	43
Tabela 7 - Perceção específica dos técnicos sobre a atitude das chefias em situação de teletrabalho	44

**Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de
um grupo de trabalhadores públicos**

Lista de abreviaturas

ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho

COVID-19 – Coronavirus Disease 2019

DGS – Direção Geral da Saúde

EU – European Union (na referência “2019/1158 EU” e “2019/1152 EU”)

INE – Instituto Nacional de Estatística

IRCT – Instrumento de Regulação Coletiva de Trabalho

OIT – Organização Internacional do Trabalho.

OMS – Organização Mundial da Saúde

PME – Pequenas e Médias Empresas

SST – Saúde e Segurança no Trabalho

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação.

UE – União Europeia

UE / UE-27 – União Europeia

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

1. Introdução

A situação pandémica que se viveu, devido à *Coronavirus Disease 2019* (COVID-19), abalou a normalidade e alterou, em grande medida, o dia-a-dia das populações. Uma dessas alterações refletiu-se na obrigatoriedade do teletrabalho, em condições atípicas, tais como o confinamento social e a permanência das crianças em casa, devido ao encerramento das escolas.

Quando se ponderou a escolha do tema para o final de mestrado, foi decidido que o mesmo teria de recair num assunto que despertasse o interesse pessoal, a curiosidade de investigar e que fizesse ter vontade de aproveitar a experiência pessoal, bem como de explorar, da melhor forma, o tempo disponível, que se adivinhava escasso.

Nesse sentido, optou-se por abordar o tema do teletrabalho em contexto de pandemia, visto ter sido uma experiência pela qual se passou e que alterou, em muito, a vida pessoal, profissional e a dinâmica familiar.

Cinco anos passados, após o início da pandemia, continua premente o aprofundar do conhecimento e estudo das questões inerentes ao teletrabalho em contexto pandémico, habilitando as pessoas para eventuais situações futuras. Conhecer o passado para melhor preparar o futuro!

Com este estudo pretende-se avaliar os efeitos psicossociais do teletrabalho, num cenário de pandemia (Covid-19), num grupo de técnicos e num grupo de dirigentes de um organismo público municipal. Mais especificamente, pretende-se:

- Caracterizar os impactos sentidos a nível da vida pessoal, social e familiar decorrentes da prestação de trabalho remoto;
- Caracterizar as implicações do teletrabalho ao nível da produtividade;
- Determinar as condições de segurança e saúde na prestação de trabalho no domicílio;
- Especificar o apoio e intervenção da organização em termos de segurança e saúde dos trabalhadores em prestação de teletrabalho;
- Sistematizar as principais vantagens e desvantagens da prestação de teletrabalho em contexto de pandemia;

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

- Determinar as implicações psicossociais do contexto pandémico no bem-estar dos trabalhadores;
- Avaliar as expectativas dos técnicos e dirigentes relativamente ao regime de trabalho a adotar, num período pós-Covid.

Como estudo exploratório, procurou dar-se resposta à seguinte pergunta de partida: Quais os impactos decorrentes do teletrabalho, em período de confinamento, sentidos por um grupo de técnicos e um grupo de dirigentes de um organismo público municipal, a nível pessoal, profissional e familiar?

A metodologia foi de natureza qualitativa e envolveu uma entrevista semiestruturada a 16 profissionais de um organismo público municipal para caracterizar a sua experiência relativamente à situação de teletrabalho, no período da pandemia Covid-19. No trabalho desenvolvido fez-se, ainda, a separação dos participantes pelo critério de terem, ou não, filhos.

Também se procurou aferir qual a proposta dos técnicos e dirigentes sobre o interesse da continuação do teletrabalho pós pandemia, ou como alternativas, a adoção de um regime híbrido ou um regresso total ao trabalho presencial.

Este relatório ficou estruturado com uma parte mais teórica e uma parte mais prática. Na parte teórica, mais de enquadramento, dá-se a conhecer conceitos sobre teletrabalho, identificam-se vantagens e desvantagens da sua aplicação, enquanto se explora a temática da conciliação com a vida pessoal e familiar. Também se explora a abordagem metodológica preconizada para o estudo desenvolvido. Na parte mais prática, exploram-se os resultados que se conseguiram obter através das entrevistas que fizeram parte deste trabalho.

2. O Teletrabalho

2.1. Enquadramento Histórico

Se tentarmos fazer uma retrospectiva histórica relativamente ao aparecimento do teletrabalho, podemos apontar a década de 50 como a altura em que surge, pela primeira vez, o conceito de “trabalho à distância” mencionado nos trabalhos de Norbert Wiener, considerado, por muitos, o pai da Cibernetica (Europeia, 1994). Este filósofo e matemático americano distinguiu dois suportes à comunicação, permutáveis entre si: transporte físico de dados (vulgo fax) e transporte de informação, enquanto procurou desenvolver a capacidade das máquinas (computadores) de comunicarem entre si (Europeia, 1994).

Nos anos 60, reaparece fortemente na Europa o “trabalho em casa”, inicialmente nas áreas do vestuário, têxteis e calçado e, mais tarde, em setores como a embalagem e montagem de produtos elétricos e eletrónicos, alimentação industrial, plásticos, cosméticos, entre outros (Fernandes, 2013).

É, também na década de 60, que surge o que alguns apelidam de “nova revolução industrial”, em que a preocupação não passa tanto por produzir mais e melhor a nível material, mas sim por melhor produzir, distribuir e utilizar a informação e o conhecimento. Esta “revolução” baseia-se nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e começa a criar uma sociedade a que muitos chamam “sociedade da informação” (Serra, 1995).

Da fusão das noções de “trabalho à distância” e “trabalho em casa” surge, nos anos 70, o primeiro conceito de “teletrabalho” pelo norte-americano Jack Nilles, que definia o teletrabalho como uma modalidade que levava o trabalho até ao trabalhador, e não o oposto, sendo uma atividade periódica, que ocorria fora do local habitual de trabalho e utilizava equipamentos informáticos (Santos et al 2020)

2.2. O conceito de Teletrabalho

Em termos conceptuais, o teletrabalho tem vindo a ser definido de diferentes formas por diferentes autores ao longo dos anos. Para Nilles (1988), teletrabalho era considerado desde que houvesse uma substituição total ou parcial do trajeto, duas vezes ao dia, para o trabalho, pelo uso de telecomunicações e computadores (Nilles, 1988). Seguiram-se outros autores que, com base na definição de Nilles, criaram as suas versões com pequenas variações, nomeadamente: Van Sell e Jacobs (Van Sell & Jacobs, 1994); Illegems e Verbeke (Illegems & Verbeke, 2004); Rosenfield e de Alves (Rosenfield & Alves, 2011). Atualmente, uma das definições que obtém mais consenso é a definição apresentada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), que define teletrabalho como “uso de tecnologias de informação e comunicação, como *smartphones*, *tablets* e computadores fixos ou portáteis, no desenvolvimento de trabalho fora das instalações do empregador” (OIT, 2020).

Esta visão reflete a visão do teletrabalho como uma flexibilização do trabalho, onde tem que se considerar o lugar e o modo de realização do trabalho, entre outros aspetos. Mas não existe uma definição e uma terminologia únicas (Leite et al., 2019), sendo-lhe atribuídos outros termos sinónimos, como “*home office*”, “trabalho remoto”, “trabalho à distância”, “trabalho em casa”, “*telecommuting*”, entre outros (van den Broek & Keating, 2011).

Com base numa perspetiva evolutiva sobre teletrabalho *Jon Messenger* propõe um quadro conceptual de teletrabalho que engloba toda a evolução de teletrabalho desde a década de 1970 até 2019 (Messenger, 2019). O quadro com a sua segmentação em três gerações de teletrabalho (escritório em casa, escritório móvel e escritório virtual) e os três elementos-chave (tecnologia, localização e organização) é ilustrado na Figura 1.

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

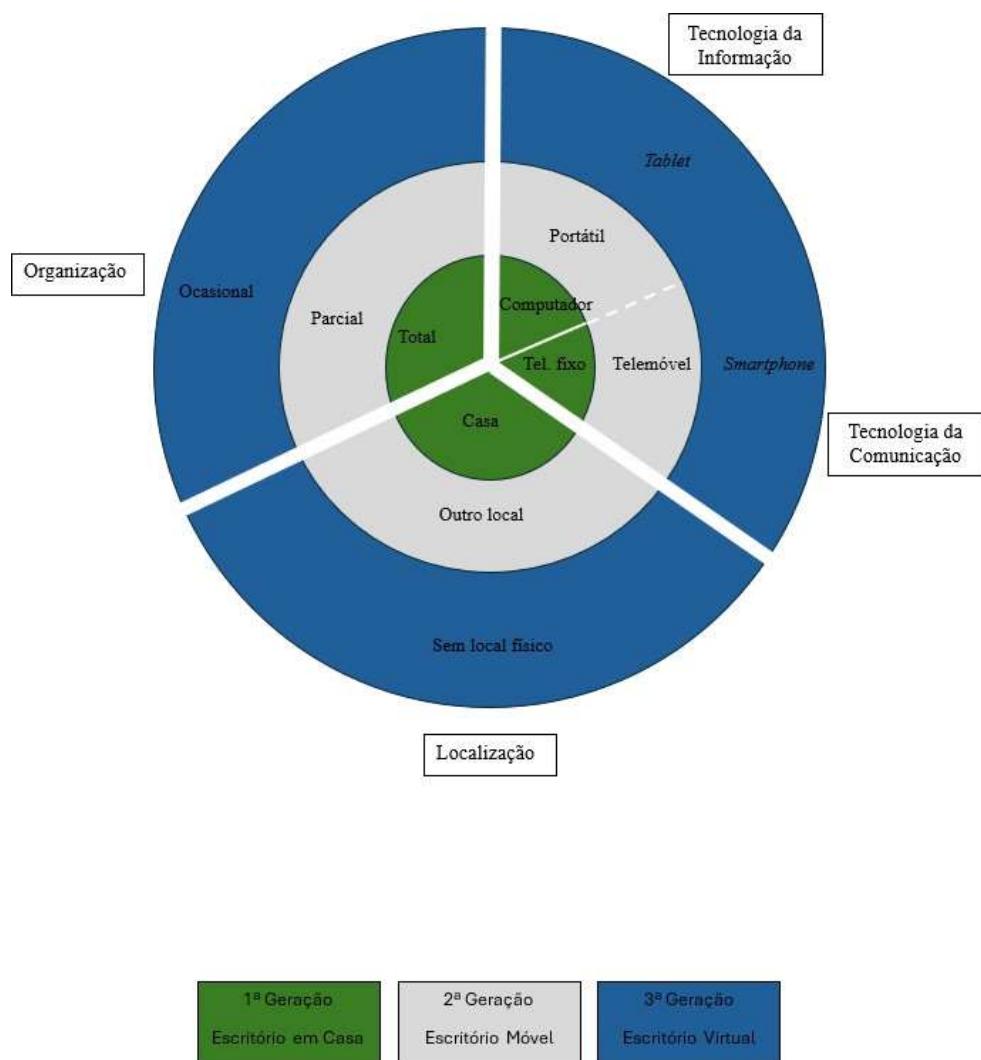


Figura 1 - Quadro conceptual do Teletrabalho (adaptado de: Messenger & Gschwind (2016))

- A Primeira Geração de Teletrabalho: “*Escritório em Casa*”

O foco principal está na utilização de telecomunicações para a redução do tempo de deslocação, como defendido por Nilles.

O local de trabalho é deslocado, total ou parcialmente, para longe das instalações do empregador e para perto ou dentro da casa do trabalhador.

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

- A Segunda Geração de Teletrabalho: “*Escritório Móvel*”

A primeira e segunda gerações de teletrabalho são separadas pelos avanços da tecnologia, que evoluíram muito rapidamente, como previu *Alvin Toffler* no seu livro “Terceira Vaga” de 1980 (Messenger, 2019).

O escritório móvel rompeu com a clássica estrutura espacial bipolar do trabalho. Admite-se a realização de trabalho nas instalações dos empregadores, em casa e também em vários outros locais. O trabalho tornou-se desvinculado do lugar: poderia ser realizado “aqui, lá, em qualquer lugar e a qualquer hora” (Bailey & Kurland, 1999).

- A Terceira Geração de Teletrabalho: “*Escritório Virtual*”

Caracteriza-se pela fusão das tecnologias de informação com as tecnologias de comunicação em que a informação é armazenada em nuvens e redes e só precisa de um pequeno dispositivo para ser acedida.

A característica do escritório virtual é a possibilidade de aceder à informação em qualquer lugar e a qualquer momento.

2.3. Enquadramento legal

O teletrabalho tem sido objeto de políticas que visam a sua regulação. Embora no plano europeu e internacional não existam diretivas ou normas exclusivas para o teletrabalho, a União Europeia (UE) dispõe de instrumentos aplicáveis a esta dimensão da relação de teletrabalho, nomeadamente:

1. Framework Directive on Occupational Safety and Health (1989/391/EEC) (Comissão Europeia, 1989);
2. Exigência de realização de avaliação de riscos;
3. Working Time Directive (2003/88/EC) (Comissão Europeia, 2003);
4. Limite Trabalho semanal de 48 horas;
5. Período mínimo de 11 horas consecutivas de descanso diário e mais 24 horas de descanso semanal;

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

6. Obriga os empregadores a registarem e monitorizarem o horário de trabalho;
7. Directive on Work-life balance for Parents and Carers (2019/1158 EU) (Parlamento e Conselho Europeu, 2019b);
8. Alarga o direito de solicitar "regimes de trabalho flexíveis" a todos os trabalhadores com filhos até aos oito anos e a todos os prestadores de cuidados;
9. Directive on Transparent and Predictable Working Conditions (2019/1152 EU) (Parlamento e Conselho Europeu, 2019a);
10. Afirma que o local e as condições de trabalho devem ser comunicadas ao trabalhador.

Denota-se uma preocupação, por parte dos parceiros europeus nesta matéria, tendo sido subscrito em 2002 um Acordo-Quadro sobre o Teletrabalho (Acordo Autónomo). Também o Comité Económico e Social Europeu emitiu um parecer em que evidencia os diversos aspectos do referido acordo, nomeadamente:

"o carácter voluntário do teletrabalho; a igualdade de tratamento em relação aos trabalhadores comparáveis da empresa, com remissões específicas relativas à carga de trabalho, ao acesso à formação e aos direitos coletivos; a reversibilidade; a não mudança do estatuto de trabalho pela passagem ao teletrabalho; o respeito da privacidade do teletrabalhador; a proteção de dados e o cumprimento das normas de saúde e segurança no trabalho" (Europeu CES, 2021).

Em junho de 2020 foi celebrado, pelos parceiros sociais europeus, um acordo-quadro (autónomo) sobre a digitalização (Senatori, 2020), que abrange modalidades de ligação e desconexão e salienta:

- A importância de uma cultura de gestão e de empresa que evite o contacto fora de horas e a elaboração de objetivos organizacionais que permitam o respeito das disposições relativas ao tempo de trabalho na lei e na convenção coletiva;
- A necessidade de ligar as políticas de desconexão com a gestão da organização do trabalho e da carga de trabalho (incluindo o número de funcionários);
- Compensação adequada por qualquer tempo extra trabalhado;
- Uma cultura sem culpa para encontrar soluções e proteger-se contra os prejuízos para os trabalhadores por não serem contactáveis;

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

- Contacto regular entre gestores e trabalhadores sobre carga horária e processos de trabalho.

Para o Comité Económico e Social Europeu (2021), uma possível iniciativa legislativa europeia poderá ser lançada em conformidade com as disposições do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia sobre política social (artigos 151.º e seguintes), e/ou no âmbito dos Estados-Membros, para proteger e efetivar o direito de os trabalhadores se desligarem (Comité Económico e Social Europeu, 2021).

Portugal foi o primeiro país a nível europeu a regular juridicamente a modalidade de teletrabalho no setor privado (Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho 2020). Teve a sua primeira consagração legal nos artigos 233.º a 243.º da Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto, que aprovou o Código do Trabalho (Assembleia da República, 2003). Posteriormente, a Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro (Assembleia da República, 2009), que aprovou o novo Código do Trabalho, regula o teletrabalho nos artigos 165.º a 171.º. O teletrabalho surge definido como “a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação” (Assembleia da República, 2009). No entanto, é uma situação que prevê a necessidade de celebração de um acordo entre o trabalhador e a entidade empregadora (art. 166º) para adoção dessa modalidade.

Surgiram normas excecionais que ajudaram a instituir o teletrabalho como uma alternativa viável, mas também expuseram limitações, como a falta de infraestrutura tecnológica em algumas empresas e a dificuldade de adaptação de certos setores ao trabalho remoto (Almeida, 2020).

Até ao surgimento do contexto pandémico por COVID-19, a adesão ao teletrabalho era muito baixa. No entanto, por força das medidas de contingência implementadas, verificou-se um crescimento substancial desta forma de organização do trabalho, que carece de aperfeiçoamento da legislação por via de regulamentação em sede de convenções coletivas de trabalho (União Sindicatos Independentes, 2020; DGERT, 2020). Atualmente, apenas cerca de 3% dos trabalhadores a exercer funções em regime de teletrabalho estão abrangidos por algum Instrumento de Regulação Coletiva de Trabalho (IRCT), nos quais poderão estar regulados outras regras mais favoráveis para o trabalhador do que as previstas no Código do Trabalho, nomeadamente, o direito ao teletrabalho para trabalhadores com filhos com idade superior a 3

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

anos e a possibilidade de alternância ou intermitência, entre teletrabalho e trabalho presencial (DGERT, 2020).

O artigo 6º, do Decreto-Lei 2-A/2020, de 20 de março (Conselho de Ministros, 2020b), impõe o recurso ao teletrabalho, independentemente do vínculo laboral, sempre que as funções exercidas o permitam e nas seguintes situações: o trabalhador se encontre abrangido pelo regime excepcional de proteção de imunodeprimidos e doentes crónicos; o trabalhador seja portador de deficiência, com grau de incapacidade igual ou superior a 60%, ou quando os espaços físicos e a organização do trabalho não permitam o cumprimento das orientações da Direção Geral da Saúde (DGS) e da Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) sobre a matéria (Conselho de Ministros, 2020b).

Até 31 de dezembro de 2021, o teletrabalho estava em vigor ao abrigo de um regime de exceção. No seguimento da Resolução do Conselho de Ministros n.º 92-A/2020, de 2 de novembro (Conselho de Ministros, 2020), que declarou a situação de calamidade, foi publicado em Diário da República, no dia 3 de novembro de 2020, o Decreto-Lei n.º 94-A/2020 (Conselho de Ministros, 2020a), que regulava a obrigatoriedade do teletrabalho, sempre que as funções em causa o permitissem e o trabalhador tivesse condições para as exercer.

Também na Administração Pública se procurou organizar o trabalho, de modo a enfrentar todo um conjunto de desafios advindos desta pandemia. Assistiu-se à implementação do teletrabalho de forma generalizada, que já se encontrava previsto nos artigos 68.º e 69.º da Lei Geral de Trabalho em Funções Públicas (aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho) (Assembleia da República, 2014).

O Programa do XXII Governo Constitucional, no 4.º Desafio Estratégico: “Sociedade, Digital, da Criatividade e da Inovação - O futuro agora: construir uma sociedade digital”, prevê o estímulo do trabalho à distância, assente nas TIC. Isto demonstra que já havia uma intenção, por parte do Governo, de querer privilegiar este modelo de exercício da atividade laboral dos trabalhadores em funções públicas, antes da ocorrência da pandemia (República de Portugal, 2019).

Em 1 de janeiro de 2022 entrou em vigor a Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro que regulamenta o regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais. Aplica-

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

se aos setores público e privado e veio modificar o regime de teletrabalho, alterando o Código de Trabalho e a Lei n.º 98/2009, de 4 setembro.

Nesta lei, manteve-se inalterada a definição de teletrabalho, bem como os seguintes pressupostos base: a implementação do regime de teletrabalho continua dependente de acordo escrito; mantém-se o regime de permanência ou de alternância de períodos de trabalho à distância e de trabalho presencial; continua a não carecer de fundamentação a recusa do trabalhador ao acordo de teletrabalho proposta pelo empregador e o pressuposto de que se a proposta surgir pelo trabalhador, só pode ser recusada pelo empregador, por escrito e com indicação do fundamento, nomeadamente, questões relacionadas com a saúde e segurança no trabalho.

Por outro lado, esta lei introduz as seguintes alterações:

- O alargamento da possibilidade de se adotar esta modalidade remota, para alguns progenitores com filhos até oito anos de idade (*n.º 3 do artigo 166º-A*);
- O direito a exercer a atividade neste regime cumpridas certas condições, pelo período máximo de quatro anos seguidos ou interpolados, para o trabalhador, a quem tenha sido reconhecido o estatuto de cuidador informal não principal (*n.º 5 do artigo 166º-A*);
- A estipulação das condições e prazos de reversibilidade dos acordos de teletrabalho, salvaguardando-se o retorno ao local de trabalho caso seja essa a vontade do trabalhador, sem penalização em termos de categoria, antiguidade ou quaisquer outros direitos reconhecidos aos trabalhadores que, com funções e duração de trabalho idênticas, exerçam funções em regime presencial (*artigo 167º*);
- A responsabilidade do empregador na disponibilização ao trabalhador dos equipamentos e sistemas necessários à realização do trabalho (*n.º 1 do artigo 168º*);
- A obrigação por parte do empregador pagar ao teletrabalhador o acréscimo nas despesas da energia e internet (*n.º 2 do artigo 168º*), sendo consideradas despesas adicionais as que dizem respeito à aquisição de bens e/ou serviços necessários à realização do trabalho de que o trabalhador não dispunha antes da celebração do acordo de teletrabalho, assim como as determinadas por comparação com despesas semelhantes

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

do trabalhador no mesmo mês do último ano anterior à celebração do referido acordo (*n.º 3 do artigo 168º*);

- O estabelecimento de iguais direitos e deveres de um trabalhador em regime de teletrabalho relativamente aos demais trabalhadores da empresa com a mesma categoria ou função idêntica, nomeadamente, no que respeita à progressão na carreira, períodos de descanso, proteção da saúde e segurança no trabalho, reparação de acidentes de trabalho e doenças profissionais (*n.º 1 do artigo 169º*);
- Proibição, por parte do empregador, de impor a conexão permanente, durante a jornada de trabalho, através de imagem ou som (*n.º 5 do artigo 169º-A*);
- O dever de promover contactos presenciais entre teletrabalhadores e as chefias e os demais trabalhadores dentro de certa periodicidade e modo de concretização, de modo a reduzir o isolamento do trabalhador (*alínea c) do n.º 1 do artigo 169º-B*);
- O dever, por parte do trabalhador, de informar a empresa acerca de quaisquer avarias de equipamentos e sistemas, de cumprir as instruções do empregador no tocante à segurança da informação utilizada no desenvolvimento do seu trabalho, assim, como, observar as diretrizes do empregador em matéria de saúde e segurança no trabalho (*n.º 2 do artigo 169-B*);
- A obrigação por parte do empregador de respeitar a privacidade do teletrabalhador (*n.º 1 do artigo 170*), estando-lhe vedada a captura e utilização de imagem, de som, de escrita, de histórico ou recurso a outros meios de controlo que ponham em causa este direito (*n.º 5 do artigo 170*);
- A obrigatoriedade de que, sempre que o teletrabalho seja realizado no domicílio do trabalhador, qualquer visita ao local ser comunicada, ao mesmo, com um aviso prévio de 24 horas, necessitando da sua concordância (*n.º 2 do artigo 170*), sendo que só podem ter como objetivo o controlo da atividade laboral e dos instrumentos de trabalho e efetuada na presença do trabalhador, em horário laboral (*n.º 3 do artigo 170*);
- Proibição da prática de teletrabalho em atividades que impliquem o uso ou contacto com substâncias e materiais perigosos para a saúde ou integridade física do trabalhador (*n.º 1 do artigo 170-A*);

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

- Responsabilidade do empregador no cumprimento das suas responsabilidades em matéria de saúde e segurança no trabalho, relativamente às prescrições mínimas de segurança e de saúde no tocante ao trabalho com equipamentos dotados de visor (*n.º2 do artigo 170-A*), promovendo a realização de exames de saúde antes do início do teletrabalho e, posteriormente, exames anuais para avaliação da aptidão física e psíquica do trabalhador para o exercício da atividade, assim, como das medidas preventivas que se mostrem adequadas (*n.º3 do artigo 170-A*);
- Aplicação do regime legal de reparação dos acidentes de trabalho e doenças profissionais às situações de teletrabalho, considerando-se local de trabalho o lugar escolhido pelo trabalhador e tempo de trabalho todo aquele em que, comprovadamente, esteja a prestar o seu trabalho ao empregador (*n.º5 do artigo 170-A*);
- Responsabilidade do ministério responsável pela área do trabalho, na fiscalização do cumprimento das normas reguladoras do regime de teletrabalho, nomeadamente no que respeita à legislação relativa à segurança e saúde no trabalho, assim como contribuir para a prevenção dos riscos inerentes a essa forma de prestação de trabalho (*n.º1 do artigo 171*);
- Obrigatoriedade das ações fiscalizadoras que impliquem visitas inspetivas ao domicílio do trabalhador serem comunicadas com uma antecedência mínima de 48 horas e necessitarem da anuência do trabalhador (*n.º2 do artigo 171*);
- A introdução do dever de abstenção do contacto, ficando as empresas impedidas de contactar os trabalhadores fora do horário de trabalho, exceto em situações de força maior (*artigo 199º-A*).

A presente alteração legislativa vem ainda estabelecer que o regime do teletrabalho só pode ser alterado pela negociação coletiva em sentido mais favorável.

2.4. O teletrabalho em números

De acordo com os dados do Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho de 2015 publicados pelo Eurofound (Vargas-Llave et al., 2020), o peso do conjunto dos trabalhadores

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

em teletrabalho era elevado nos países nórdicos [Dinamarca (37%), Suécia (33%) e Países Baixos (30%)], era médio em países como o Luxemburgo (26%), a França (25%), a Estónia (24%), a Bélgica (24%) e a Finlândia (24%) e baixo em metade dos países da UE, variando entre 12-13% (Alemanha, Espanha, Bulgária, Lituânia, Roménia) e entre 7-11% (Itália, República Checa, Polónia, Eslováquia, Portugal e Hungria). É na categoria «ocasional» que se concentra metade dos trabalhadores de teletrabalho e um pouco menos de um quarto na categoria de «regular» (European Comission, 2020).

Em 2019, apenas 5,4% dos trabalhadores na UE-27 trabalhava normalmente a partir de casa, percentagem praticamente invariável ao longo da última década. Já no que concerne ao teletrabalho ocasional, passou de 5,2% em 2009 para 9% em 2019 (Europeu, 2021). Com o surto da COVID-19, muitos milhões de trabalhadores na Europa passaram a trabalhar a partir de casa, estimando a Eurofound que cerca de 40% começaram o teletrabalho a tempo inteiro como resultado da pandemia (Vargas-Llave et al., 2020), ou seja, aproximadamente, quatro em cada dez trabalhadores na Europa estiveram em teletrabalho (Maia & Neto, 2021).

Nos países que já tinham adotado o teletrabalho como modalidade de trabalho de elevada ou média prevalência, bem como nos países mais afetados pela COVID-19, verificou-se um aumento mais acentuado da prática do teletrabalho. De acordo com o Guia Prático da Organização Internacional do Trabalho intitulado "Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19" (2020):

"Na Finlândia, cerca de 60% passou a trabalhar a partir de casa. No Luxemburgo, nos Países Baixos, na Bélgica e na Dinamarca, mais de 50%, na Irlanda, Áustria, Itália e Suécia, cerca de 40%. Em média, na Europa, 24% dos trabalhadores que nunca tinham trabalhado em casa antes, começaram a fazê-lo, contra 56% que já tinham tido essa experiência" (OIT, 2020).

Analisado o período entre o 2º trimestre de 2020 e o 4º trimestre de 2021, correspondente ao expoente máximo da COVID-19, e de acordo com os dados do INE (Instituto Nacional Estatística), constata-se que:

No 2.º trimestre de 2020, 23,1% do total da população empregada indicou ter exercido a sua profissão, sempre ou quase sempre, em casa. Destas, 91,2% referenciou a pandemia COVID-19 como principal razão para ter estado em teletrabalho e 94,8% utilizou as tecnologias

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

de informação e comunicação para poder exercer a sua profissão em casa (Instituto Nacional de Estatística, 2020)

No trimestre seguinte, o número de trabalhadores em regime de teletrabalho baixou para 14,2% do total da população empregada, tendo 79,1% referenciado a pandemia COVID-19 como principal motivo. Destes, 94,5% refere ter recorrido às tecnologias de informação e comunicação (Instituto Nacional de Estatística, 2021).

No último trimestre de 2020, o total da população empregada em teletrabalho situou-se nos 12,3% e destes, 79,4% referiu também a pandemia como razão principal. As tecnologias de informação e comunicação foram a ferramenta utilizada 94,3% destes trabalhadores (Instituto Nacional de Estatística, 2021).

Já em 2021, de janeiro a março verificou-se um aumento do total da população empregada em teletrabalho fixando-se nos 21,6%. Acompanhando um agravamento da pandemia, 87,1% aponta a mesma como principal justificação para a adoção desta modalidade de trabalho, mantendo-se as tecnologias de informação e comunicação como recurso preferencial de trabalho (95,9%) (Instituto Nacional de Estatística, 2021).

No 2.º trimestre de 2021, 15,4% do total da população empregada indicou ter exercido a sua profissão sempre ou quase sempre em casa. Destas, 82,0% referenciou a pandemia COVID-19 como principal razão para ter estado em teletrabalho e 96,8% utilizou as tecnologias de informação e comunicação para poderem exercer a sua profissão em casa (Instituto Nacional de Estatística, 2021).

No 3.º trimestre de 2021, 13,1% do total da população empregada indicou ter exercido a sua profissão sempre ou quase sempre em casa. Destas, 71,6% referenciou a pandemia COVID-19 como principal razão para ter estado em teletrabalho e 96,8% utilizou as tecnologias de informação e comunicação para poderem exercer a sua profissão em casa (Instituto Nacional de Estatística, 2021).

No 4.º trimestre de 2021, 9,3% do total da população empregada indicou ter exercido a sua profissão, sempre ou quase sempre, em casa. Destas, 63,8% referenciou a pandemia COVID-19 como principal razão para ter estado em teletrabalho e 94,7% utilizou as tecnologias

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

de informação e comunicação para poderem exercer a sua profissão em casa (Instituto Nacional de Estatística, 2022).

Com a exceção do 1º trimestre de 2021, a percentagem de população empregada e a laborar em regime de teletrabalho foi decrescendo ao longo dos sete trimestres. Mesmo com o abrandar ou desaparecimento da pandemia, a percentagem dos que ficaram a trabalhar a partir de casa, ainda traduz um número bastante considerável de pessoas, estimada em 40% (Maia & Neto, 2021), pelo que é importante não descurar as condições de segurança e saúde dos mesmos.

2.5. Principais vantagens e desvantagens

O teletrabalho tem-se mostrado uma alternativa vantajosa, tanto para as empresas como para os seus colaboradores, oferecendo uma série de benefícios. Uma das principais vantagens é a redução dos tempos de deslocação, permitindo aos trabalhadores economizar horas que seriam gastas em transportes (Morris, 2020). Essa economia de tempo pode ser direcionada para outras atividades, contribuindo para uma melhor gestão pessoal e profissional. Consequentemente, a redução dos gastos com combustível também é significativa, uma vez que os colaboradores deixam de usar os seus carros ou os transportes públicos, gerando uma economia financeira considerável (Souza, 2019).

Outro benefício é o aumento da concentração nas tarefas do trabalho, já que os colaboradores podem trabalhar em ambientes mais controlados e menos propensos a distrações típicas de um escritório físico (Cho, 2021). Este aumento de foco pode levar ao aumento da produtividade, com os trabalhadores a realizarem as suas tarefas de forma mais eficiente e com maior qualidade. Além disso, o teletrabalho favorece o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, permitindo que os colaboradores ajustem as suas rotinas para atender, tanto às exigências do trabalho quanto à vida pessoal (Lima, 2021).

A flexibilidade de horários é uma das grandes vantagens, permitindo que os funcionários escolham os melhores períodos do dia para trabalhar, promovendo uma gestão de tempo mais eficiente (Costa, 2020). A liberdade de trabalhar a partir de um local alternativo também se destaca, pois oferece ao trabalhador a possibilidade de escolher o seu ambiente de trabalho, tornando-o mais confortável e adaptado às suas necessidades.

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Além disso, o teletrabalho contribui para a diminuição de conflitos laborais, uma vez que a flexibilidade e autonomia podem diminuir tensões relacionadas com o ambiente de trabalho (Gomes, 2022). O clima de trabalho mais confortável também é promovido, já que os colaboradores podem criar um ambiente mais agradável, adaptado ao seu estilo e preferências pessoais. A maior capacidade inclusiva é outra vantagem importante, já que o teletrabalho pode facilitar a inclusão de pessoas com deficiência ou com dificuldades de mobilidade (Silva, 2021). Do ponto de vista da empresa, o teletrabalho resulta numa redução de custos estruturais, uma vez que há menos necessidade de espaços físicos e infraestruturas (Ferreira, 2020). Por fim, o teletrabalho contribui para a redução dos níveis de poluição, uma vez que a diminuição das deslocações diárias leva a uma redução das emissões de gases poluentes, promovendo um ambiente mais sustentável (Lima, 2021).

Se por um lado o teletrabalho traz muitas vantagens, por outro, é impossível ignorar as desvantagens que lhe estão associadas. Uma das principais questões é o isolamento social, que pode ocorrer quando os colaboradores passam longos períodos sem interagir fisicamente com colegas, levando a sentimentos de solidão e desconexão (Souza, 2020). Este isolamento pode resultar numa perda de contacto com os colegas, dificultando a construção de relacionamentos interpessoais, essenciais para um ambiente de trabalho saudável (Ferreira, 2021).

Além disso, o teletrabalho pode conduzir a uma diminuição do espírito de equipa, uma vez que a ausência de interação direta dificulta a colaboração eficaz e o comprometimento com os objetivos comuns (Lima, 2021). Com isso, há uma redução no efeito colaborativo de aprendizagem de grupo, que é fundamental para a troca de conhecimento e experiência no ambiente corporativo (Morris, 2020).

Outra consequência do trabalho remoto é a diminuição do sentimento de identidade relativamente à organização, pois os colaboradores podem sentir-se menos conectados com a missão e os valores da empresa (Gomes, 2022). Isso pode levar a uma diminuição da possibilidade de progressão na carreira, já que a falta de visibilidade no local de trabalho pode dificultar o reconhecimento de habilidades e talentos (Cho, 2021).

Além disso, o teletrabalho pode resultar num prolongamento das horas de trabalho, uma vez que, sem o limite físico do escritório, os colaboradores tendem a trabalhar além do horário convencional (Silva, 2020). Esse efeito é frequentemente associado ao aumento de despesas correntes, como custos com internet, eletricidade e equipamentos, que antes eram responsabilidade da empresa (Costa, 2020).

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Outro desafio é o aumento de trabalho no período noturno e nos fins de semana, pois muitos colaboradores têm dificuldade em estabelecer limites entre o tempo de trabalho e descanso (Souza, 2020). Isso pode levar ao esbatimento da fronteira entre o trabalho e a vida pessoal, dificultando a gestão de uma rotina equilibrada (Ferreira, 2021).

Resumidamente, e de forma esquemática, apresentam-se as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho.

Tabela 1 – Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

Vantagens do teletrabalho	Desvantagens do teletrabalho
• Redução dos tempos de deslocação	• Isolamento social
• Redução dos gastos com combustível	• Perda de contacto com os colegas
• Aumento da concentração nas tarefas do trabalho	• Diminuição do espírito de equipa
• Aumento da produtividade	• Diminuição do efeito colaborativo de aprendizagem de grupo
• Oportunidade de maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal	• Diminuição do sentimento de identidade relativamente à organização
• Horários mais flexíveis	• Diminuição da possibilidade de progressão na carreira
• Liberdade de trabalhar a partir de um local alternativo	• Prolongamento das horas de trabalho
• Diminuição de conflitos laborais	• Possibilidade de aumento extra de despesas correntes
• Clima de trabalho mais confortável	• Aumento de trabalho no período noturno e nos fins de semana
• Maior capacidade inclusiva	• Esbatimento da fronteira entre o trabalho e a vida pessoal
• Redução de custos estruturais para o empregador	
• Redução dos níveis de poluição	

Com o surgir e desenvolvimento da pandemia, que teve como principal medida de contenção o confinamento obrigatório de quase toda a população, assistiu-se a uma implementação abrupta do teletrabalho por parte de muitas organizações e trabalhadores, sem que fossem criadas, na grande maioria dos casos, condições para que isso acontecesse da melhor

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

forma. Não foram considerados requisitos de saúde e segurança de forma a garantir o bem-estar físico e mental das pessoas (OIT,2020).

Os dois desafios mais reconhecidos neste domínio são os riscos psicossociais e os fatores ergonómicos (OIT, 2020).

A OIT (OIT, 2020) alerta as entidades empregadoras, os trabalhadores e os profissionais de Saúde e Segurança no Trabalho (SST) para os riscos a que estão sujeitos os teletrabalhadores a tempo inteiro, riscos esses, agravados pela pandemia COVID-19 e pela necessidade de distanciamento físico que daí adveio (Buomprisco et al., 2021; OIT, 2020):

- Aumento da fadiga e da irritabilidade provocados pelo maior recurso às tecnologias e sobrecarga de tarefas;
- Incapacidade de desligar do trabalho e descansar corretamente;
- *Burnout* e sentimento de exclusão;
- Aumento das agressões e da violência, bem como a redução do desempenho como consequência de um possível aumento do consumo de álcool e/ou outras drogas recreativas;
- Maior risco de violência induzida pela tecnologia - *ciberbullying* e assédio;
- Maior risco de violência doméstica;
- Aumento do risco de problemas de saúde, tais como obesidade, fadiga visual e doenças cardíacas;
- Lesões músculo-esqueléticas provocadas por um comportamento sedentário prolongado e pelas características ergonómicas inadequadas do mobiliário doméstico.

Apesar de se verificar uma constante e rápida evolução, já têm surgido propostas de medidas de apoio às entidades empregadoras e aos teletrabalhadores na introdução e manutenção de teletrabalho eficaz, minimizando possíveis impactos adversos. Para as empresas propõe-se, por exemplo introduzir medidas de apoio, fiscais e financeiras, como o diferimento de pagamentos, a redução de taxas ou pagamento faseado para aliviar os encargos financeiros como também oferecer um montante fixo, pago de uma só vez, ou apoio monetário às Pequenas e Médias Empresas (PME) para a aquisição de equipamentos que permita o trabalho a partir de casa (OIT, 2020).

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Já para os teletrabalhadores, encontram-se medidas como o reembolso (total ou parcial) das despesas com eletricidade, comunicações, aquecimento e/ou ar condicionado, bem como outros custos específicos do teletrabalho para quem trabalha a partir de casa. Outro exemplo, é a possibilidade de oferecer flexibilidade adicional no que concerne ao horário de trabalho e ao controlo sobre a agenda de trabalho (OIT, 2020).

De um modo geral, será importante prestar esclarecimentos sobre a aplicabilidade dos direitos e obrigações existentes e as alterações que foram adotadas devido à pandemia; fornecer informações concisas e sensibilizar para as questões da saúde e segurança, incluindo, ergonomia correta, aconselhar ou orientar sobre o equipamento mínimo necessário para o teletrabalho, incluindo hardware e software (OIT, 2020).

2.6. Segurança e Saúde em Teletrabalho

De acordo com a Convenção nº 155 da OIT (OIT, 1981), a saúde, “com relação ao trabalho, abrange não só a ausência de afeções ou de doenças, mas também os elementos físicos e mentais que afetam a saúde e estão diretamente relacionados com a segurança e a higiene no trabalho”. Esta definição está em harmonia com aquela adotada pela Organização Mundial da Saúde (OMS), segundo a qual “saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não consiste apenas na ausência de doença ou de enfermidade” (OMS, 1948). Este conceito de saúde é visto como uma “evidência do progresso no sentido de uma abordagem mais holística da Saúde e Segurança no Trabalho e do reconhecimento da relação intrínseca entre a SST e o direito humano à saúde” (ITCILO, 2018, p.5).

Pela sua importância bem reconhecida em situação de teletrabalho, a SST assume um papel ainda mais relevante o que levou ao surgimento de orientações específicas para a segurança e saúde em teletrabalho, de que é exemplo, o Guia para a Segurança e Saúde em Teletrabalho na Administração *Pública*, publicado pela Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, em abril de 2020. Neste documento são focados temas como (DGAEP, 2020):

No que respeita à Segurança

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

- Acidentes de trabalho e doenças profissionais (direitos, deveres e abrangência...)
- Cibersegurança (cuidados a ter)

No que respeita à Saúde

- Alimentação saudável
- Ansiedade (como lidar, papel das chefias)
- Bem-estar e gestão dos relacionamentos interpessoais (manter atitude positiva, gerir ambiente familiar, gerir conflitos)
- Exercício físico
- Postura (prevenção de lesões músculo-esqueléticas)
- Rotina e gestão de tempo
- Sono.

2.7. Conciliação entre trabalho e vida pessoal

A conciliação entre a vida profissional e a vida familiar consiste num estado de equilíbrio satisfatório entre a vida profissional e a vida privada de um indivíduo (Eurofound, 2023).

Tratando-se de um elemento fundamental para garantir a sustentabilidade do trabalho para todos, um dos objetivos das políticas da EU, desde há muitos anos, tem sido proporcionar aos trabalhadores uma maior conciliação entre a vida profissional e familiar (Eurofound, 2023).

Em 26 de abril de 2017, a Comissão Europeia lançou o pacote do Pilar Europeu dos Direitos Sociais (Eurofound, 2023), que prevê uma Europa social para todos os cidadãos europeus (Comissão Europeia, 2017).

Este documento assenta em 20 princípios, respeitando o 9.º, ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada:

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

“Os trabalhadores com filhos e familiares dependentes têm o direito de beneficiar de licenças adequadas, de regimes de trabalho flexíveis e aceder a serviços de acolhimento. Mulheres e homens devem beneficiar da igualdade de acesso a licenças especiais para cumprirem as suas responsabilidades familiares, devendo ser incentivados a utilizá-las de forma equilibrada” (Comissão Europeia, 2017).

O pacote do Pilar Europeu dos Direitos Sociais inclui uma proposta de diretiva que tem como um dos objetivos gerais, permitir que os progenitores e as pessoas com responsabilidades familiares conciliem melhor as obrigações laborais e familiares (2019/1158 EU) (Parlamento e Conselho Europeu, 2019b). Em janeiro de 2019, a Presidência do Conselho e o Parlamento Europeu chegaram a um acordo provisório sobre alguns dos elementos principais da proposta de diretiva relativa à conciliação entre a vida profissional e familiar dos progenitores e cuidadores, tendo este mesmo acordo provisório sido aprovado pelos representantes dos Estados-Membros no Conselho da EU, em 6 de fevereiro de 2019 (Comissão Europeia, 2017).

A Diretiva *Work-Life Balance* (2019/1158EU) que visa melhorar o acesso das famílias à licença familiar e a acordos de trabalho flexíveis foi aprovada pelo Parlamento Europeu em abril de 2019, tendo entrado em vigor em 1 de agosto desse ano (Parlamento e Conselho Europeu, 2019b).

Aos Estados-Membros foi dado um prazo de 3 anos (até 2 de agosto de 2022) para adotar as disposições legislativas, regulamentares e administrativas necessárias para dar cumprimento à diretiva (Comissão Europeia, 2017).

As medidas da diretiva incluem:

- A introdução da licença de paternidade (os pais devem poder tirar, pelo menos, 10 dias úteis por ocasião do nascimento do seu filho, compensados, pelo menos, ao nível de auxílio-doença);
- Assegurar que dois dos quatro meses de licença parental são intransmissíveis entre os progenitores e compensados a um nível determinado pelo Estado-Membro;
- A introdução da licença de cuidador (os trabalhadores que prestam cuidados pessoais ou apoio a um familiar terão direito a cinco dias de licença, por ano);

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

- Alargar o direito de solicitar regimes de trabalho flexíveis a cuidadores e pais trabalhadores de crianças até aos oito anos (2019/1158 EU) (Parlamento e Conselho Europeu, 2019b).

O direito à conciliação da vida familiar e profissional está também consagrado na Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia. No artigo 33.º “É assegurada a proteção da família nos planos jurídico, económico e social. A fim de poderem conciliar a vida familiar e a vida profissional, todas as pessoas têm direito a proteção contra o despedimento por motivos ligados à maternidade, bem como a uma licença por maternidade paga e a uma licença parental pelo nascimento ou adoção de um filho” (Europeia C., Europeu C., Europeu P, 2000). Também na Constituição Portuguesa - Decreto de 10 de abril de 1976), na alínea b) do n.º 1 do Artigo 59º está salvaguardada "...A organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida familiar"

Já no Código de Trabalho Português (Lei n.º7/2009 de 12 de fevereiro) estão plasmadas nos Princípios Gerais, no Artigo 127º, normas que garantem que os trabalhadores possam equilibrar a vida profissional com as responsabilidades familiares, promovendo maior igualdade de bem-estar.

Uma conciliação positiva entre o trabalho e a família tem consequências muito significativas, quer para os trabalhadores, quer para as empresas (Alento, 2023). Relativamente aos trabalhadores (Alento, 2023):

- Aumenta o seu nível de satisfação, quer pessoal, quer profissional;
- Melhora o seu desempenho profissional e produtividade;
- Favorece a gestão do tempo;
- Melhora a disponibilidade emocional e temporal;

No que respeita às empresas (Alento, 2023):

- Valoriza a sua imagem, tornando-as mais atrativas para os melhores profissionais;
- Diminui os níveis de absentismo;
- Aumenta os níveis de produtividade;

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

- Reduz os conflitos laborais;
- Potencia vencedores de prémios de divulgação de boas práticas de responsabilidade social;

Por isso, as medidas de promoção da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar, devem ser uma aposta das entidades empregadoras, uma vez que isso tornaria os trabalhadores mais satisfeitos e realizados e com uma predisposição para melhorarem as suas tarefas, o que permitiria às empresas atrair recursos humanos mais qualificados e motivados (Alento, 2023).

Algumas empresas têm já nas suas instalações, locais de apoio à família (creches, infantários, salas de aleitamento), proporcionam serviços de *babysitting*, promovem atividades familiares em contexto profissional, proporcionam aos trabalhadores programas de *coaching*, gestão de carreira, saúde e bem-estar, assim como facilitam trocas de turnos, escolha de dias de férias e o teletrabalho (Alento, 2023).

A conciliação entre trabalho e vida pessoal, em situação de teletrabalho, é influenciada por diversos fatores, como as características e necessidades dos trabalhadores nomeadamente, o género, o estado civil e a parentalidade (Bryan & Sevilla, 2017; Pedersen et al., 2009; Schooreel & Verbruggen, 2016), aspetos sociodemográficos e a cultura organizacional da entidade empregadora (Masterson et al., 2020).

Estes fatores fazem com que o teletrabalho seja sentido de forma diferente por cada indivíduo. Por um lado, como defendem Carneval e Hatak (2020), o teletrabalho pode potenciar melhores níveis de equilíbrio trabalho-família com consequente redução do conflito entre estes, na medida em que permite a flexibilização do horário de trabalho possibilitando a realização do mesmo na altura do dia em que for mais produtivo e permite prestar um maior apoio à família. Além disso, elimina a deslocação casa-trabalho evitando o stress associado à mesma, gera maior convívio familiar e propicia a organização do tempo livre (Leite et al., 2019; OIT, 2020).

No sentido de ajudar a melhorar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e diminuir a possibilidade destas duas dimensões se confundirem na vida do trabalhador, as organizações poderiam encetar algumas ações, nomeadamente:

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

- Apoiar a gestão das fronteiras entre a vida pessoal e profissional, estabelecendo objetivos claros no que respeita ao trabalho e permitir flexibilidade para a gestão dos horários do mesmo, com base nas necessidades de cada um;
- Garantir que os trabalhadores não sofrem repercuções negativas nas suas carreiras quando desligam do trabalho em horários determinados para o descanso e vida pessoal;
- Incentivar a comunicação aberta e a cooperação entre o pessoal e a gestão relativamente ao agendamento, disponibilidade e definição de fronteiras dentro das equipas;
- Apoiar as pessoas com crianças pequenas ou cuidadores, que possam estar a ter dificuldades para executar o seu trabalho e corresponder às expectativas das entidades empregadoras. Estas pessoas devem ser apoiadas com medidas específicas, como os regimes especiais de licenças parentais que foram implementados em vários países, organizados com base no diálogo social e em consultas entre trabalhadores e empregadores (OIT,2020).

No entanto, por outro lado, temos autores como Chung & van der Horst (2017) e Abendroth & Reimann (2018) que consideram que o teletrabalho não contribui para a redução do conflito trabalho-família, podendo até desencadear um aumento da carga laboral e ser percecionado como uma intromissão da vida profissional na vida pessoal.

Aliás, já anteriormente foi referido que pode ser uma das desvantagens associadas ao teletrabalho, devido ao esbatimento da fronteira entre o trabalho e a vida pessoal, esbatimento esse, mais acentuado e difícil de gerir em agregados familiares com crianças (Macêdo et al., 2020).

Em 2020, devido à pandemia, um número elevado de trabalhadores passou ao regime de teletrabalho, porque, durante alguns meses, tornou-se obrigatório desde que as funções desempenhadas o permitissem, e também, devido ao encerramento de estabelecimentos de ensino e a situações de isolamento profilático (CGTP, 2021).

Conciliar vários papéis no mesmo espaço físico (teletrabalho, cuidar de dependentes maiores ou menores a tempo inteiro, realizar tarefas domésticas) é altamente desgastante, levando a que o aparecimento de alguns conflitos seja praticamente inevitável (DGAEP, 2020).

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Um dos maiores desafios que as pessoas em teletrabalho enfrentaram durante a pandemia, foi o conflito entre a vida profissional e pessoal, pela dificuldade em separar estas duas dimensões. Sendo certo que esta é sempre uma questão levantada sempre que se fala em teletrabalho, a verdade é que foi uma situação particularmente problemática devido às circunstâncias únicas da pandemia.

Alguns estudos demonstraram que o teletrabalho aumentou a intensidade do trabalho e a interferência deste com a vida pessoal, o que teve um impacto negativo no bem-estar e nos níveis de stress dos trabalhadores em teletrabalho (Eurofound & OIT, 2017).

O estudo “As implicações do teletrabalho na vida das mulheres e das famílias” desenvolvido pela Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses concluiu que o teletrabalho desencadeia falta de tempo e da atenção necessária para acompanhar convenientemente os dependentes, quer pela pressão patronal, quer pela dificuldade de concentração para trabalhar. Aumenta os ritmos de trabalho e a pressão para a desregulação dos horários e acentuam-se as situações de *stress*, assédio laboral e *burnout* (CGTP, 2021).

Num estudo recente, mais de uma em cada cinco pessoas (22%) que vivem com crianças pequenas, sentiram dificuldades de concentração no trabalho a maior parte do tempo, comparativamente com apenas 5% dos agregados familiares sem filhos e 7% dos agregados com crianças entre os 12 e os 17 anos (Eurofound, 2020b). Esta situação reveste-se de elevado stress, quando se trata de pais e mães sós ou pais e mães de crianças com deficiência ou dificuldades de aprendizagem (OIT, 2020).

Segundo a Ordem dos Psicólogos (2020), o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional não significa separar o pessoal e o profissional, de modo a não coexistirem. O desafio é conseguir uma integração adaptativa e funcional entre estas duas dimensões, de modo a criar sinergias que permitam às experiências da vida pessoal exercerem uma influência positiva nas experiências da vida profissional e vice-versa (Ordem dos Psicólogos, 2020).

Quando este equilíbrio não acontece, incorre-se num risco psicossocial que prejudica os trabalhadores e respetivas famílias, organizações e sociedade. Este desequilíbrio contribui para o aumento do stress, ansiedade, depressão, consumo problemático de substâncias aditivas, impacto negativo nas relações parentais e conjugais, assim como no absentismo, presencismo, produtividade e satisfação com o trabalho (Ordem dos Psicólogos, 2020).

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Nesse sentido, a Ordem dos Psicólogos publicou, em novembro de 2020, recomendações para trabalhadores e famílias com foco neste tão desejado equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Destacam-se as seguintes (Ordem dos Psicólogos, 2020):

- Assumir responsabilidade pelo equilíbrio pessoal/familiar e profissional;
- Comunicar as necessidades, pessoais e profissionais, ao empregador, de forma a poderem ser negociados assuntos tais como o estabelecimento de prazos para a realização de tarefas, a carga de trabalho ou a forma como está organizado, ou a possibilidade de ter um horário flexível ou condensado;
- Planejar o dia de trabalho e momentos de tempo pessoal em que seja possível, por exemplo, fazer uma caminhada, ver um filme em família ou fazer uma videochamada com um amigo;
- Estabelecer limites para o uso das tecnologias de comunicação, sendo muito importante o saber “desligar”, de forma a evitar interferências e aumentar o envolvimento em atividades pessoais e familiares;
- Saber dizer “não” quando não se consegue gerir mais tarefas ou se consideram irrazoáveis os pedidos que são feitos;
- Evitar consultar o e-mail, atender telefonemas ou agendar reuniões fora do horário laboral;
- Fazer intervalos regulares durante o dia e não almoçar no local de trabalho;
- Não negligenciar necessidades básicas, tais como: dormir um número de horas adequado, fazer pausas ao longo do dia para poder relaxar, fazer refeições saudáveis e realizar alguma atividade física;
- Promover boas relações com os colegas, fomentando um espírito de entreajuda e, simultaneamente, cultivar outros interesses;
- Cuidar de si próprio, para que seja possível cuidar da família e fazer um bom trabalho. A forma como cada um investe em si, difere de pessoa para pessoa, mas deve considerar, em termos gerais, quatro aspectos: saúde física, saúde psicológica, relações sociais e o significado ou propósito que atribui à sua vida;

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Segundo esta ordem profissional, “O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é condição indispensável para a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida, para trabalharmos de modo diligente e eficaz” (Ordem dos Psicólogos, 2020).

2.8. Cronologia legislativa - da COVID-19 à atualidade

A legislação portuguesa, relativa ao teletrabalho, sofreu importantes alterações desde o início da pandemia de COVID-19 até a atualidade (Gonçalves, 2021). Introduziram-se normas excepcionais, seguidas de regulamentações mais permanentes, que definiram o teletrabalho como uma modalidade de trabalho viável e necessária no contexto pós-pandemia.

Durante a pandemia de COVID-19, Portugal adotou medidas de emergência para garantir o teletrabalho como forma de limitar a propagação do vírus, preservar a saúde pública e proteger os trabalhadores. A legislação foi adaptada para dar resposta à urgência da situação.

- Decreto-Lei n.º 10-A/2020 (13 de março de 2020)

Este decreto-lei foi um dos primeiros a tratar do teletrabalho de forma excepcional, instituindo regras temporárias para permitir a sua implementação em todos os setores que o permitissem. A obrigatoriedade do teletrabalho foi estabelecida como medida de proteção de saúde pública durante o estado de emergência, sendo uma exigência para as atividades que não necessitavam de presença física (Costa, 2020).

- Decreto-Lei n.º 20/2020 (1 de maio de 2020)

O Decreto-Lei n.º 20/2020 complementou o Decreto-Lei n.º 10-A/2020, detalhando mais aspetos da sua aplicação e permitindo a continuidade do teletrabalho durante o período de confinamento. O foco principal foi garantir que as empresas implementassem o teletrabalho sempre que fosse viável, sem comprometer a continuidade dos serviços essenciais (Santos & Silva, 2020).

- Lei n.º 83/2021 (6 de dezembro de 2021)

Após o fim do estado de emergência, a legislação foi ajustada para refletir a realidade do trabalho remoto como uma prática comum, perdendo o carácter excepcional. Em 2021, o

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

governo português adotou a Lei n.º 83/2021, que veio consolidar o teletrabalho de forma permanente no Código do Trabalho, criando um novo quadro normativo para essa modalidade de trabalho (Costa & Rodrigues, 2021).

- Decreto-Lei n.º 90/2023 (1 de agosto de 2023)

Este decreto-lei trouxe algumas alterações adicionais para adaptar o regime de teletrabalho às novas necessidades do mercado de trabalho e à crescente priorização da flexibilidade (Santos, 2023). Algumas das alterações incluem:

- Ajustes no regime híbrido: O teletrabalho não precisa ser permanente, permitindo mais flexibilidade para os trabalhadores alternarem entre trabalho remoto e presencial.
- Apoio ao bem-estar e saúde mental: A legislação passou a dar mais destaque à saúde mental dos trabalhadores em regime de teletrabalho, sugerindo a criação de políticas de apoio psicológico e de combate ao isolamento social.
- Adaptação setorial: A lei passou a permitir que as regras de teletrabalho sejam adaptadas de acordo com as especificidades de cada setor de atividade, levando em consideração as diferentes necessidades operacionais.

Embora a regulamentação do teletrabalho tenha sido consolidada, os desafios legais e sociais persistem. O principal desafio é a monitorização e a fiscalização das condições de trabalho em regime remoto, especialmente no que se refere à segurança e saúde ocupacional. Além disso, o direito a desligar continua a ser uma área em evolução, com muitas questões práticas a serem resolvidas, como a definição clara de quando um trabalhador pode ser considerado em “tempo livre” (Martins, 2022). Outro desafio importante é a equidade no acesso ao teletrabalho, já que algumas funções e setores não permitem a adoção dessa modalidade de trabalho, o que pode gerar desigualdades entre os trabalhadores que podem trabalhar remotamente e os que precisam de estar presentes fisicamente (Figueiredo, 2021).

O panorama atual aponta para a necessidade de ajustes contínuos, especialmente à medida que novas realidades de trabalho híbrido e remoto se consolidam no país.

2.9. Adoção do Teletrabalho em período pós-covid – Setor privado vs Setor público

2.9.1. Setor Privado

Após a pandemia, a adoção do teletrabalho no setor privado em Portugal estabilizou-se, com muitas empresas a optarem por modelos híbridos, que combinam trabalho remoto e presencial. Esta prática aumentou significativamente no setor tecnológico, financeiro, e administrativo, enquanto o comercial e o industrial, mantiveram a exigência de presença física. O modelo híbrido, que permite maior flexibilidade aos trabalhadores, tornou-se uma opção popular, já que contribui para a atração e retenção de talentos (Santos, 2022).

O bem-estar dos trabalhadores e o impacto do teletrabalho na saúde mental também se tornaram questões relevantes. Muitas empresas têm investido em tecnologias de colaboração remota e em programas de apoio à saúde mental, a fim de mitigar os efeitos do isolamento social e da sobrecarga de trabalho (Costa & Silva, 2023).

Apesar das vantagens, a implementação do teletrabalho no setor privado enfrenta desafios relacionados com a cultura organizacional, gestão de equipas remotas e o controlo da jornada de trabalho. A falta de interação física pode afetar a comunicação interna e a inovação, além de levar a problemas de desconexão entre o trabalho e a vida pessoal (Gonçalves, 2022).

2.9.2. Setor Público

No setor público, a adoção do teletrabalho foi mais lenta e com uma implementação mais restrita devido à natureza de muitos serviços públicos, que exigem presença física. No entanto, muitas entidades públicas começaram a adotar modelos híbridos, especialmente em áreas como administração pública, educação e finanças. O Decreto-Lei n.º 4/2021 foi um marco importante, permitindo a implementação do teletrabalho de forma mais organizada e regulamentada, com ênfase na flexibilidade e na adaptação das funções ao regime remoto (Figueiredo, 2021).

Em algumas áreas, como saúde e segurança, o teletrabalho é limitado devido à necessidade de presença física dos trabalhadores. No entanto, houve um esforço significativo para melhorar a infraestrutura tecnológica e adaptar os serviços administrativos à nova

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

realidade, utilizando plataformas digitais para facilitar o trabalho remoto (Dias & Almeida, 2023).

A falta de infraestrutura tecnológica e a gestão de tempo são obstáculos enfrentados por várias entidades públicas. Além disso, a necessidade de garantir a qualidade do serviço público sem comprometer a eficiência e a acessibilidade, tem gerado discussões sobre a adequação do teletrabalho em determinados setores da administração pública (Matos, 2022).

Posto isto, após análise de todo o contexto e com base na experiência pessoal da autora do estudo, pelo período de teletrabalho a que foi obrigada a cumprir por força da Pandemia COVID-19 pretendeu perceber-se que outras experiências ocorreram com colegas de trabalho e com que visão ficaram da experiência de teletrabalho em contexto pandémico.

Sendo já o teletrabalho uma realidade existente antes da pandemia, nos termos previstos no Código de Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, aconteceu que, dada a urgência da situação, assistiu-se muitas vezes a um implementar desta modalidade de trabalho por imposição, devido ao estado de emergência que se vivia. Não se verificaram grande parte dos pressupostos exigidos pelo Código do Trabalho, nomeadamente a existência de mútuo acordo entre as partes e a criação das melhores condições para o desempenho dessa modalidade de trabalho. Ficaram por acautelar questões, tais como, a segurança e saúde do trabalhador, despesas inerentes, o direito de “desligar”, assim como questões relacionadas com a vigilância e controlo dos trabalhadores, nomeadamente no que respeita à assiduidade, produtividade e desempenho.

Desta forma, o fito deste estudo é avaliar os efeitos psicossociais do teletrabalho, num cenário de pandemia (COVID-19), nas suas várias vertentes, através da análise de entrevistas semiestruturadas realizadas a trabalhadores de um organismo público municipal que tiveram que realizar teletrabalho durante os anos de 2020 e 2021, período mais intenso da pandemia e com períodos de confinamento obrigatório.

3. Metodologia

O trabalho desenvolveu-se com base num estudo cuja metodologia tem carácter qualitativo. A metodologia qualitativa é uma abordagem de pesquisa que enfatiza a compreensão profunda dos fenómenos sociais e culturais, explorando as perspetivas e experiências dos indivíduos nos seus contextos naturais. Ao contrário dos métodos quantitativos, que dão importância a generalizações estatísticas, a pesquisa qualitativa foca na análise detalhada de interações sociais, permitindo uma interpretação rica e contextualizada dos dados (Bogdan & Biklen, 1994). Entre os pressupostos fundamentais desta metodologia está o pesquisador como instrumento-chave na recolha e interpretação das informações, e uma abordagem descritiva que prioriza o processo em detrimento apenas dos resultados finais (Amado, 2014). Além disso, a pesquisa qualitativa requer que o investigador adote uma postura reflexiva e ética, reconhecendo a sua influência no processo investigativo e garantindo a autenticidade e credibilidade das informações obtidas (Cordero, 2012).

Os métodos de investigação utilizados foram a pesquisa por entrevista e a pesquisa documental. Esta abordagem foi feita através de uma revisão da literatura integrativa, mobilizando diferentes fontes de informação. Foram utilizadas palavras-chave como “Teletrabalho”, “covid-19”, “efeitos psicossociais”, “Administração local”, “regime híbrido” e “análise qualitativa”, recorrendo a pesquisa de legislação *online* e o recurso a fontes institucionais e relatórios, bases bibliográficas, nomeadamente, a *Scopus* e a *Web of Science* e revistas científicas da área de estudo. Com os elementos sistematizados procedeu-se ao enquadramento teórico do trabalho, tendo em conta os conceitos chave e o estado da arte, assim como, o quadro legal aplicável.

Para a realização da pesquisa por entrevista recorreu-se a uma amostra constituída por 16 funcionários de um município. Um grupo desses colaboradores exercia funções de dirigente (8 indivíduos), enquanto o outro desempenhava funções de assistentes-técnicos ou técnicos-superiores (8 indivíduos). A autora do estudo escolheu este organismo público para análise por ser o seu local de trabalho e ter interesse em perceber se os seus pares experienciaram de, igual modo, a vivência do teletrabalho em período de confinamento pela Covid-19, levando à produção de novo conhecimento sobre as experiências de teletrabalho em contexto de pandemia.

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Tendo em conta as temáticas e variáveis abordadas neste estudo, a opção metodológica adotada justifica-se pelo facto de ser essencial a exploração e o conhecimento das experiências vividas por chefias e técnicos, em contexto de trabalho, permitindo dar resposta aos objetivos específicos propostos. Ambos os grupos têm na sua composição 4 elementos sem filhos e 4 elementos com filhos, sendo que só foram considerados os filhos menores de idade para se ter contextos e experiências diferenciadas de gestão do teletrabalho e da conciliação entre esferas de vida. A maioria dos filhos foi considerada um critério de exclusão.

A escolha dos elementos foi feita de forma aleatória, tendo por base, a lista dos números de ordem de todos os funcionários do organismo, efetuando-se uma ordenação randomizada com indicação dos trabalhadores até completar-se o total de 16 indivíduos de acordo com os critérios de inclusão e exclusão. Os assistentes operacionais não foram tidos em conta neste estudo (critério de exclusão), uma vez que, devido à natureza das suas funções, não lhes foi aplicado o trabalho à distância nessa categoria profissional.

Recorreu-se à realização de entrevistas semiestruturadas, tendo por base um guião de entrevista, aplicado após ter sido realizado um pré-teste para deteção de eventuais fragilidades, tais como dificuldades de interpretação. As entrevistas semiestruturadas são uma técnica de pesquisa qualitativa que combina perguntas pré-definidas com a flexibilidade para explorar tópicos emergentes durante a conversa. Esta abordagem permite ao entrevistador um aprofundamento em áreas relevantes que surgem espontaneamente, promovendo uma compreensão mais rica das percepções e experiências dos entrevistados. O uso deste tipo de entrevistas requer um planeamento meticoloso e uma execução sensível para capturar efetivamente as nuances do assunto estudado (Fraser, 2004; Manzini, 2004; Monteiro, 2011).

Foi elaborado um guião de entrevista para cada um dos grupos mencionados (Anexo A – Guião de entrevista para chefias e Anexo B – Guião de entrevista para assistentes técnico/técnicos superiores), existindo questões coincidentes em ambos. Cada guião tem uma primeira parte, mais geral, destinada à caracterização do entrevistado e uma segunda parte, mais específica, composta por questões fechadas e questões abertas para permitir ao entrevistado expressar mais livremente a sua opinião, nomeadamente, sobre quais os principais aspectos positivos e negativos sentidos e de que forma descreveriam a experiência de trabalhar em casa com a família presente.

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

As entrevistas, realizadas entre outubro e dezembro de 2022, foram audiogravadas, com consentimento dos entrevistados e, posteriormente, transcritas., tendo decorrido nas instalações do município em questão, mediante a disponibilidade de agenda dos intervenientes.

Os dados obtidos foram tratados por análise descritiva dos mesmos e categorização das respostas dadas, para possível comparação. Para a categorização foram aplicados os princípios base da análise de conteúdo. Esta técnica de pesquisa qualitativa visa interpretar dados textuais através da categorização sistemática das respostas. É um processo que envolve a definição de categorias que representam unidades de significado, permitindo a organização e a análise dos dados de forma estruturada. A categorização eficaz requer critérios claros e consistentes para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados (Carlomagno & Rocha, 2016; Sampaio & Lycarião, 2021).

4. Apresentação de Resultados

4.1. Experiência pessoal

Trabalhar em regime de teletrabalho nunca me pareceu apelativo, porque sempre me transportou para um cenário de isolamento e privação de convívio social, fatores que, na minha opinião, não propiciam um ambiente laboral saudável e feliz. Tendo consciência de que é no emprego que passamos a maior parte do nosso dia, sou apologista de que devemos fazer o que está ao nosso alcance para promover um ambiente de equipa, cordial e o mais agradável possível. Para consolidar este espírito de equipa, tento participar em todas as atividades fora do contexto laboral, tendo ou não, sido sugeridas por mim.

É o que tem acontecido em todos os sítios por onde passei, mantendo amizades que sobrevivem às mudanças de emprego e ao passar do tempo. Feita a contextualização, posso afirmar que o ano de 2020 foi o pior de que tenho memória...

À obrigatoriedade do teletrabalho aliou-se o encerramento das escolas e o consequente confinamento de crianças e adultos no mesmo espaço físico. Isolados do convívio social, mas obrigados a permanecer em trabalho e em aulas. A minha filha, a frequentar o último ano do pré-escolar, passou a contactar com a educadora e colegas com quem brincava diariamente, apenas 30 minutos por semana, via *Zoom*. Com toda a energia e irreverência características da idade, ávida por explorar tudo o que a rodeava, não comprehendia porque é que os pais e o irmão não dispunham de tempo livre para brincar com ela, uma vez que estávamos todos em casa. Não comprehendia também, o porquê de ter de falar em voz baixa ou não poder mover-se livremente pela casa. Um dos episódios mais marcantes, durante a pandemia aconteceu quando, numa tentativa de reclamar um pouco da nossa atenção, enfiou-se dentro de uma caixa e disse: “Mamã, chegou uma encomenda para ti. Podes abrir, por favor?” Num outro contexto teria rido, mas naquele momento só me apeteceu chorar...e muito...por ela e por mim!

O meu filho frequentava o 7.º ano; a imposição de assistir às aulas a partir de casa agradava-lhe, no entanto, o facto de ter de dividir o computador comigo e as constantes falhas de internet, eram elementos perturbadores da nossa dinâmica familiar. O aproveitamento escolar baixou, porque sendo um aluno que não gostava particularmente de estudar, sentiu menos pressão e controlo por parte dos professores, devido à distância física que os separava.

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

O nível de concentração era muito reduzido, uma vez que assistindo às aulas no quarto, havia inúmeros focos de distração.

Pior do que tudo isto, é a certeza de que a pandemia e o consequente confinamento vieram agudizar ainda mais a propensão do meu filho para o isolamento social. De todos nós, o meu marido foi o que menos estranhou esta nova realidade, uma vez que a sua atividade profissional já lhe permitia trabalhar, muitas vezes, a partir de casa. O problema residiu na falta da tranquilidade a que estava habituado para exercer o seu trabalho, que exige muita concentração. Este cenário piorava quando as reuniões tinham participantes a falar diferentes idiomas, o que requer uma atenção redobrada. É fácil imaginar que as frequentes solicitações dos miúdos e a sistemática lentidão/falha da internet provocaram, muitas vezes, grandes constrangimentos na concretização destas reuniões.

Contrariamente ao meu marido – defensor do teletrabalho desde que reunidas as condições adequadas – nunca senti, tal como já afirmei no início desta partilha, que esta modalidade laboral me pudesse trazer grandes benefícios. Infelizmente, pude comprovar isso mesmo.

Viver uma nova experiência e sair da nossa zona de conforto causa sempre uma certa angústia, que aumenta, exponencialmente, quando essa realidade é imposta e nos provoca contrariedade. Impedida de sair de casa, isolada do convívio social, fundamental para a minha saúde mental e obrigada a gerir, em simultâneo, o meu papel de profissional, mãe e dona de casa. A maior parte do tempo prevaleceram os dois últimos, relegando a vertente profissional para segundo plano.

Esta é uma das razões pelas quais o trabalho a partir de casa não funciona comigo. Foi extremamente difícil para mim cumprir um horário de trabalho e abstrair-me do que estava à minha volta e penso que isso iria acontecer, mesmo fora de um contexto pandémico. Além do meu nível de produtividade ter decrescido, a qualidade do serviço prestado ficou, muitas vezes, aquém do que era expectável. As chamadas telefónicas do serviço foram reencaminhadas para os telemóveis pessoais dos funcionários, o que me “obrigava” a atender todos os telefonemas uma vez que não sabia se eram de carácter pessoal ou profissional. Devo salientar que o telefone é o meio de comunicação que menos privilégio e que gosto menos de utilizar. Algumas vezes, quando a minha filha estava mais irrequieta, deixava-a brincar um pouco com o meu telemóvel

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

e, apesar de lhe recomendar que me avisasse caso recebesse uma chamada, isso nem sempre acontecia.

Não houve, por parte da entidade empregadora, nenhuma diligência no sentido de aferir a minha saúde física e mental durante o tempo em que estive a trabalhar a partir de casa: não assegurou as devidas condições de trabalho, não disponibilizou os equipamentos necessários nem efetuou nenhuma avaliação e controlo dos riscos profissionais (iluminação do espaço, postura corporal, correta utilização dos equipamentos, bem-estar psicossocial, conciliação com a vida pessoal, entre outros).

Uma vez que o escritório continuou a ser ocupado pelo meu marido, a divisão utilizada para o meu trabalho foi a sala de jantar. Esta é uma divisão de passagem obrigatória para a cozinha, não sendo, por isso, um espaço onde se consiga trabalhar isoladamente nem a nível visual, muito menos a nível acústico. Era frequente ouvir reclamações em simultâneas vindas de diferentes divisões da casa. Lembro-me de ter tido, muitas vezes, vontade de “bater com a porta”, mas devido ao confinamento obrigatório, isso nem sequer era opção.

Não tendo a referida divisão sido pensada como espaço de trabalho, não reunia obviamente, as condições adequadas para o exercício do mesmo, nomeadamente a nível ergonómico. A cadeira não tinha apoio de braços e muito menos era regulável em altura e no encosto.

A iluminação oscilava entre deficiente, quando havia necessidade de recorrer à luz artificial e excessiva quando a utilizada era a natural, uma vez que a sala de jantar é em grande parte envidraçada e não tem cortinas, o que impossibilita a regulação da entrada de luz e obriga à constante mudança de posicionamento para minimizar os reflexos no visor.

O computador utilizado foi o meu pessoal, computador esse que tinha de ser partilhado com o meu filho para que ele pudesse assistir às aulas; os trabalhos eram feitos, umas vezes no meu, outras vezes no computador do pai.

De toda a estrutura organizacional, só a nossa chefe de divisão manifestou preocupação com o nosso bem-estar. Por iniciativa própria, e na medida do que os seus poderes permitiam, promoveu dinâmicas no sentido de manter a equipa coesa e unida. Sempre que o trabalho o

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

exigia, eram marcadas reuniões por *Zoom*, mas independentemente disso, no final do dia, reuníamos sempre para falar um pouco sobre nós ou sobre assuntos triviais do dia a dia.

Por vezes, mesmo ao fim de semana, éramos surpreendidos com um desafio para gravarmos áudios (por exemplo uma música ou dança para cantarmos/coreografarmos) que tinha como único propósito tornar os nossos dias mais leves e suportáveis.

Foi com enorme alívio e alegria que regressei ao trabalho presencial, não se aplicando a mim uma das máximas de Platão: “*Não espere por uma crise para descobrir o que é importante na sua vida!*” Posto isto, tentei perceber que outras experiências ocorreram com colegas de trabalho e com que visão ficaram da experiência de teletrabalho em contexto pandêmico.

4.2. Caracterização da amostra

A amostra foi constituída 16 elementos sendo 11 são do sexo feminino (68,75%) (75% no grupo das chefias e 62,5% no grupo dos técnicos) e 5 do sexo masculino (31,25%) (25% no grupo das chefias e 37,5% no grupo dos técnicos). 68,75% dos inquiridos encontram-se entre os 46 e os 55 anos de idade (75% no caso dos técnicos e 63% no caso das chefias) (Tabela 2).

Considerando que a amostra foi dividida em quatro grupos, em que dois deles tinham como critério de inclusão não ter filhos, a informação do número médio de filhos reflete apenas os dois grupos em que era critério de inclusão a existência de filhos. Assim, para estes dois grupos verificou-se que, em média, existia um filho por entrevistado com um mínimo de 1 e máximo de 2; para o grupo das chefias e média de dois filhos por entrevistado com um mínimo de 1, e um máximo de 2 para o grupo dos técnicos. No grupo das chefias, a idade mínima dos filhos era de 2 anos de idade e o máximo de 13. Já no caso dos técnicos, a idade mínima dos filhos era de 6 anos de idade e o máximo de 17.

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Tabela 2 - Caracterização da amostra

	Total		Técnicos		Chefias		
	Número (n)	16	%	8	%	8	%
sexo	feminino	11	69%	5	63%	6	75%
	masculino	5	31%	3	38%	2	25%
idade	<30 anos	0	0%	0	0%	0	0%
	31-45 anos	4	25%	2	25%	2	25%
	46-55 anos	11	69%	6	75%	5	63%
	56-65 anos	0	0%	0	0%	0	0%
	>65 anos	1	6%	0	0%	1	13%
N.º de filhos menores	0	8	50%	4	50%	4	50%
	1	5	31%	2	25%	3	38%
	2	3	19%	2	25%	1	13%
	3	0	0%	0	0%	0	0%
	mais de 3	0	0%	0	0%	0	0%

4.3. Resultados do estudo

Das 16 entrevistas realizadas resultou que nenhum dos entrevistados já havia realizado teletrabalho antes da pandemia. Dez indivíduos (63%) consideram que a possibilidade de trabalhar na modalidade de teletrabalho apresenta um equilíbrio entre aspetos positivos e aspetos negativos, comparativamente com o trabalho em regime presencial. Dos 37% restantes, 66,6% (4) considera existirem mais aspetos negativos do que positivos, por oposição a 33,3% (2) que encontra mais vantagens nesta modalidade de trabalho (Tabela 3).

Questionados sobre quais os aspetos mais positivos decorrentes do teletrabalho, 33% dos técnicos referiram a “melhor gestão de tempo”, a “maior predisposição para a vida familiar” e a “não necessidade de deslocação para o trabalho” (25% cada). Quanto às chefias, o aspeto mais mencionado (27%) foi a “maior predisposição para a vida familiar”, seguido do “menor stress do ambiente envolvente” e “maior produtividade” (ambas com 20%). Já a “melhor gestão de tempo” foi apontada por 13% das chefias como aspeto mais positivo do teletrabalho.

Por outro lado, 42% dos técnicos elegeu o “isolamento social” como aspeto negativo, logo seguido da “não distinção entre a vida familiar e profissional” (25%). De igual modo, para as chefias, o principal aspeto negativo evidenciado foi o “isolamento social” (31%), mas neste

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

caso seguiu-se a “predisposição para o facilitismo/falta de disciplina” como segundo fator mais mencionado (15%).

Tabela 3 - Efeitos do teletrabalho

Teletrabalho		Total	%	Técnicos	%	Chefias	%
Percepção do teletrabalho	Mais aspectos positivos	2	13%	1	13%	1	13%
	Mais aspectos negativos	4	25%	2	25%	2	25%
	Sem alterações	10	63%	5	63%	5	63%
Aspectos mais positivos	Dispersão das pessoas	1	6%	1	13%	0	0%
	Maior predisposição para vida familiar	7	44%	4	50%	3	38%
	Melhor gestão de tempo	6	38%	2	25%	4	50%
	Não necessidade de se deslocar	5	31%	2	25%	3	38%
	Menor stress do ambiente envolvente	3	19%	3	38%	0	0%
	Maior produtividade	3	19%	3	38%	0	0%
	Maior flexibilidade com o vestuário/apresentação pessoal	1	6%	0	0%	1	13%
	Maior proteção da saúde	1	6%	0	0%	1	13%
Aspectos mais negativos	Isolamento social	9	56%	5	63%	4	50%
	Falta de condições para realizar o teletrabalho	3	19%	2	25%	1	13%
	Dificuldade de concentração devido a solicitação de filhos menores	2	13%	1	13%	1	13%
	Aumento da carga horária de trabalho	1	6%	1	13%	0	0%
	Não distinção da vida profissional/vida pessoal	4	25%	3	38%	1	13%
	Predisposição para o facilitismo e falta de disciplina	2	13%	0	0%	2	25%
	Menor produtividade	1	6%	0	0%	1	13%
	Dificuldade de trabalhar em equipa e com a população	1	6%	0	0%	1	13%
N.º horas trabalho diário	Falta de controlo do trabalho dos trabalhadores	1	6%	0	0%	1	13%
	Aumentou	9	56%	3	38%	6	75%
	Diminuiu	0	0%	0	0%	0	0%
Trabalho noite / fim de semana	Sem alteração	7	44%	5	63%	2	25%
	Sim	10	63%	4	50%	6	75%
	Não	6	38%	4	50%	2	25%
Comunicação entre grupos	Muito boa	9	56%	4	50%	5	63%
	Boa	3	19%	3	38%	0	0%
	Suficiente	4	25%	1	13%	3	38%
	Insuficiente	0	0%	0	0%	0	0%
Produtividade	Aumentou	6	38%	1	13%	5	63%
	Diminuiu	1	6%	1	13%	0	0%
	Sem alteração	9	56%	6	75%	3	38%
Motivação	Muito motivado(a)	1	6%	1	13%	0	0%
	Mais motivado(a)	0	0%	0	0%	0	0%
	Nem mais nem menos motivado(a)	12	75%	5	63%	7	88%
	Mais desmotivado(a)	2	13%	1	13%	1	13%
	Muito mais desmotivado(a)	1	6%	1	13%	0	0%
Conciliação vida profissional, familiar e pessoal	Melhorou	10	63%	5	63%	5	63%
	Piorou	2	13%	0	0%	2	25%
	Sem alteração	4	25%	3	38%	1	13%

Relativamente ao número de horas de trabalho diário, em regime de teletrabalho, a maioria das chefias (75%) considera que aumentou, enquanto 63% dos técnicos considera que não houve alteração. Já sobre o prolongamento do tempo de trabalho para o período da noite e/ou fins-de semana, 75% das chefias respondeu afirmativamente, mas existiu um equilíbrio entre os técnicos em que 50% responde afirmativamente e os outros 50% negativamente.

Quanto à que comunicação que existiu entre os dois grupos, 63% das chefias avalia como muito boa e 38% como suficiente. Já os técnicos 50% avalia como muito boa, 38% como boa e 12% como suficiente. De salientar que nenhum entrevistado considerou negativo este aspeto.

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Quanto à percepção da produtividade em teletrabalho, 63% das chefias considera que aumentou devido, principalmente, ao aumento do número de horas de trabalho (25%) e 37% não percecionou qualquer alteração. Em relação aos técnicos, 75% referiu que a sua produtividade não sofreu qualquer alteração.

Analizada a motivação para o teletrabalho verificou-se que a grande maioria dos entrevistados refere que a sua motivação não sofre qualquer alteração (88% para as chefias e 63% para os técnicos). Contudo, é de salientar que os restantes tendem a considerar menos motivação para o teletrabalho (chefias refere 13% de mais desmotivado numa escala de avaliação de cinco níveis que vai do muito mais desmotivado ao muito motivado. Já no caso dos técnicos a motivação negativa corresponde a 26%, existindo uma pessoa que se considera muito motivada para esta modalidade de trabalho).

Focando na conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, a análise dos resultados demonstra que 63% de ambos os grupos considera ter havido uma melhoria. No caso dos técnicos os restantes 37% não sentiu qualquer alteração, já para as chefias, 25% considera que piorou esta capacidade de conciliação durante o período de teletrabalho e apenas um entrevistado está dividido na sua percepção pois, apesar de mais tempo, não o caracteriza como tempo de qualidade.

Analisadas as questões relacionadas com o espaço de trabalho, verificou-se que 75% das chefias consideraram ter um espaço próprio para trabalhar nas suas casas e que o mesmo não condicionou o seu desempenho profissional. Já para os técnicos, 50% refere que teve necessidade de adaptar uma área comum para poder trabalhar, mas, mesmo assim, 75% destes, diz que esse fator não condicionou negativamente o seu desempenho (Tabela 4).

Ainda sobre as condições adequadas do espaço de trabalho, nomeadamente, a existência de secretária e cadeira ergonómicas, 50% das chefias considerou ter conseguido reunir essas condições, em oposição às restantes 50% que não as reuniu. Destas, 75% não dispunha nem de secretária nem de cadeira ergonómica e 25% apenas referiu ter a secretária. No que concerne aos técnicos estas percentagens alteram-se para 37,5% os que consideraram reunir as condições adequadas, 62,5% não reunia e destes, apenas 40% só dispunha de secretária ergonómica.

Questionados sobre o facto de trabalharem em casa com outras pessoas, nomeadamente filhos menores, 18,75% referiu não ter tido essa experiência e metade não sentiu qualquer

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

dificuldade. Analisados, separadamente, os dois grupos-alvo verificou-se que 37,5% das chefias descreveram essa experiência como surreal/incompatível e desesperante, tendo também 37,5% considerado não ter existido qualquer dificuldade. No caso dos técnicos, a maior parte (62,5%) disse não ter sentido dificuldades.

Nenhum dos entrevistados referiu ter tido qualquer apoio financeiro da entidade empregadora para suportar os custos acrescidos associados ao teletrabalho.

Tabela 4 - Condições de trabalho em regime de teletrabalho

Condições de trabalho		Total	%	Técnicos	%	Chefias	%	
Existência de espaço próprio	Sim	8	50,00%	2	25,00%	6	75,00%	
	Influenciou o desempenho profissional?	Sim	1	12,50%	1	50,00%	0	0,00%
		Não	7	87,50%	1	50,00%	6	100,00%
		Não	8	50,00%	6	75,00%	2	25,00%
Existência de equipamento ergonómico	Influenciou o desempenho profissional?	Sim	2	25,00%	1	17,00%	1	50,00%
		Não	6	75,00%	5	83,00%	1	50,00%
	Sim (cadeira e secretária)	7	43,75%	3	37,50%	4	50,00%	
	Não	9	56,25%	5	62,50%	4	50,00%	
Experiência de trabalhar com outras pessoas em casa, nomeadamente filhos menores	Sem cadeira nem secretária	6	66,67%	3	60,00%	3	75,00%	
	Só secretária	3	33,33%	2	40,00%	1	25,00%	
	Só cadeira	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	
	Não tem essa experiência	3	18,75%	1	12,50%	2	25,00%	
Sem dificuldades		8	50,00%	5	62,50%	3	37,50%	
Surreal/incompatível/desesperante/complicado		5	31,25%	2	25,00%	3	37,50%	

Analisada a expectativa dos inquiridos, relativamente ao regime de trabalho a adotar no período pós-pandémico, verificou-se que a grande maioria (93,75%) gostaria de ver o teletrabalho integrado definitivamente nas práticas laborais da Administração Pública, preferencialmente no regime híbrido (81,25%).

Fazendo uma análise em separado, todos os técnicos foram de opinião de que a modalidade de teletrabalho deveria passar a ser integrada de modo definitivo, tendo 62,5%, a expectativa de poder adotar um regime híbrido no período pós-COVID. No caso das chefias, 87,5% considera que o teletrabalho deve ser integrado definitivamente na administração pública, e todos esperam poder adotar um regime híbrido, após o fim da pandemia. Às chefias, ainda foi questionado se lhes parece ser o momento indicado para promover uma revisão global dos modelos de organização do trabalho na Administração Pública, tendo 100% respondido afirmativamente.

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Tabela 5 - Expectativas futuras sobre o teletrabalho

Expectativas de Teletrabalho Pós-COVID19		Total	%	Técnicos	%	Chefias	%
Gostaria que fosse integrado na Administração Pública	Sim	15	93,75%	8	100,00%	7	87,50%
	Não	1	6,25%	0	0,00%	1	12,50%
Tipo de regime trabalho pretendido	Teletrabalho	2	12,50%	2	25,00%	0	0,00%
	Presencial	1	6,25%	1	12,50%	0	0,00%
	Híbrido	13	81,25%	5	62,50%	8	100,00%

Os guiões de entrevista diferiram em algumas questões específicas para o grupo dos técnicos e outras para o grupo as chefias, pelo que passamos à análise individual para cada um. Assim, no caso das chefias colocou-se a questão sobre se foram adotadas medidas para manter o nível de coesão da equipa, tendo sido unânime a resposta no sentido positivo. A unanimidade estendeu-se à escolha da medida adotada que recaiu na realização de reuniões periódicas, em plataformas digitais como *Teams* ou *Zoom*.

Quanto à coordenação do trabalho dos seus trabalhadores à distância, todas as chefias consideram como uma tarefa exequível. Contudo, 62,5% não sentiu dificuldades de maior, necessitando apenas de alguns ajustes e 37,5% considerou ser uma tarefa difícil apesar de exequível.

No que respeita à qualidade do trabalho desenvolvido à distância comparativamente com o prestado presencialmente, a maioria das chefias não sentiu alteração, 75%. Se atentarmos à resistência dos técnicos à mudança da modalidade de trabalho presencial para o teletrabalho, 75% das chefias nunca ou quase nunca teve essa percepção e apenas 25% por vezes apercebeu-se dessa resistência por parte dos seus trabalhadores.

Quando questionados sobre o principal desafio que lhes foi colocado pela gestão do trabalho à distância, apesar de existir uma grande variedade de respostas, a que mais sobressai com 37,5% das chefias a mencioná-la foi o esforço para a manutenção de uma comunicação eficaz com a sua equipa.

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Tabela 6 - Perceção das chefias sobre o trabalho da sua equipa à distância comparativamente com o trabalho presencial

Perceção específica das chefias sobre o trabalho à distância do seus trabalhadores comparativamente com o trabalho presencial		n	%
Coordenação do trabalho	Grande dificuldade	0	0,00%
	Difícil, mas exequível	3	37,50%
	Exequível, sem dificuldades de maior	5	62,50%
	Sem quaisquer dificuldades	0	0,00%
Qualidade do trabalho	Muito melhor	0	0,00%
	Melhor	1	12,50%
	Igual	6	75,00%
	Pior	1	12,50%
	Muito pior	0	0,00%
Resistência ao teletrabalho	Sempre	0	0,00%
	Quase sempre	0	0,00%
	Por vezes	2	25,00%
	Quase nunca	3	37,50%
	Nunca	3	37,50%
Principal desafio	Controlar o trabalho	1	12,50%
	Assegurar a gestão da equipa e do trabalho	1	12,50%
	Assegurar uma comunicação eficaz	3	37,50%
	Manter a coesão da equipa	1	12,50%
	Ajustar os procedimentos a este modelo de trabalho	1	12,50%
	Maior dificuldade de avaliação	1	12,50%

Analisadas as questões específicas colocadas aos técnicos, verifica-se que apesar de todos referirem que não sentiram pressão para completar as tarefas solicitadas, 37,5% considera que o seu direito a “desligar” não foi respeitado. Já no que respeita à qualidade da comunicação mantida com a chefia, 50% avalia como muito boa, 37,5% como boa e 12,5% como suficiente, sendo de salientar que nenhum técnico considerou esta comunicação insuficiente.

Quanto à atitude das chefias em relação ao seu bem-estar físico e psicológico, 50% não sentiu preocupação, 37,5% considera ter existido esse cuidado e 12,5% não tem opinião. Já quanto à existência de estigma por parte da chefia relativamente aos trabalhadores em situação de teletrabalho, a maioria (87,5%) refere não o ter sentido.

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Tabela 7 - Perceção específica dos técnicos sobre a atitude das chefias em situação de teletrabalho

Perceção específica dos técnicos sobre a atitude das chefias em situação de teletrabalho		n	%
Comunicação	Muito boa	4	50,00%
	Boa	3	37,50%
	Suficiente	1	12,50%
	Insuficiente	0	0,00%
Preocupação quanto ao bem-estar físico e psicológico	Sim	3	37,50%
	Não	4	50,00%
	Não sabe/não responde	1	12,50%
Demonstração de estigma	Sim	1	12,50%
	Não	7	87,50%
	Não sabe/não responde	0	0,00%

5. Discussão de resultados

Os resultados obtidos no presente estudo permitem compreender, de forma aprofundada, os efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia, num grupo de técnicos e num grupo de dirigentes do setor público. As experiências relatadas pelos participantes evidenciam que esta modalidade laboral, embora entendida, por muitos, como uma oportunidade de maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, também se revelou uma fonte de stress, isolamento e vulnerabilidade emocional.

Embora, mais de 60 % dos inquiridos perceba um equilíbrio entre os aspetos positivos e negativos do teletrabalho relativamente ao trabalho presencial, esse balanço não é homogéneo entre funções de chefia e funções técnicas, nem pode ser interpretado sem considerar variáveis como condições ergonómicas, apoio institucional, comunicação e direito à desconexão. Estes resultados estão em consonância com investigações internacionais que apontam para uma percepção mista do teletrabalho durante a pandemia, sendo, simultaneamente, valorizado pela autonomia e, posto em causa, pelo impacto no bem-estar psicossocial (Eurofound, 2021; Wang et al., 2021). Esta ambivaléncia encontra, também, paralelo em estudos realizados em Portugal que investigaram a flexibilidade do teletrabalho no contexto da pandemia. Por exemplo, Amorim, Sliusarenko e Bernardes (2022) identificaram vantagens claras como economia de deslocações e maior conciliação entre a vida pessoal e profissional, mas também desvantagens como intensificação do trabalho, isolamento e falta de preparação estrutural.

No que respeita aos aspetos positivos identificados no presente estudo, os técnicos destacaram, sobretudo, a gestão de tempo mais eficaz, a proximidade à vida familiar e a ausência de deslocações. A possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar é frequentemente apontada como um fator de satisfação e de redução de stress (Allen et al., 2015), permitindo maior controlo sobre o quotidiano e facilitando o ajustamento às exigências domésticas. Estes aspetos foram, igualmente, realçados pelas chefias que acrescentaram a percepção de menor stress do ambiente envolvente e de maior produtividade, em contraste com os técnicos. A percepção de aumento de produtividade entre as chefias pode estar associada ao tipo de funções exercidas, frequentemente mais autónomas e ligadas à gestão de processos e equipas. Estudos recentes indicam que o teletrabalho tende a favorecer funções de carácter analítico e de coordenação, nas quais o desempenho pode ser mantido, ou mesmo reforçado, pela ausência de interrupções presenciais (Biron et al., 2022). Por outro lado, os técnicos, cujas

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

tarefas dependem mais de rotinas operacionais e interação direta com colegas, podem não ter sentido o mesmo ganho em eficiência. Esta discrepância reflete os dados do estudo de Veloso et al. (2021), que revelam percepções mistas sobre o impacto do teletrabalho — muitos trabalhadores valorizam a flexibilidade, mas nem todos consideram a existência de ganhos de produtividade, havendo também relatos de fadiga e de um prolongamento do tempo de trabalho, não necessariamente acompanhado de maior eficácia.

Entre os aspectos negativos, o isolamento social foi referido como o mais significativo, transversal a todos os participantes. Na literatura nacional encontramos referências que corroboram esta constatação. O estudo de Cunha et al. (2022) com trabalhadores de um tribunal, verificou o afastamento dos colegas, a limitação da interação informal e a solidão como efeitos negativos marcantes do trabalho remoto. Do mesmo modo, Veloso et al. (2021) identificaram impactos negativos no bem-estar emocional e social dos trabalhadores, sendo o isolamento uma das principais queixas.

A perda do contacto presencial reduz a interação espontânea, o apoio social e o sentimento de pertença à organização (Toscano & Zappalà, 2020). Estas dimensões são fundamentais para a saúde psicológica, uma vez que o apoio social atua como mediador do stress e fator protetor contra a ansiedade e a depressão (Wang et al., 2021).

No caso das chefias, o maior desafio identificado foi a dificuldade em manter uma comunicação eficaz com as equipas. Em concordância, a literatura sobre liderança remota demonstra que a ausência de contacto físico reduz a empatia e a confiança interpessoal, elementos essenciais à coesão de grupo e à motivação (Wang et al., 2021; Cooper & Cartwright, 2021). Esta realidade é igualmente identificada no estudo de Amorim et al. (2022), onde a comunicação, a coordenação e a partilha de informação surgem como desafios principais do trabalho remoto, especialmente para quem lidera equipas.

No caso dos técnicos, a percepção de falta de preocupação das chefias com o seu bem-estar físico e psicológico, foi um dado particularmente relevante. Metade dos inquiridos afirmou não sentir atenção nem reconhecimento relativamente ao seu estado emocional. A literatura demonstra que a falta de suporte organizacional é um dos principais causadores de stress e *burnout*, pois reduz a percepção de segurança psicológica e enfraquece os laços de confiança (Cooper & Cartwright, 2021) (Oakman et al., 2020).

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

A ausência de separação física entre o local de trabalho e o espaço doméstico dificulta o desligar mental, levando a um estado de vigilância permanente e à percepção de “nunca estar verdadeiramente fora do trabalho”. Tal situação é corroborada pelos dados obtidos, segundo os quais 37,5% dos técnicos consideraram que o seu direito a desligar não foi respeitado. O mesmo espaço que proporcionou proximidade familiar também permitiu uma sobreposição de papéis, esbatendo as fronteiras entre a vida profissional e a pessoal. Essa diluição dos limites constitui uma das principais causas de stress e de exaustão emocional em situações de teletrabalho prolongado (Toscano & Zappalà, 2020). Também a ausência de limites temporais claros, entre tempo de trabalho e tempo pessoal, reforça a percepção de disponibilidade permanente, sendo apontado na revisão de Sobral et al. (2023) como um risco psicossocial acentuado em regime de teletrabalho, que pode contribuir para o aumento do cansaço, da ansiedade e da insatisfação laboral (Biron et al., 2022).

As condições físicas e ergonómicas do trabalho em casa também se refletem no bem-estar psicológico. A maioria dos técnicos, e uma parte considerável das chefias, reportaram não ter condições ergonómicas adequadas. A falta de espaço próprio e de mobiliário adequado, relatada tanto por técnicos como por chefias, não se limita a provocar desconforto físico, mas também interfere com a concentração, a produtividade e o equilíbrio emocional (Davis et al., 2020). Muitos técnicos adaptaram áreas comuns da casa, enquanto várias chefias, embora com espaço próprio, referiram não dispor de cadeira ou secretária adequadas. Este resultado está alinhado com as conclusões de Amorim et al. (2022) e Sobral et al. (2023), que identificam a ergonomia, o conforto físico, a iluminação e o ruído como fatores cruciais para o bem-estar e desempenho em teletrabalho. A falta de investimento institucional na preparação dos espaços domésticos para o trabalho remoto é apontada como uma das fragilidades das políticas públicas de resposta à pandemia (Veloso et al., 2021).

Além disso, a presença de outras pessoas em casa, especialmente para as chefias, acentuou as distrações e o conflito entre papéis familiares e profissionais, um fenómeno descrito em estudos sobre conciliação vida-trabalho durante a pandemia (Eurofound, 2021; Nakrošienė et al., 2019). Também Curto (2023) reforça que a presença de crianças ou outros familiares no domicílio, os ruídos e as interrupções são obstáculos à concentração, aumentando os níveis de stress e comprometendo o desempenho.

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Em síntese, os resultados do presente estudo corroboram muitos dos achados da literatura recente: o teletrabalho traz benefícios significativos — tais como economia de tempo, maior conciliação entre vida profissional e pessoal e percepção de maior autonomia — mas também desafios relevantes, como o isolamento social, a ausência de condições ergonómicas, dificuldades de comunicação e o não respeito pelo direito a desligar. O valor acrescentado do presente trabalho está na diferenciação clara entre técnicos e chefias, o que permite compreender que os impactos do teletrabalho não são uniformes, e que diferentes grupos profissionais vivenciam essa experiência de forma distinta. Confirma-se que o teletrabalho em contexto de pandemia, embora tenha oferecido oportunidades para repensar a organização do trabalho e a conciliação vida-trabalho, trouxe desafios significativos à saúde mental dos trabalhadores. As evidências reforçam a necessidade de programas de promoção do bem-estar psicológico, de medidas de formação em competências de autocuidado e de liderança empática, bem como de políticas institucionais que assegurem o respeito pelo direito a desligar e o acesso a apoio psicossocial.

Segundo Oliveira (2023), o bem-estar psicológico dos trabalhadores continuará a ser uma prioridade, tanto no setor privado quanto no público. A legislação portuguesa, com ênfase na desconexão, procurará minimizar o impacto do teletrabalho na saúde mental, promovendo a criação de um ambiente de trabalho mais equilibrado e saudável (Oliveira, 2023).

Por fim, dado que o regime híbrido continua a crescer em Portugal (INE, 2024), o futuro do trabalho no setor público deverá evoluir nesse sentido, investindo em condições promotoras da segurança e bem-estar dos trabalhadores em equilíbrio com a produtividade. Espera-se uma integração mais profunda do teletrabalho, especialmente com o apoio de novas tecnologias de colaboração e comunicação digital (Martins & Pereira, 2023).

6. Conclusão

Em suma, o teletrabalho, mais do que uma mera alternativa logística, representa um campo de reconfiguração das relações humanas no trabalho. O seu sucesso futuro dependerá da capacidade das organizações públicas em integrar práticas que preservem a saúde mental, a solidariedade e a confiança, garantindo que a tecnologia seja um meio de conexão e não de afastamento. O equilíbrio entre produtividade e bem-estar constitui, por isso, o verdadeiro desafio das novas formas de trabalho, exigindo uma abordagem centrada na pessoa e orientada para a promoção da saúde psicológica.

Importa, contudo, reconhecer que, entre o início do presente estudo e a sua conclusão, decorreu um período temporal considerável, o que constitui uma limitação metodológica. Este hiato temporal emerge, em parte, das circunstâncias excepcionais da pandemia que estiveram na génese da investigação. Assim, alguns dos resultados e testemunhos aqui analisados refletem uma realidade muito específica e marcada pelas restrições impostas pelo confinamento e pelas condições particulares de teletrabalho desse período. Ainda assim, a maioria das conclusões obtidas revela-se consistente com a literatura científica produzida no período pós-pandemia, o que reforça a sua validade e relevância.

Relativamente aos objetivos inicialmente delineados, considera-se que foram amplamente alcançados. O estudo permitiu compreender os efeitos psicossociais do teletrabalho em contexto pandémico, analisando de forma diferenciada as percepções de técnicos e chefias, e identificando, tanto as potencialidades como as fragilidades, deste regime laboral. A nível pessoal, a realização deste trabalho representou um exercício de reflexão crítica e de consolidação de aprendizagens no domínio da gestão da segurança e saúde no trabalho, reforçando a consciência sobre a importância dos fatores humanos e organizacionais na promoção do bem-estar. Do ponto de vista científico, este estudo oferece um contributo relevante para a literatura portuguesa ao documentar as vivências de técnicos e dirigentes do setor público, um campo ainda pouco explorado neste âmbito.

Para investigações futuras, seria pertinente alargar o estudo a um universo mais vasto, envolvendo diferentes organismos públicos e contextos profissionais, de modo a permitir uma análise comparativa mais abrangente. Poder-se-ia, igualmente, aprofundar a investigação sobre os impactos a longo prazo do regime híbrido e sobre as novas formas de liderança e coesão

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

organizacional em ambientes de trabalho mistos. A exploração das estratégias de promoção da saúde mental e da desconexão digital, bem como o papel das políticas públicas e institucionais na regulação do teletrabalho, constituem, igualmente, linhas promissoras de investigação.

Intervenções Propostas

- Desenvolver políticas internas de SST para teletrabalho, nomeadamente, *checklists* ergonómicas, apoio tecnológico e formação para chefias na gestão à distância;
- Avaliar estratégias para mitigar riscos psicossociais associados ao isolamento e à carga de trabalho, como por exemplo, definição de regras claras de comunicação e horários, valorização do direito a desligar e medidas de promoção do bem-estar psicológico;
- Explorar o impacto do teletrabalho em diferentes perfis profissionais, permitindo ajustar medidas às necessidades reais dos trabalhadores;
- Analisar o efeito de regimes híbridos na produtividade, motivação e saúde dos trabalhadores, uma vez que é o modelo de trabalho pretendido por uma larga maioria de trabalhadores.

7. Referências Bibliográficas

- Abendroth, A., & Reimann, N. (2018). Telework and work-conflict across workplaces: Investigating the implications of work-family-supportive and high-demand workplace cultures. *The Work-Family Interface: Spillover, Complications, and Challenges Contemporary Perspectives in Family Research*, 13, 323–348.
- Alento. (2023). *Como conciliar a vida profissional e familiar?* Disponível em <https://www.alento.pt/noticias/Como-conciliar-a-Vida-Profissional-e-Familiar>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Almeida, F. (2020). O impacto do regime de teletrabalho no contexto de emergência: Uma análise das medidas excepcionais e temporárias em Portugal. *Revista de Direito do Trabalho*, 30(2), 45–60.
- Amado, J. (Coord.). (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação* (2^a ed.). Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Amorim, M., Sliusarenko, T., & Bernardes, J. (2022). A flexibilização do trabalho no contexto da pandemia SARS CoV 2: O caso do teletrabalho em Portugal. *International Journal of Applied Management*, 3(1), 23–37. <https://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/544>
- Assembleia da República. (2003). Lei n.º 99/2003 - Código do Trabalho. *Diário da República*, n.º 197, Série I-A de 27-08-2003. Disponível em <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/99-2003-632906>
- Assembleia da República. (2009). Lei n.º 7/2009 - Aprova a revisão do Código do Trabalho. *Diário da República*, n.º 30, Série I de 12-02-2009. Disponível em <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/7-2009-602073>
- Assembleia da República. (2014). Lei n.º 35/2014 - Lei geral do trabalho em Funções Públicas. *Diário da República*, n.º 117, Série I de 20-06-2014. Disponível em <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/35-2014-25676932>

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Assembleia da República. (2021). Lei n.º 83/2021 - Modifica o regime de teletrabalho, alterando o Código do Trabalho e a Lei n.º 98/2009, de 4 setembro, que regulamenta o regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais. *Diário da República*, n.º 235, Série I de 06-12-2021. Disponível em <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/83-2021-175397114>

Bailey, N., & Kurland, N. B. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68.

Biron, M., van Veldhoven, M., & Den Dulk, L. (2022). Flexible working arrangements and employee well-being: Integrating literature and directions for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 161–176. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2009077>

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.

Bryan, M. L., & Sevilla, A. (2017). Flexible working in the UK and its impact on couples' time coordination. *Review of Economics of the Household*, 15(4), 1415–1437.

Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2021). Health and telework: New challenges after COVID-19 pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), em0073.

Carlomagno, M. C., & Rocha, L. C. (2016). Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: Uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 7(1), 173–188.

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>

Cho, H. (2021). Impact of remote work on productivity. *Journal of Workplace Studies*, 15(3), 45–59.

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Comissão Europeia (1994). *Crescimento, competitividade, emprego: Os desafios e as pistas para entrar no século XXI: Livro branco*. Disponível em <https://on.eapn.pt/documento/1994-livro-branco-sobre-crescimento-competitividade-e-emprego/>

Comissão Europeia. (2017). *O Pilar Europeu dos Direitos Sociais em 20 princípios*. Disponível em https://commission.europa.eu/system/files/2017-12/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet_pt.pdf

Comissão Europeia. (2020). *Science for Policy Briefs: Telework in the EU before and after the COVID-19: Where we were, where we head to*. Disponível em https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/employment/telework_en

Comissão Europeia (2002). *Teletrabalho: No entender da Comissão, o novo acordo constitui uma boa notícia para os trabalhadores e para as empresas*. Brussels: Comissão Europeia.

Comissão Europeia, Conselho Europeu & Parlamento Europeu, (2000). *Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia (2000/C 364/01)*. Disponível em https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_pt.pdf

Comité Económico e Social Europeu. (2021). *Parecer - Desafios do teletrabalho: Organização do tempo de trabalho, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e direito a desligar-se (2021/C 220/01)*. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=OJ:C:2021:220:FULL&from=EN>Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses (CGTP). (2021). Comunicação sindical – Estudo sobre as implicações do teletrabalho na vida das mulheres e das famílias. Disponível em <https://www.cgtp.pt/informacao/comunicacao-sindical/15573-estudo-sobre-as-implicacoes-do-teletrabalho-na-vida-das-mulheres-e-das-familias>

Conselho Europeu. (1989). *Diretiva 89/391/CEE - Relativa à aplicação de medidas destinadas a promover a melhoria da segurança e da saúde dos trabalhadores no trabalho*. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=celex:31989L0391>

Cooper, C. L., & Cartwright, S. (2021). Occupational stress: A review of causes, consequences and interventions. *Safety Science*, 134, 105–118. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105218>

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Cordero, M. C. (2012). *Historias de vida: Una metodología de investigación cualitativa*. Universidad de Puerto Rico.

Costa, A., & Silva, R. (2023). Teletrabalho e bem-estar no setor privado: Desafios pós-pandemia. *Revista de Psicología Organizacional*, 42(3), 234–246.

Costa, P. (2020). A flexibilidade dos horários no teletrabalho: Uma análise comparativa. *Revista de Gestão de Pessoas*, 32(1), 78–89.

Costa, P. (2020). Decreto-Lei nº 10-A/2020 e a regulamentação do teletrabalho na pandemia. *Revista Jurídica de Políticas Públicas*, 25(1), 121–134.

Costa, P., & Rodrigues, D. (2021). Teletrabalho e direitos dos trabalhadores: As mudanças legislativas com a Lei n.º 83/2021. *Revista de Direito do Trabalho*, 32(1), 99–113.

Curto, A. (2023). *Work-life balance, motivação e bem-estar no teletrabalho*. Dissertação de Mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em <https://www.iscte-iul.pt/tese/16454>

Cunha, L., Correia, C., & Monteiro, R. (2022). Teletrabalho e produtividade: Estudo de caso num tribunal português em contexto pandémico. *Revista da UIIPS*, 10(2), 125–143. <https://revistas.rcaap.pt/uips/article/view/29088>

Davis, K. G., Kotowski, S. E., Daniel, D., Gerding, T., Naylor, J., & Syck, M. (2020). The home office: Ergonomic lessons from the pandemic. *Ergonomics in Design*, 28(4), 4–10. <https://doi.org/10.1177/1064804620937907>

Da Silva, G. E. (2018). Teletrabalho: Nova configuração de trabalho flexível e possíveis efeitos à subjetividade e saúde mental dos teletrabalhadores. *Revista Espaço Acadêmico*, 18(209), 44–55.

De Macêdo, T. A., Cabral, E. L., Castro, W. R., Junior, C. C., Junior, J. F., Pedrosa, F. M., Silva, A. B., Medeiros, V. R. F., Souza, R. P., Cabral, M. A. L., & Másculo, F. S. (2020). Ergonomics and telework: A systematic review. *Work*, 66(4), 777–788.

Dias, F., & Almeida, P. (2023). Teletrabalho na função pública: Uma análise das novas práticas e desafios. *Revista de Administração Pública*, 18(4), 180–195.

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Direção-Geral da Administração e Emprego Público (DGAEP). (2020). *Guia para a Segurança e Saúde em Teletrabalho na Administração Pública*.

Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT). (2020). *Teletrabalho no contexto da negociação coletiva*.

Eurofound. (2020, 26 de março). COVID-19 could permanently change teleworking in Europe. Disponível em <https://www.eurofound.europa.eu/en/news/2020/covid-19-could-permanently-change-teleworking-europe>

Eurofound. (2021). *Living, working and COVID-19*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/48560>

Eurofound. (2023, 8 de fevereiro). Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar. Disponível em https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/113048/WHO_NMH_NHD_14.1_eng.pdf?ua=1

Fernandes, G. M. P. (2013). A formação como instrumento de desenvolvimento de competências facilitadoras da empregabilidade: Estudo exploratório com finalistas do ensino superior.

Ferreira, J. (2020). Economia de custos no teletrabalho: Redução de infraestrutura e recursos. *Journal of Business Economics*, 22(2), 101–115.

Figueiredo, J. (2021). Desafios da implementação do teletrabalho no pós-COVID: Aspectos jurídicos e sociais. *Revista de Direito do Trabalho e Política Social*, 29(3), 112–124.

Figueiredo, J. (2021). O teletrabalho na administração pública pós-pandemia: Impactos e desafios. *Revista de Políticas Públicas*, 39(2), 58–72.

Fraser, M. T. D., & Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: Discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 14(28), 139–152.

Gomes, A. (2022). Teletrabalho e seus impactos nos conflitos laborais. *Journal of Labor Relations*, 18(4), 45–58.

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Gonçalves, M. (2021). Teletrabalho pós-pandemia: Regulação e desafios na adaptação ao novo normal. *Journal of Labor Law*, 37(4), 145–158.

Gonçalves, M. (2022). Teletrabalho: Tendências e desafios no contexto pós-pandemia. *Journal of Business Studies*, 18(1), 112–123.

Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: What does it mean for management? *Long Range Planning*, 37(4), 319–334.

Independentes, U. d. S. (2020, 8 de julho). Comunicado 12/2020 - Teletrabalho tem de ser regulamentado em sede de contratação coletiva. Disponível em <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/teletrabalho-tem-de-ser-regulamentado-em-sede-de-contratacao-coletiva-defende-uniao-dos-sindicatos-independentes-610782/>

INE - Instituto Nacional de Estatística. (2020). Trabalho a partir de casa - Módulo ad hoc do Inquérito ao Emprego 2º trimestre de 2020. Disponível em <https://www.ine.pt>

INE - Instituto Nacional de Estatística. (2024). *Estatísticas do Emprego – 1.º Trimestre de 2024*. Disponível em <https://www.ine.pt>

ITCILO. (2018). *International labour law and domestic law: A training manual for judges, lawyers and legal educators: Occupational safety and health*. Turin: Training Centre of the ILO.

Leite, A. L., da Cunha Lemos, D., & Schneider, W. A. (2019). Teletrabalho: Uma revisão integrativa da literatura internacional. *CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(3), 186–209.

Lima, A. (2021). Teletrabalho e a sustentabilidade no ambiente corporativo. *Environmental Management Journal*, 22(1), 101–115.

Maia, M., & Neto, H. (2021). Teletrabalho em contexto de pandemia – Um estudo a postos de trabalho. *Cadernos de Engenharia de Segurança, Qualidade e Ambiente*, 1(4), 20–44.

Manzini, E. J. (2004). Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *Educação: Teoria e Prática*, 8(13), 11–20.

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Martins, F. (2022). Teletrabalho e desconexão: A eficácia das novas normas em Portugal. *Revista Portuguesa de Trabalho e Emprego*, 23(1), 88–103.

Martins, P., & Pereira, S. (2023). O futuro do teletrabalho: Tendências e desafios pós-pandemia. *Revista de Estudos de Trabalho e Sociedade*, 14(1), 34–47.

Masterson, C., Sugiyama, K., & Ladge, J. (2020). The value of 21st century work-family supports: Review and cross-level path forward. *Journal of Organizational Behavior*, 1–21.

Matos, C. (2022). A implementação do teletrabalho na função pública em Portugal: A transição para o pós-pandemia. *Revista de Direito Administrativo e Público*, 27(1), 15–29.

Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (R)evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>

Messenger, J. C. (2019). Introduction: Telework in the 21st century – an evolutionary perspective. In *Telework in the 21st century*. Edward Elgar Publishing.

Messenger, J. C., Vargas Llave, O., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeylen, G., & Wilkens, M. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. International Labour Office & Eurofound.

Monteiro, R. F. G. (2011). Parcerias entre a escola e a comunidade: objetivos estratégicos e reflexos na prática educativa (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Leiria.

Morris, J. (2020). Teletrabalho: Vantagens e desafios para o futuro. *Work-Life Balance Review*, 34(2), 112–130.

Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštaitaitė, B. (2019). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>

Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22(4), 301–317. [https://doi.org/10.1016/0191-2607\(88\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0191-2607(88)90008-8)

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: How do we optimize health? *BMC Public Health*, 20(1), 1825. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development. (2020). *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?* Disponível em

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/07/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-how-can-public-policies-make-it-happen_0aad8ddd/a5d52e99-en.pdf

OIT - Organização Internacional do Trabalho. (1981). *Convenção sobre a segurança, a saúde dos trabalhadores e o ambiente de trabalho.* Disponível em <https://www.dgert.gov.pt/convencao-n-o-155-sobre-a-seguranca-e-a-saude-dos-trabalhadores-1981>

OIT - Organização Internacional do Trabalho. (2020). *Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19.* Disponível em https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf

OIT - Organização Internacional do Trabalho. (2020, 5 de junho). *COVID-19: Guidance for labour statistics data collection [Technical Note].*

Oliveira, A. (2023). Saúde mental no teletrabalho: Desafios e soluções no contexto pós-pandemia. *Revista de Psicologia e Saúde*, 21(2), 97–109.

Ordem dos Psicólogos (2020, novembro). *COVID-19 – Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional: Uma necessidade básica (sobretudo em contexto de crise).* Disponível em https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/doc_covid_19_equilibrio_vida_pessoalprofissional.pdf

Parlamento Europeu e do Conselho. (2003). Diretiva 2003/98/CE - *Relativa à reutilização de informações do setor público.* Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:345:0090:0096:pt:PDF>

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Parlamento Europeu e do Conselho. (2019a). Diretiva (UE) 2019/1152 - *Relativa a condições de trabalho transparentes e previsíveis na União Europeia*. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1152>

Parlamento Europeu e do Conselho. (2019b). Diretiva (UE) 2019/1158 - *Relativa à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos progenitores e cuidadores e que revoga a Diretiva 2010/18/UE do Conselho* 79. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158>

Pedersen, D. E., Minnotte, K. L., Kiger, G., & Mannon, S. E. (2009). Workplace policy and environment, family role quality, and positive family-to-work spillover. *Journal of Family and Economic Issues*, 30(1), 80–89.

Presidência do Conselho de Ministros. (2020a). Decreto-Lei n.º 2-A/2020 - Procede à execução da declaração do estado de emergência efetuada pelo Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março. *Diário da República*, n.º 57, Série I de 20-03-2020. Disponível em <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto/2-a-2020-130473161>

Presidência do Conselho de Ministros. (2020b). Decreto-Lei n.º 94-A/2020 - Altera as medidas excepcionais e temporárias relativas à pandemia da doença COVID-19. *Diário da República*, n.º 214, Série I de 03-11-2020. Disponível em <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/94-a-2020-147533155>

República de Portugal (2019). *Programa do XXII Governo Constitucional 2019–2023*. Disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=programa-do-xxii-governo-constitucional>

República de Portugal (2020). Resolução do Conselho de Ministros n.º 92-A/2020 - Declara a situação de calamidade, no âmbito da pandemia da doença COVID-19. Disponível em <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/resolucao-conselho-ministros/92-a-2020-147412974>

Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. (2011). Autonomia e trabalho informacional: O teletrabalho. *Dados*, 54, 207–233.

Sampaio, R. C., & Lycarião, D. (2021). *Análise de conteúdo categorial: Manual de aplicação*. Enap.

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Santos, C., & Silva, M. (2020). Teletrabalho na pandemia: Medidas legais e implicações para o mercado de trabalho português. *Revista Portuguesa de Ciências Sociais*, 28(3), 78–92.

Santos, L. (2022). O impacto do teletrabalho na atração e retenção de talentos no setor privado. *Revista de Gestão de Recursos Humanos*, 34(2), 45–58.

Santos, L. (2023). A nova legislação do teletrabalho em Portugal: Desafios e perspetivas para o futuro. *Revista de Estudos Jurídicos*, 40(2), 34–47.

Schooreel, T., & Verbruggen, M. (2016). Use of family-friendly work arrangements and work–family conflict: Crossover effects in dual-earner couples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 119–132.

Senatori, I. (2020). The European Framework Agreement on Digitalisation: A whiter shade of pale? *Italian Labour Law e-Journal*, 13(2), 159–175.

Silva, M. (2021). A inclusão no teletrabalho: Como a flexibilidade pode melhorar a diversidade no mercado de trabalho. *Journal of Social Inclusion*, 19(2), 67–79.

Sobral, J., Quental, C., & Peixoto, J. (2023). Evidências sobre os riscos psicossociais e o teletrabalho. *Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional Online*, 15, esub0390. <https://doi.org/10.31252/RPSO.15.04.2023>

Souza, R. (2019). O teletrabalho e a redução de custos operacionais nas empresas. *Business Efficiency Journal*, 11(4), 78–89.

Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation. *Sustainability*, 12(23), 9804. <https://doi.org/10.3390/su12239804>

Van den Broek, D., & Keating, E. (2011). Rights to a process for the masses or select privileges for the few? Telework policy and labour market inequality in Australia. *Policy Studies*, 32(1), 21–33.

Van Sell, M., & Jacobs, S. M. (1994). Telecommuting and quality of life: A review of the literature and a model for research. *Telematics and Informatics*, 11(2), 81–95.

**Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de
um grupo de trabalhadores públicos**

Vargas-Llave, O., Mandl, I., Weber, T., & Wilkens, M. (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. New Forms of Employment Series.

Veloso, A. P., Marques da Costa, E., & Abrantes, P. (2022). Teletrabalho em tempo de pandemia: Das vantagens às incertezas nos quotidianos das famílias residentes na Área Metropolitana de Lisboa Norte, Portugal. *Finisterra*, 57(121).
<https://doi.org/10.18055/Finis28818>

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
<https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

8. Anexos

8.1. Guião de entrevista semiestruturada para técnicos



MESTRADO EM GESTÃO DA SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Dissertação: Efeitos Psicossociais do Teletrabalho em tempo de pandemia: Retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Entrevista a técnicos/ assistentes técnicos

I. Caracterização do entrevistado

1. Sexo

- Feminino
- Masculino
- Outro

2. Idade

- Até 30 anos
- Entre 31 e 45 anos
- Entre 46 e 55 anos
- Entre 56 e 65 anos
- Mais de 65 anos

3. Número de filhos menores e/ou pessoas dependentes (idosos, pessoas portadoras de deficiência, etc.)

- 0
- 1 Idade: _____
- 2 Idades: _____
- 3 Idades: _____
- Mais de 3: Idades: _____

II. Pandemia COVID-19, teletrabalho e futuros modelos de organização do trabalho na Administração Pública

4. Antes da pandemia já tinha alguma vez trabalhado em regime de teletrabalho na Administração Pública?

- Sim
- Não

5. Julga que a possibilidade de poder trabalhar na modalidade de teletrabalho traz:

- Mais aspectos positivos
- Mais aspectos negativos
- Sem alterações

6. Enumere os 2 aspectos que considera mais positivos decorrentes do teletrabalho?

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

7. E os 2 mais negativos?
 8. Como avalia a comunicação mantida com a sua chefia, em situação de teletrabalho?
 - Muito boa
 - Boa
 - Suficiente
 - Insuficiente
 9. Relativamente ao número de horas de trabalho diário, em regime de teletrabalho:
 - Aumentou
 - Diminuiu
 - Não houve alteração
 10. O tempo de trabalho prolongou-se para o período da noite? E para os fins-de-semana?
 11. Sentiu pressão para completar as tarefas solicitadas ou estar constantemente "online"?
 12. Considera que o seu direito a "desligar" foi respeitado?
 13. Em casa, tinha um espaço próprio para trabalhar ou teve necessidade de adaptar uma área comum (sala, cozinha, quarto...) para esse efeito? Sente que o espaço de trabalho conseguido condicionou de alguma forma o seu desempenho?
 14. Conseguiu reunir as condições adequadas de trabalho, nomeadamente, existência de secretária e cadeira ergonómicas?
 15. Como descreveria a experiência de trabalhar com outras pessoas em casa (nomeadamente filhos menores, se for caso disso)?
 16. A entidade empregadora contribuiu financeiramente para suportar os custos acrescidos pelo facto de estar em teletrabalho nomeadamente no que diz respeito à electricidade e internet?
 17. Sentiu preocupação, por parte da mesma, relativamente ao seu bem-estar físico e psicológico?
 - Não
 - Sim
 - Não sabe / não responde
 18. Sentiu existir um estigma por parte das chefias relativamente aos trabalhadores em situação de teletrabalho?
 - Sim
 - Não
 - Não sabe / não responde

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

19. Qual a percepção relativamente à sua produtividade desde que começou a trabalhar em casa?
 Aumentou
 Diminuiu
 Não houve alteração

20. Se respondeu que aumentou ou diminui a produtividade, na questão anterior, explique em que sentido.

21. Por comparação à motivação que sente quando realiza trabalho presencial, o exercício do seu trabalho em modalidade de teletrabalho deixa-o(a):
 Muito motivado(a)
 Mais motivado(a)
 Nem mais nem menos motivado(a)
 Mais desmotivado(a)
 Muito mais desmotivado(a)

22. Considera que a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal melhorou ou piorou em situação de teletrabalho? Destaque os aspetos mais positivos e os mais negativos.

23. É de opinião que a modalidade de teletrabalho deve ser definitivamente integrada nas práticas laborais da Administração Pública portuguesa?
 Sim
 Não
 Não sabe / não responde

24. Qual a sua expectativa relativamente ao período pós-covid: integrar o teletrabalho como opção de trabalho, regressar ao trabalho totalmente presencial ou adotar um regime híbrido?

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

8.2. Guião de entrevista semiestruturada para chefias



MESTRADO EM GESTÃO DA SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Dissertação: Efeitos Psicossociais do Teletrabalho em tempo de pandemia: Retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

Entrevista a chefias

I. Caracterização do entrevistado

1. Sexo

- Feminino
- Masculino
- Outro

2. Idade

- Até 30 anos
- Entre 31 e 45 anos
- Entre 46 e 55 anos
- Entre 56 e 65 anos
- Mais de 65 anos

3. Número de filhos menores e/ou pessoas dependentes (idosos, pessoas portadoras de deficiência, etc.)

- 0
- 1 Idade: _____
- 2 Idades: _____
- 3 Idades: _____
- Mais de 3: Idades: _____

II. Pandemia COVID-19, teletrabalho e futuros modelos de organização do trabalho na Administração Pública

4. Antes da pandemia já tinha alguma vez trabalhado em regime de teletrabalho na Administração Pública?

- Sim
- Não

5. Julga que a possibilidade de poder trabalhar na modalidade de teletrabalho traz:

- Mais aspectos positivos
- Mais aspectos negativos
- Sem alterações

6. Quais são os 2 aspectos que considera mais positivos decorrentes do teletrabalho?

7. E os 2 mais negativos?

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

8. Relativamente ao número de horas de trabalho diário, em regime de teletrabalho:
 Aumentou
 Diminuiu
 Não houve alteração

9. O tempo de trabalho prolongou-se para o período da noite? E para os fins-de-semana?

10. Em casa, tinha um espaço próprio para trabalhar ou teve necessidade de adaptar uma área comum (sala, cozinha, quarto...) para esse efeito? Sente que o espaço de trabalho conseguido condicionou de alguma forma o seu desempenho?

11. Conseguiu reunir as condições adequadas de trabalho, nomeadamente, existência de secretária e cadeira ergonómicas?

12. Como descreveria a experiência de trabalhar com outras pessoas em casa (nomeadamente filhos menores, se for caso disso)?

13. A entidade empregadora contribuiu financeiramente para suportar os custos acrescidos pelo facto de estar em teletrabalho nomeadamente no que diz respeito à eletricidade e internet?

14. Qual a percepção relativamente à sua produtividade desde que começou a trabalhar em casa?
 Aumentou
 Diminuiu
 Não houve alteração

15. Se respondeu que aumentou ou diminui a produtividade, na questão anterior, explique em que sentido.

16. Por comparação à motivação que sente quando realiza trabalho presencial, o exercício do seu trabalho em modalidade de teletrabalho deixa-o(a):
 Muito motivado(a)
 Mais motivado(a)
 Nem mais nem menos motivado(a)
 Mais desmotivado(a)
 Muito mais desmotivado(a)

17. Considera que a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal melhorou ou piorou em situação de teletrabalho? Destaque os aspetos mais positivos e os mais negativos.

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos

18. Como avalia a comunicação que manteve com a sua equipa de trabalho, em situação de teletrabalho?
 Muito boa
 Boa
 Suficiente
 Insuficiente
19. Foram tomadas medidas no sentido de manter o nível de coesão da equipa?
Se sim, quais? Se não, porquê?
20. A coordenação do trabalho dos seus trabalhadores à distância revelou-se:
 De grande dificuldade
 Difícil, mas exequível
 Exequível, com ajustamentos necessários, mas sem dificuldade de maior
 Sem quaisquer dificuldades
21. Por comparação à qualidade do trabalho que era prestado presencialmente, a qualidade do trabalho desenvolvido pelos seus trabalhadores, em regime de teletrabalho, é genericamente:
 Muito melhor
 Melhor
 Igual
 Pior
 Muito pior
22. Existiu algum tipo de resistência por parte dos trabalhadores na mudança da modalidade de trabalho presencial para a de teletrabalho?
 Sempre
 Quase sempre
 Por vezes
 Quase nunca
 Nunca
23. Qual considera ter sido o principal desafio que lhe foi colocado pela gestão do trabalho à distância?
24. É de opinião que a modalidade de teletrabalho deve ser definitivamente integrada nas práticas laborais da Administração Pública portuguesa?
 Sim
 Não
 Não sabe / não responde
25. Considera ser este o momento indicado para uma revisão global dos modelos de organização do trabalho na Administração Pública?
 Sim
 Não
 Não sabe / não responde

Efeitos psicossociais do teletrabalho em tempo de pandemia: retratos de experiências de um grupo de trabalhadores públicos



MESTRADO EM GESTÃO DA SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

26. Qual a sua expectativa relativamente ao período pós-covid: integrar o teletrabalho como opção de trabalho, regressar ao trabalho totalmente presencial ou adotar um regime híbrido?