



projeto de cooperação técnica

RELATÓRIO

PGD - melhoria das políticas
e práticas de teletrabalho e
de aferição do seu desempenho



CLAD

gov.br



INSTITUTO NACIONAL
DE ADMINISTRAÇÃO, I.P.

dgaep
direção-geral da administração
e do emprego público



Antes de imprimir, questione se a impressão é mesmo necessária.

Se tiver de o fazer, pondere sobre a necessidade de impressão integral.

Privilegie o uso de papel reciclável, escolhendo, se possível, as opções frente/verso e preto/branco.

Faça a diferença e opte por práticas mais sustentáveis — Recicle.



CLAD

gov.br

ina
INSTITUTO NACIONAL
DE ADMINISTRAÇÃO, I.P.

dgaep
direção-geral da administração
e do emprego público

FICHA TÉCNICA

Título • RELATÓRIO | PGD - melhoria das políticas e práticas de teletrabalho e de aferição do seu desempenho

Entidades intervenientes •

INA, I. P. | Instituto Nacional de Administração (Coordenação Interinstitucional)
Pelo Conselho Diretivo – Abel Carreira

DGAEP | Direção-Geral da Administração e Emprego Público Pela Direção-Geral
– Pedro Engrácia

Equipa Técnica •

Ana Coelho - DGAEP

César Madureira - DGAEP

Elda Morais (Coordenação Operacional) - DGAEP

Paula Meneses - DGAEP

Susana Martins – INA, I. P.

Editor • DGAEP | Direção-Geral da Administração e Emprego Público

Endereço • Rua da Alfândega, 5 - 2.º, 1149-095 Lisboa

E-mail • geral@dgaep.gov.pt

Versão • V2_05_2025

Data • maio de 2025

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO, OBJETIVOS E METODOLOGIA DO ESTUDO	12
1. ENQUADRAMENTO	13
1.1 Pertinência e atualidade do estudo	13
1.2 Universos objeto do estudo	13
2. OBJETIVOS	14
2.1 Objetivos gerais	14
2.2 Objetivos específicos	14
3. METODOLOGIA	15
3.1 Instrumentos de recolha de dados	16
3.1.1 Inquérito Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)	16
3.1.2 Inquérito PGD – dirigentes máximos	16
3.1.3 Inquérito PGD – trabalhadores e chefias intermédias	17
3.1.4 Oficinas Participativas	17
3.1.5 Entrevistas com dirigentes máximos	18
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	19
O TELETRABALHO: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS, PERCEÇÕES, CONSENSOS E CONTROVÉRSIAS	20
1. perceções acerca das principais vantagens e desvantagens	21
2. idade, sexo, conciliação trabalho/ família e outras perceções controversas	22
3. o papel do controlo no teletrabalho	25
CAPÍTULO III – RESULTADOS DO INQUÉRITO CLAD	28
CAPÍTULO IV – RESULTADOS DOS INQUÉRITOS AO UNIVERSO PGD	35
1. Análise de dados do inquérito aos dirigentes máximos PGD	36
1.1 Caracterização dos respondentes	36
1.2 Perceções dos respondentes	37
1.2.1 O teletrabalho e a cultura de inovação	37
1.2.2 Mudanças Proporcionadas pelo Teletrabalho	38
1.2.3 Atração e Retenção de Profissionais	39
1.2.4 Impacto do teletrabalho no compromisso e resultados dos trabalhadores	40
2. Análise de dados do inquérito aos TRABALHADORES e chefias intermédias PGD	44
2.1 Caracterização dos respondentes	44
2.1.1 Participação no Programa de Gestão de Desempenho	45
2.1.2 Caracterização dos respondentes, por hierarquia	47

2.2 Caracterização dos respondentes	52
2.2.1 Trabalhadores em teletrabalho	52
2.2.2 Trabalhadores em regime de trabalho presencial	56
2.3 Vantagens e riscos associados ao teletrabalho - perspetiva comparada: trabalhadores, chefias e dirigentes máximos	58
CAPÍTULO V – OFICINAS PARTICIPATIVAS – ANÁLISE DE CONTEÚDOS	62
1. Síntese das respostas das oficinas participativas	64
• Vantagens e desvantagens para os trabalhadores	64
• Vantagens e desvantagens para as instituições	67
2. Perceções acerca do Programa de Gestão de Desempenho	70
CAPÍTULO VI – ENTREVISTAS	73
QUESTÕES APRESENTADAS:	75
CAPÍTULO VII – DISCUSSÃO, CONCLUSÕES E SUGESTÕES	80
1. Discussão dos dados do inquérito aos países CLAD	81
2. Discussão do inquérito aos dirigentes máximos	83
3. Discussão dos dados do inquérito aos trabalhadores e chefias intermédias	87
4. Discussão - entrevistas a dirigentes máximos	89
5. Discussão - Oficinas participativas	90
CAPÍTULO VIII – CONCLUSÕES E SUGESTÕES	92
CAPÍTULO IX – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97

GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 1 Qual o total de trabalhadores que exercem funções presentemente na AP?	30
Gráfico 2 Desde quando é que existe essa prática?	31
Gráfico 3 Trabalhadores a exercerem funções em Teletrabalho (%) a 31 julho 2024	31
Gráfico 4 Trabalhadores em Teletrabalho, por sexo (%)	32
Gráfico 5 Que modalidade(s) de teletrabalho são utilizadas?	33
Gráfico 6 Distribuição do teletrabalho - os trabalhadores em teletrabalho estão concentrados em algumas áreas de governação?	33
Gráfico 7 Tipo de instituição, em número	36
Gráfico 8 Compromisso - o grau de comprometimento dos trabalhadores em teletrabalho é superior ao dos demais trabalhadores?	42
Gráfico 9 Foco nos resultados - qual é a contribuição do teletrabalho para aumentar o foco das atividades nos resultados e na melhoria contínua das entregas?	42
Gráfico 10 Mecanismos de controlo - a sua instituição tem adotado os mecanismos adequados para fazer o acompanhamento efetivo dos planos de entregas?	43
Gráfico 11 Plano de entregas - deveria ser apoiado ou complementado com outro sistema de acompanhamento de atividades?	43
Gráfico 12 Participação no PGD, em número e percentagem	45
Gráfico 13 Modalidade de trabalho, em número e percentagem	46
Gráfico 14 Tipo de teletrabalho, em número e percentagem	46
Gráfico 15 Quais os aspetos do teletrabalho que mais valoriza? (1ª opção – o mais valorizado até 5ª opção – o menos valorizado)	58
Gráfico 16 Quais os aspetos do teletrabalho que mais recebe? (1ª opção – o mais receado até 5ª opção – o menos receado)	60
Tabela 1 Total da população, por sexo, em 2023	30
Tabela 2 Mudança na cultura de inovação organizacional - Dimensões	38
Tabela 3 Mudanças induzidas com o teletrabalho	39
Tabela 4 Atração e retenção de profissionais	40
Tabela 5 Compromisso e Resultados -Frequências das questões Q11 a Q16, em número e percentagem	41
Tabela 6 Tipo de teletrabalho, em número e percentagem	47
Tabela 7 Caracterização dos respondentes por hierarquia (servidores e chefias intermédias), em número e percentagem	49
Tabela 8 Relação entre a participação no PGD e a modalidade de trabalho dos servidores, por tipo de vínculo	50

Tabela 9 Participação no PGD - modalidade de trabalho das chefias intermédias, por tipo de vínculo	51
Tabela 10 Nível de concordância em questões sobre a prática do teletrabalho no geral (escala de 1 – discordo totalmente até 5 – concordo totalmente)	52
Tabela 11 Nível de concordância em questões sobre a experiência do teletrabalho (escala de 1 – discordo totalmente até 5 – concordo totalmente)	55
Tabela 12 Nível de concordância em questões sobre a prática do teletrabalho no caso dos trabalhadores em modalidade de trabalho presencial (escala de 1 – discordo totalmente até 5 – concordo totalmente)	57
Tabela 13 Estatísticas descritivas da questão: Quais os aspetos do teletrabalho que mais valoriza? (escala de 1 – o mais valorizado até 5 – o menos valorizado)	60
Tabela 14 Estatísticas descritivas da questão: Quais os aspetos do teletrabalho que mais receia? (escala de 1 – o mais receado até 5 – o menos receado)	61
Tabela 15 Objetivos PGD / concretização	96

ANEXOS

ANEXOS	102
ANEXO 1 INQUÉRITO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NOS PAÍSES CLAD	103
ANEXO 2 PESQUISA TELETRABALHO PGD DIRIGENTES MÁXIMOS	109
ANEXO 3 PESQUISA TELETRABALHO PGD SERVIDORES/CHEFIAS	115
ANEXO 4 ANÁLISE DE CONTEÚDO DO INQUÉRITO AOS DIRIGENTES MÁXIMOS	123
ANEXO 5 ANÁLISE DE CONTEÚDO ENTREVISTAS DIRIGENTES MÁXIMOS	139



INTRODUÇÃO

Com início em 2020, a pandemia de COVID 19 trouxe novos de desafios de organização em todo o mundo do trabalho. As administrações públicas não foram imunes a esse desafio.

Novas formas de organização dos modelos de trabalho impuseram-se como prevalentes, fruto das condições criadas com as respostas de emergência adotadas durante o período da pandemia. O trabalho remoto, ou teletrabalho, foi a modalidade de organização do trabalho que mais cresceu após esse período.

No Brasil, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e o trabalho remoto já estavam implementados há alguns anos, em modo de experimentação. Remontam a 2015 as primeiras iniciativas de teletrabalho na Administração Pública Federal (APF), embora apenas em 2018 se tenham definido com maior precisão as orientações e critérios para a adoção do PGD, sendo em simultâneo definida a modalidade de “teletrabalho”.

Tendo presente o impulso e disseminação que o teletrabalho teve após a pandemia, criadas que foram as condições normativas e técnicas para enquadrar esse crescimento, o presente projeto de cooperação técnica horizontal surge ditado pela necessidade de reunir informação para apoio à implementação de estratégias de ajustamento das políticas e práticas de trabalho remoto e sua aferição de desempenho.

Assim, sob o patrocínio do Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), em resposta ao pedido de colaboração técnica formulado pela APF através do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), acolheu Portugal, através do Instituto Nacional de Administração Pública, (INA I.P.) e da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) a realização do presente estudo.

De sinalizar a importância da ótima articulação estabelecida entre as diferentes equipas envolvidas, destacando o apoio do Secretariado do CLAD na disseminação e incentivo à participação do inquérito pelos seus membros, e a inexcedível disponibilidade e competência da equipa do MGI para apoiar na recolha de dados e no desenvolvimento do trabalho junto dos intervenientes nas Oficinas participativas e nas entrevistas.

Este trabalho é fruto desta profícua e participada colaboração.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO, OBJETIVOS E METODOLOGIA DO ESTUDO





1. ENQUADRAMENTO

1.1 Pertinência e atualidade do estudo

Num momento em que se registam alterações estruturais e, provavelmente, definitivas nos modelos de organização do trabalho em todo o mundo, tanto no setor privado quanto no público, é fundamental que se efetue uma monitorização relativamente ao desenvolvimento do trabalho remoto, das suas vantagens e desvantagens, das suas modificações e das implicações diretas e indiretas que têm na produtividade, eficiência e eficácia das organizações.

Da mesma forma mostra-se necessário, aferir percepções de trabalhadores e de chefias, fundamentais para se entender a sensibilidade dos mesmos relativamente às suas novas “situações de trabalho” e para que as mesmas possam ser consideradas em sede de novos enquadramentos de natureza jus-laboral, de novos modelos organizacionais, de novos programas de controle de riscos psicossociais, entre outros.

1.2 Universos objeto do estudo

Pese embora, como já foi salientado, o presente projeto se centre desenvolvidamente no trabalho remoto na Administração Pública Federal brasileira, foi entendido pertinente conhecer exploratoriamente também o estado do teletrabalho nos países do universo CLAD procurando obter alguns elementos de comparação entre os diversos países membros no que concerne a legislação e a praxis do teletrabalho, elementos esses que também poderão contribuir para enquadrar a realidade brasileira.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivos gerais

- Realizar investigação sobre as práticas e desafios do trabalho remoto, com ênfase na aferição do desempenho dos servidores públicos;
- Identificar práticas de trabalho remoto e produzir recomendações e estratégias que mantenham e aumentem a eficácia, a eficiência e a qualidade dos serviços públicos.

2.2 Objetivos específicos

- Levantar referências e experiências relacionadas com o trabalho remoto e sua aferição de desempenho, designadamente nos Estados-Membros do CLAD;
- Identificar os principais desafios enfrentados na implementação e gestão do trabalho remoto e na aferição do desempenho dos trabalhadores (operativos; organizacionais; liderança; bem-estar dos “servidores”);
- Mapear práticas atuais de trabalho remoto e aferição de desempenho em diferentes órgãos da administração pública brasileira;
- Apresentar recomendações e estratégias para aprimorar a implementação do trabalho remoto e a aferição do desempenho.



3. METODOLOGIA

A presente investigação é um estudo exploratório, para o qual se adotou uma metodologia mista, comportando uma componente de análise quantitativa e outra qualitativa.

Tratando-se de um estudo de carácter exploratório, no âmbito do presente projeto, foram desenvolvidos diferentes instrumentos de recolha de dados.

O método de amostragem é não probabilístico, pois a participação no inquérito foi aberta a todos, mas apenas os indivíduos que optaram por responder foram incluídos na amostra, o que se traduziu numa amostragem por resposta voluntária (ou auto selecionada).

Apesar de não ser frequente a apresentação de uma revisão da literatura em relatórios técnicos (não académicos), tendo em atenção a atualidade e a pertinência do tema em análise (teletrabalho) e a existência de aspetos ainda pouco consensuais entre autores (como é o caso do efeito teletrabalho na conciliação trabalho-família). optámos pela redação de uma breve revisão da literatura que inclui autores de referência, alguns dos quais vêm estudando o teletrabalho há várias décadas.

Dada a natureza e os objetivos do estudo, procurou-se ainda tratar na revisão da literatura o papel do controlo no teletrabalho, matéria sobre a qual a existência de reflexões traduzidas em artigos científicos é bastante deficitária.

3.1 Instrumentos de recolha de dados

3.1.1 Inquérito Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)¹

Distribuído aos 22 países membros plenos do CLAD um questionário (em castelhano e em português) com o propósito de recolher dados sobre a situação das administrações públicas destes países no que concerne à utilização do teletrabalho.

O questionário contém uma secção com questões relativas à prática do teletrabalho nos diferentes países membros e uma secção para recolha de indicação de outras fontes, v.g. Estudos e Relatórios produzidos pelos diferentes países, com informação atinente ao tema. O questionário foi construído em “MS Forms” (ferramenta Microsoft Office) e as respostas foram identificadas por país respondente.

A distribuição dos links pelas entidades que representam cada país na rede CLAD foi da responsabilidade daquela organização. O questionário esteve aberto durante um mês.

3.1.2 Inquérito PGD – dirigentes máximos²

Efetuada por questionário dirigido aos dirigentes máximos dos organismos da Administração Pública Federal (APF) que implementam Programa de Gestão do Desempenho (PGD) com vista a recolher as suas perceções acerca do teletrabalho.

Os inquéritos foram construídos em “MS Forms” (ferramenta Microsoft Office) e as respostas foram anonimizadas.

A distribuição dos links pelos dirigentes máximos ou seus representantes (v.g. pontos focais na rede PGD) dos organismos da APF que implementam PGD foi da responsabilidade do Ministério de Gestão e Inovação (MGI) brasileiro.

¹ Anexo 1.

² Anexo 2.



3.1.3 Inquérito PGD – trabalhadores e chefias intermédias³

Efetuada por questionário, para ser respondido pelos servidores e chefias de organismos que implementam PGD, com o propósito de recolher perceções acerca do teletrabalho.

O inquérito foi construído em “MS Forms” e as respostas foram anonimizadas.

A distribuição dos links para resposta ao inquérito dos trabalhadores e chefias intermédias foi feita, dentro de cada um dos organismos da APF que implementam PGD, pelos dirigentes máximos ou seus representantes (v.g. pontos focais na rede PGD).

A pesquisa dirigida a todos os 184 organismos da APF⁴ que implementam PGD, e aos respetivos servidores e chefias intermédias esteve aberta entre 15 de janeiro a 7 de fevereiro de 2025.

3.1.4 Oficinas Participativas

A abordagem de “Oficinas Participativas” tem em vista apoiar as conclusões na parte que se refere às perceções dos trabalhadores e chefias intermédias relativamente às diferentes dimensões do PGD e do teletrabalho.

Foram dinamizadas em Brasília quatro Oficinas Participativas seguindo o método do *focus group*, promovidas por uma equipa mista de facilitadores portugueses e brasileiros e participadas por 48 pessoas, divididas em 4 grupos, em representação de 34 entidades da APF.

A informação recolhida nas Oficinas foi objeto de tratamento com recurso à técnica de análise de conteúdo.

³ Anexo 3.

⁴ Número de referência à data de 15 de janeiro de 2025.

3.1.5 Entrevistas com dirigentes máximos

A abordagem de “Entrevistas” tem em vista apoiar as conclusões na parte que se refere às perceções dos dirigentes máximos relativamente às diferentes dimensões do PGD e do teletrabalho.

Foram promovidas 10 entrevistas com dirigentes máximos de organizações/serviços ou representantes do poder político⁵ através de um guião de entrevista de resposta anonimizada.

A informação recolhida nestas entrevistas foi objeto de tratamento com recurso à técnica de análise de conteúdo.

⁵ Órgãos/entidades da APF que instituíram o PGD, com origem em: Universidades, Institutos Federais de Educação, Administração Direta, Autarquias e Fundações.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA



O TELETRABALHO: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS, PERCEÇÕES, CONSENSOS E CONTROVÉRSIAS

São muito diversificadas as definições conceptuais do teletrabalho (em inglês comumente designado por *telework* ou *telecommuting*). Baruch (2001), um dos autores mais citados nas revisões de literatura sobre teletrabalho sugere que o teletrabalho é “uma forma de trabalho flexível na qual os empregados realizam todo o trabalho ou parte dele fisicamente afastados do local de trabalho dos empregadores, utilizando tecnologias de informação para elaborar o seu trabalho e para comunicar” (Baruch, 2001:114). A definição vai ao encontro daquela que é proposta pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) de acordo com a qual o teletrabalho pode ser definido como o “uso das tecnologias de informação e de comunicação, como smartphones, tablets e computadores fixos ou portáteis, no desenvolvimento de trabalho fora das instalações do empregador”.

Outros estudos e autores apresentam definições muito próximas desta. São disto exemplo o *Eurofound e a International Labour Organization* (2017) assim como o estudo de Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés (2020).

Estando numa fase de estudo ainda relativamente embrionária, existem muitas incertezas quanto ao teletrabalho, às suas características, assim como às percepções tidas sobre este modelo de organização do trabalho. Independentemente de quais sejam estas percepções, Romão e Correia (2021) não têm dúvidas de que elas, nomeadamente as dos trabalhadores, jogarão um papel decisivo na evolução e no planeamento daquilo que venha a ser o teletrabalho num futuro próximo.

Numa investigação muito recente, Kusumasari et al (2024) afirmam que a administração pública se depara atualmente com um novo mundo de trabalho híbrido, o que representa um ponto de viragem, a partir do qual será necessário combinar em permanência os aspetos digitais com as abordagens e modelos de organização do trabalho pré-existentes na administração pública. Segundo os autores, esta abordagem híbrida da administração pública, que permite às organizações públicas utilizar e desenvolver múltiplas plataformas disponíveis na era digital, pode ser vista como a chave para o sucesso e a criatividade de qualquer organização pública moderna. Em todo este processo, o papel do teletrabalho é central, razão pela qual o devemos tentar conhecer e perceber o melhor possível.



1. PERCEÇÕES ACERCA DAS PRINCIPAIS VANTAGENS E DESVANTAGENS

Alguns autores têm vindo a debruçar-se sobre as vantagens e as desvantagens do teletrabalho no contexto da Administração Pública. Num estudo de Filardi *et al* (2020) sobre a administração pública brasileira, conclui-se que apesar da possibilidade do teletrabalho reduzir custos e aumentar a produtividade, assim como permitir ao trabalhador a possibilidade de melhor gerir o seu tempo, ainda falta percorrer um longo caminho de experiências empíricas e de estudos sobre as mesmas, para podermos determinar com maior grau de certeza as potencialidades e os perigos do teletrabalho quer para as entidades empregadoras, quer para os trabalhadores. Ainda segundo Filardi *et al* (2020), na maioria dos países, o incremento da utilização do teletrabalho na Administração Pública ficou-se a dever, mais a uma necessidade premente de se responder circunstancialmente à pandemia do que a uma vontade consciente de reconfiguração e diversificação dos modelos de organização. Os anos vindouros serão, pois, determinantes na definição de como se vai aplicar o teletrabalho nas instituições públicas.

Com base em estudos como os de Costa (2013) e Mello *et al*, (2014), Filardi *et al* (2020) identifica as vantagens mais significativas do teletrabalho referidas pelos teletrabalhadores da administração pública brasileira que são: a redução de gastos em alimentação e em deslocações/transportes, a menor exposição e produção de poluição, a privacidade, a maior interação com a família e a possibilidade do trabalhador centrar a busca da qualidade de vida nas suas necessidades individuais. Filardi *et al* (2020) também concluem que, ao nível da atividade profissional dos trabalhadores públicos, aspetos como autonomia, motivação, produtividade, flexibilidade de horários e menos interrupções são considerados como pontos positivos do teletrabalho.

Por outro lado, encontram-se entre os potenciais aspetos negativos do teletrabalho fatores como a desmotivação, o isolamento social e profissional, um menor comprometimento organizacional (sobretudo quando deixa de haver qualquer contacto presencial), disfuncionalidades de ordem tecnológica e de ordem comunicacional, inadaptação de trabalhadores com determinadas características, assim como o receio da perda de status, da avaliação de desempenho e de um desenvolvimento das carreiras mais lento (De Vries *et al*, 2019; Filardi *et al*, 2020).

2. IDADE, SEXO, CONCILIAÇÃO TRABALHO/ FAMÍLIA E OUTRAS PERCEÇÕES CONTROVERSAS

Por exemplo, no que concerne ao *work-life-balance*, Troup & Rose (2012) reconhecem que a satisfação com o teletrabalho é diferente entre homens e mulheres, sendo esta nova modalidade de trabalho responsável pelo agudizar de uma distribuição desigual de tarefas no seio da vida familiar. Ao contrário, já em tempos de pandemia, o estudo de Raisiné *et al* (2020) apontava para variáveis como o sexo e a idade como determinantes no condicionamento das percepções dos trabalhadores sobre o teletrabalho assim como sobre a carga mais positiva ou mais negativa que lhe é atribuída. De acordo com os resultados desta pesquisa são as mulheres que percebem esta modalidade de trabalho como mais positiva e indutora de um “estilo de vida mais saudável”, ao passo que os homens tendem a olhar para o teletrabalho como algo que se pode constituir como um obstáculo para o desenvolvimento da carreira e para a demonstração das suas competências perante as chefias.

Num estudo da DGAEP (2021), chefias e trabalhadores percebem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal gerada pelo teletrabalho antes de mais como um aspeto positivo, mas como se percebeu (ver Troup & Rose, 2012) não é ainda consensual que as vantagens do teletrabalho na conciliação entre trabalho, vida pessoal e família possam ser certas ou generalizáveis.

As controvérsias na utilização do teletrabalho não se esgotam aqui. Disso nos dá conta o estudo da DGAEP (2021) que revela, por exemplo, haver alguma resistência ao teletrabalho por parte dos dirigentes intermédios da AP, alegando os mesmos que “existem problemas de comunicação, de gestão de equipas e de “mentalidade”, e provavelmente, de uma cultura organizacional de carácter mais participativo. É relevante que, neste estudo, cerca de 50% dos trabalhadores percecionem um estigma, por parte das chefias relativamente aos trabalhadores em teletrabalho, com possibilidades de repercussão nas avaliações de desempenho.

No que concerne às habilitações literárias Raisiné *et al* (2020) afirmam que os trabalhadores mais qualificados apresentam em regra um grau de confiança e de satisfação mais elevado em contexto de teletrabalho do que os trabalhadores com uma qualificação formal mais baixa. Raisiné *et al* (2020) salientam ainda que, de acordo com



o seu estudo os teletrabalhadores a tempo parcial (ou seja, aqueles que dividem o seu tempo laboral entre o teletrabalho e o trabalho presencial) se sentem mais satisfeitos com esta modalidade de trabalho do que os teletrabalhadores a tempo inteiro.

Tendo efetuado o seu estudo sobre as administrações públicas de diferentes países europeus em plena pandemia, Zoltan (2020) refere que, na maioria destes países, foi possível uma implementação do teletrabalho de forma eficiente e eficaz não tendo havido praticamente nenhuma preparação prévia. Desta forma, segundo o autor, esta “adesão forçada” a um novo modelo organizacional foi um forte contributo para que se vão criando fundações passíveis de incorporarem o teletrabalho como uma nova modalidade de trabalho duradoura sendo, para tanto, necessária uma mudança da cultura organizacional predominantemente burocrática ainda prevalecente na maioria destes países.

“Toda a investigação levada a cabo pelo autor ao longo dos últimos meses sugere uma diversidade assinalável na aceitação do teletrabalho tanto nos diferentes países como nas diversas culturas administrativas porventura coexistentes dentro de um mesmo país. Aspetos como os tipos de liderança, os recursos humanos e as suas competências tanto técnicas como comportamentais, os recursos financeiros e tecnológicos disponíveis, o peso e a sensibilização da opinião pública acerca do fenómeno serão fatores determinantes no maior ou menor êxito na implementação estrutural do teletrabalho nas administrações públicas” (DGAEP, 2021).

No seu Guia Prático sobre teletrabalho, “*Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. A Practical Guide*”, redigido em plena pandemia, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) já reconhecia que o teletrabalho seria uma realidade que naturalmente não iria desaparecer, mas sim afirmar-se crescente e estruturalmente, com provável extensão a cada vez mais trabalhadores (ILO, 2020), sendo bastante provável que as taxas de teletrabalho aumentem gradualmente tanto no setor público como no privado.

Neste contexto, a OIT vai mais longe, salientando a importância das organizações repensarem a sua estratégia, reajustando horários e modelos de organização do trabalho num quadro de digitalização crescente. Outros aspetos como as formas de comunicação a adotar, a higiene e segurança no trabalho, os conteúdos da formação profissional a ministrar, a necessidade de regulamentação da legislação que enquadra as novas formas de trabalho, assim como as expectativas dos trabalhadores afiguram-se igualmente como fundamentais num quadro de desenvolvimento e de expansão do teletrabalho.

Como explicam Mele *et al* (2023) é igualmente necessário que nos próximos anos se produza investigação que possa ajudar a saber separar elementos permanentes de elementos contingentes no exercício do teletrabalho já em período pós-pandémico, e se partilhe uma visão sobre uma agenda de investigação sobre teletrabalho em organizações públicas que, além de recomendações metodológicas, convide à exploração das suas diferentes configurações e do seu potencial impacto na sociedade.

A literatura existente até ao momento revela, para já, a ausência de um consenso alargado das perceções sobre as consequências do teletrabalho tanto para os trabalhadores como para os empregadores. Os resultados do estudo de Zoltan (2020) mais não fazem do que reforçar precisamente essa certeza.



3. O PAPEL DO CONTROLO NO TELETRABALHO

Até ao início do século XXI, e muito em particular até à pandemia, as culturas organizacionais, tanto no setor privado como setor público, valorizaram fortemente o controlo físico, presencial, e até de certa forma o controlo social, como formas de monitorizar, avaliar e controlar os seus subordinados, assim como o seu trabalho e desempenho (Madureira & Rando, 2022; DGAEP, 2021).

Como afirmam Ortiz e Ricardo (2022), a gradual incorporação massificada de múltiplas tecnologias de informação e comunicação na vida quotidiana das pessoas, mas particularmente no emprego, tem trazido grandes desafios de controlo e de reequilíbrio de poder entre empregador e empregado. Segundo os autores, o teletrabalho tem servido como adjuvante na implementação e exigência de padrões de disciplina mais vinculados para os teletrabalhadores, permitindo um controlo com contornos diversos do que permitia o controlo presencial dos trabalhadores

No que concerne à adoção do teletrabalho enquanto modelo de organização do trabalho, a maioria da literatura sugere que as chefias e dirigentes têm lidado com o desafio da distância física dos seus subordinados, nem sempre sem desagrado e/ou desconfiança, mas procurando incrementar a importância dada aos resultados do seu trabalho (*output controls*) em detrimento do seu controlo presencial (Felstead A., et al 2003; Groen, B et al, 2018; Madureira & Rando, 2022).

Snell (1992) definia já há cerca de três décadas que o controlo é um processo que procura alinhar as ações dos empregados com os interesses das organizações. De facto, definidos os objetivos estratégicos de uma organização, esta tem de zelar para que estes sejam atingidos através do design e da aplicação de mecanismos de controlo (Anthony & Govindarajan, 2004).

Os mecanismos de controlo podem ser formais, de acordo com procedimentos e regulamentos definidos, ou informais, resultantes da forma como os colaboradores se relacionam com os objetivos da organização e com os seus colegas e como interagem e partilham informação (Snell, 1992; Groen et al, 2018).

Os controlos formais são frequentemente divididos em controlos a nível comportamental ou de processo (horários) e controlos a nível de resultados ou produtos. Os controlos informais centram-se na contribuição humana para os processos organizacionais, como a

existência de uma cultura organizacional que conduza ao alinhamento de objetivos entre uma empresa e os seus colaboradores, facilitada pela ênfase na seleção e formação de colaboradores bem qualificados (Snell, 1992). Os controlos de comportamento e de resultados são mais formais porque consistem em procedimentos e objetivos predefinidos. Exigem necessariamente planeamento, monitorização e medição.

Naturalmente, um dos maiores desafios na gestão dos trabalhadores em situação de teletrabalho reside nas reduzidas possibilidades de monitorização/avaliação do comportamento dos colaboradores (Bloom *et al.*, 2015; Groen *et al.*, 2018). Na literatura sobre teletrabalho, uma sugestão comum é que a ênfase nos controlos de resultados aumente quando os colaboradores teletrabalharem. Por este motivo, poder-se-á sugerir que a elegibilidade para o teletrabalho pode ser em parte determinada pela possibilidade de medir a produção de um colaborador e de medir com critérios de clareza e transparência os resultados em vez dos inputs. Para tanto o estabelecimento de objetivos e de medidas de desempenho claros é ainda mais relevante em contexto de teletrabalho. A falta de uma observação mais direta e quotidiana dos desempenhos, exige que a avaliação dos resultados possa assumir um papel de ainda mais poderoso protagonismo.

Como é natural, diversas pesquisas sugerem que o teletrabalho exige que, para os colaboradores em teletrabalho, se utilizem padrões de desempenho mais formalizados, assim como um controlo do desempenho no trabalho prestado mais forte. Resultados de um estudo levado a cabo por Richardson e McKenna (2014) sugerem fortemente que os teletrabalhadores sentem mais pressão para cumprir os objetivos de desempenho do que os não teletrabalhadores.

Num artigo recente, ao debruçarem-se sobre as questões da importância do controlo em situações de trabalho, Dos Santos *et al.* (2022) acabam por se centrar sobretudo nas questões dos sistemas de gestão de controlo (SGC) e na influência destes mecanismos na (determinação) da congruência maior ou menor dos objetivos dos empregados públicos.

A congruência de objetivos na literatura de gestão é entendida como a correspondência dos interesses dos indivíduos com os da organização, e isso reflete vários aspetos como o sentido de justiça, a estabilidade do trabalhador, a eficácia no ambiente organizacional, sentimentos de pertença, redução da rotatividade, desempenho de tarefas, etc (Klein & Colauto, 2020).



Começando por aqui, no seu artigo Dos Santos et al (2022), esclarecem que procuram determinar se a eficiência percebida no teletrabalho afeta positivamente a congruência de objetivos dos funcionários públicos e das suas organizações, e se esta pode ser melhorada através de ações e controlos de pessoal através dos SGC. De acordo com os resultados deste estudo, quanto maior for a perceção de eficiência nas tarefas desempenhadas no teletrabalho, mais os indivíduos se consideram alinhados com os objetivos organizacionais. Este ponto é relevante porque vem levantar novas questões, nomeadamente para os sistemas de gestão de controlo que deverão continuar a tentar aprimorar as características das organizações e dos trabalhadores que possam ser conducentes a matches cada vez mais adequados e equilibrados.

A propósito da questão do controlo e das lideranças, De Vries *et al* (2019), salientam ainda que a relação entre líderes e liderados é absolutamente determinante na construção de modelos de teletrabalho de sucesso. Segundo estes autores, dificilmente o teletrabalho poderá tolerar lideranças excessivamente formais e burocráticas, necessitando antes de líderes que saibam privilegiar a empatia, a confiança mútua e a qualidade do relacionamento.

Da revisão da literatura, parece relativamente claro que o controlo formal do teletrabalho e dos teletrabalhadores pode assumir características diversas que, em regra, estão sempre em linha com o perfil das culturas organizacionais. Assim sendo, uma cultura burocrática mais baseada em processos tenderá a focar o seu controlo (não só, mas sobretudo) no cumprimento dos horários ou das horas trabalhadas por parte dos trabalhadores, enquanto uma cultura naturalmente mais democrática ou participativa poderá centrar o seu controlo formal na partilha e discussão de informação e, claro, nos resultados atingidos pelos desempenhos.

CAPÍTULO III – RESULTADOS DO INQUÉRITO CLAD



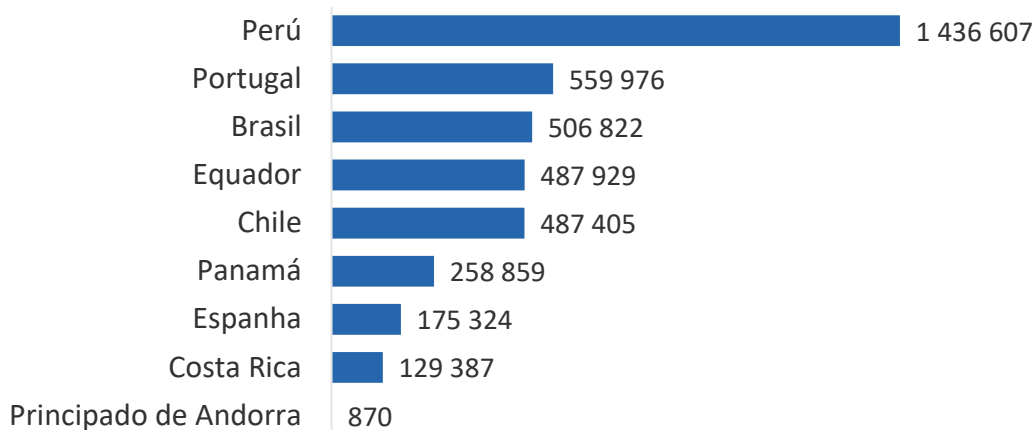
Na pesquisa dirigida aos 22 países membros plenos do CLAD, entre os dias 23 de setembro e 23 de outubro de 2024, foi disponibilizado um questionário online, em português e castelhano, tendo sido a mediação da entrega dos links aos países efetuada pela Secretaria-Geral do CLAD.

Dos 22 países inquiridos, foram obtidas 9 respostas (40,9%): Brasil, Chile, Costa Rica, Equador, Espanha, Panamá, Perú, Portugal e Principado de Andorra.

Os números apresentados relativamente ao total de trabalhadores que exercem funções públicas não tiveram por base um referencial único. Houve países em que o universo reportado foi o da totalidade dos trabalhadores públicos não distinguindo a natureza, central, federal ou local das administrações em causa ou, ainda, sem sinalizar dentro destas aquelas em que é legal ou funcionalmente possível o recurso à modalidade de teletrabalho.

Relativamente ao total de trabalhadores que exercem funções na Administração Pública (AP) nos países membros respondentes, em 31 de julho de 2024, conforme apresentado no Gráfico 1, o Perú informou 1 436 607 trabalhadores, representando o maior número absoluto em comparação aos demais países. Portugal ocupou a segunda posição com 559 976 trabalhadores, seguido pelo Brasil (506 822), Equador (487 929) e Chile (487 405), cujos números são bastante próximos entre si.

Outros países como Panamá (258 859), Espanha (175 324) e Costa Rica (129 387) apresentam números inferiores. Por fim, o Principado de Andorra registou 870 trabalhadores destacando-se pelo menor número de trabalhadores.

Gráfico 1 | Qual o total de trabalhadores que exercem funções presentemente na AP?

Tal como acima já referido, estes dados evidenciam disparidades significativas na dimensão dos quadros de trabalhadores da Administração Pública entre os diferentes países (cf. Tabela 1), refletindo não só diferenças entre a dimensão populacional dos diferentes países (por exemplo Brasil versus Principado de Andorra) mas também, e de forma significativa, diferenças no tipo de administrações consideradas na resposta dada (Administração central versus federal, ou local). A título de exemplo, Portugal indicou dados relativos ao teletrabalho na administração central do Estado, e nesta apresentando dados que englobam todas as carreiras, incluindo as que, por natureza das funções, não podem comportar teletrabalho, enquanto o Brasil, na mesma lógica, apresentou dados relativos ao universo de trabalhadores do Governo Federal.

Tabela 1 | Total da população, por sexo, em 2023

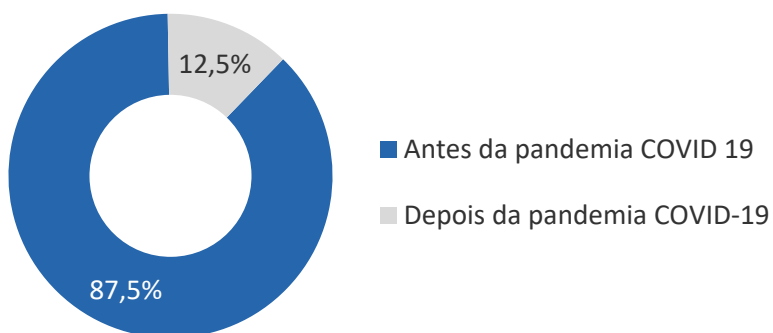
País	População	Homens	Mulheres
Andorra	80 856	41 354	39 502
Brasil	211 140 729	103 913 061	107 227 668
Costa Rica	5 105 525	2 523 133	2 582 392
Portugal	10 578 174	5 039 019	5 539 155
Panamá	4 458 759	2 229 872	2 228 887
Espanha	48 347 910	23 738 661	24 609 249
Chile	19 658 835	9 770 154	9 888 681
Peru	33 845 617	16 835 443	17 010 174
Equador	17 980 083	8 964 951	9 015 132

Fonte: World Development Indicators; Extração: 16-12-2024



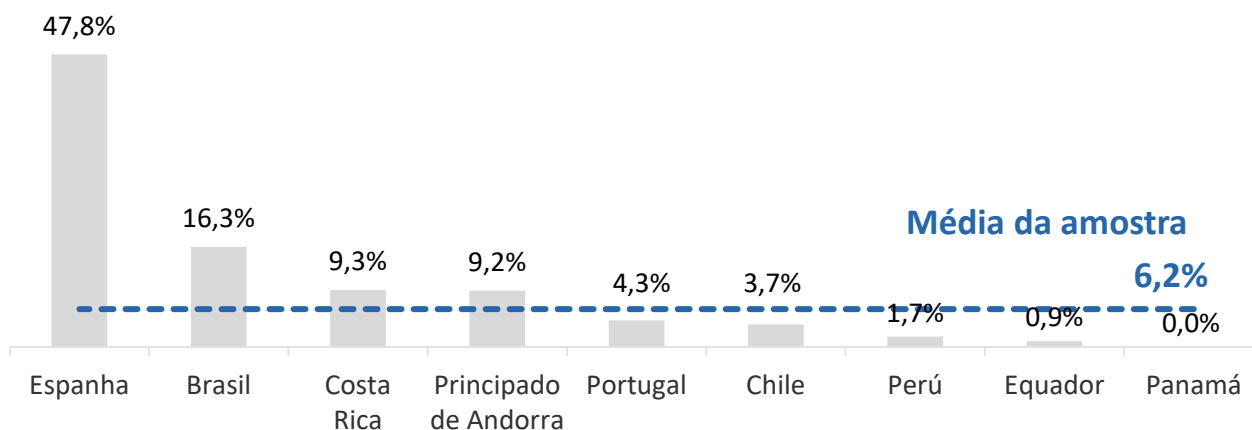
Dos 9 países respondentes, apenas o Panamá, referiu que não existe a prática de teletrabalho na Administração Pública. Dos que indicaram a prática de teletrabalho, 87,5% países iniciaram o teletrabalho antes da pandemia de COVID-19, enquanto apenas 12,5% iniciaram depois da pandemia (Gráfico 2).

Gráfico 2 | Desde quando é que existe essa prática?



Dos países no estudo, a Espanha destaca-se com a maior percentagem de trabalhadores a exercer funções em teletrabalho, registando 47,8% (n=83 771) de trabalhadores neste regime. O Brasil é o segundo país com maior número de trabalhadores em teletrabalho, 16,3% (n=82 746), enquanto os restantes países apresentam percentagens bastante inferiores, como a Costa Rica (9,3%, n=12 048), o Principado de Andorra (9,2%, n=80) e Portugal (4,3%, n=24 330). O Equador reportou valores residuais ou inexistentes, respetivamente, 0,9% (n=4 564). Apenas Espanha, Brasil, Costa Rica e Principado de Andorra têm uma taxa de teletrabalho acima da média da amostra (6,2%) (Gráfico 3).

Gráfico 3 | Trabalhadores a exercerem funções em Teletrabalho (%) a 31 julho 2024

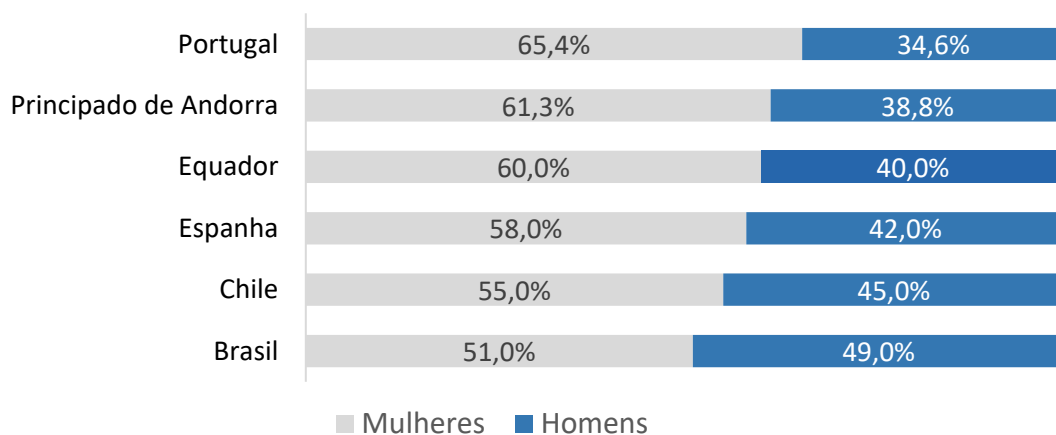


Dos 9 países respondentes, apenas 6 registaram a distribuição de trabalhadores em regime de teletrabalho por sexo.

O Gráfico 4 representa a distribuição percentual, por sexo, dos trabalhadores que se encontram na modalidade de teletrabalho.

Em todos os países representados, a percentagem de mulheres em teletrabalho é superior à dos homens. Portugal destaca-se com a maior diferença entre homens e mulheres em teletrabalho, onde 65,4% dos trabalhadores são mulheres, face a 34,6% de homens. Sendo igualmente elevada no Principado de Andorra (61,3% mulheres), Equador (60,0% mulheres) e Espanha (58,0% mulheres). No Brasil, a distribuição é mais equilibrada, com 51,0% de mulheres e 49,0% de homens. No Chile⁶, a percentagem de mulheres em teletrabalho é de 55,0%, comparativamente a 45,0% de homens, mostrando também uma distribuição mais equilibrada.

Gráfico 4 | Trabalhadores em Teletrabalho, por sexo (%)

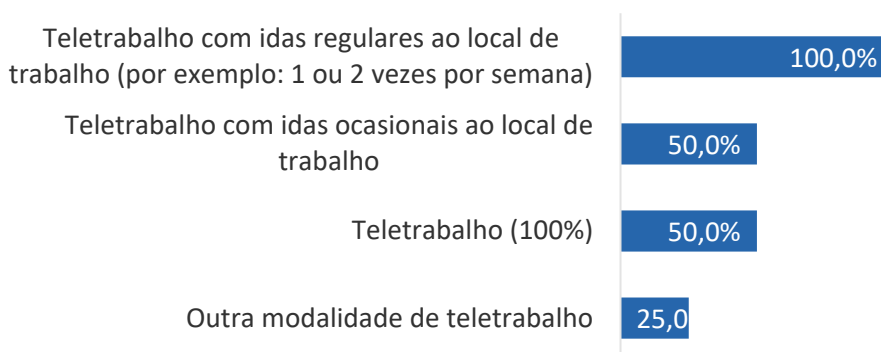


No que respeita à(s) modalidade(s) de teletrabalho utilizada(s), os 8 países que registaram a prática de teletrabalho distribuíram as suas respostas de acordo com o Gráfico 5. De ressaltar que a modalidade de “teletrabalho com idas regulares ao local de trabalho” é praticada pelos 8 países respondentes (100,0%), seguindo-se as modalidades de “teletrabalho com idas ocasionais” e “teletrabalho (100%)”, registadas por 4 países. Espanha e Brasil registaram ainda a existência de outra modalidade de teletrabalho; o

⁶ Os dados do Chile foram calculados por estimativa, ao contrário dos restantes que foram registados de acordo com levantamentos efetuados pelos países.

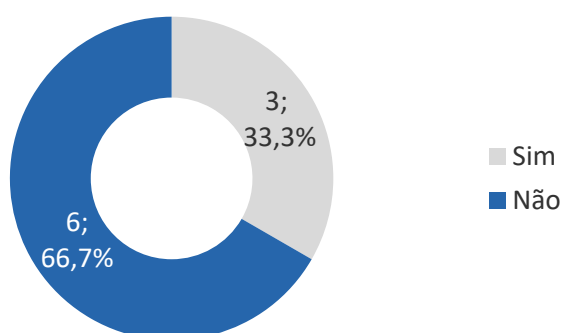
Brasil deu como exemplo o “teletrabalho exterior” e Espanha registou “situações excepcionais por motivos de saúde ou organizacionais podem ser autorizadas nos planos de trabalho departamentais”.

Gráfico 5 | Que modalidade(s) de teletrabalho são utilizadas?



Relativamente à questão sobre os teletrabalhadores estarem ou não concentrados em algumas áreas de governação/administração em particular, de acordo com o Gráfico 6, 3 países (33,3%) responderam que “Sim” e 6 países (66,6%) responderam que “Não”.

Gráfico 6 | Distribuição do teletrabalho - os trabalhadores em teletrabalho estão concentrados em algumas áreas de governação?



Por fim, importa salientar que dos 9 países respondentes, apenas 5 revelam a existência de realização de Estudos sobre o teletrabalho nos seus países (Portugal, Perú, Espanha, Brasil e Costa Rica) enquanto Andorra, Chile, Equador e Panamá afirmam não possuir qualquer estudo sobre a temática.

Relativamente aos estudos sinalizados, de referir que os escopos variaram. Nos casos de Portugal e Perú o objetivo foi a avaliação dos modelos de organização do trabalho durante o período de pandemia. Sendo prevaiente o teletrabalho procurou-se a obtenção de elementos que permitissem um melhor enquadramento para disseminação do modelo no pós pandemia.

Também a Costa Rica procurou perceber quais os desafios mais relevantes que o teletrabalho enfrenta, desde a promoção da mudança cultural, a adaptação do quadro regulamentar, a adoção e utilização de esquemas de avaliação e monitorização do trabalho, bem como o fortalecer novas competências laborais que permitam aos trabalhadores enfrentar mudanças organizacionais e de empregabilidade.

Noutros casos (Brasil) o estudo referido incidiu já sobre a prática do teletrabalho enquadrado num Programa específico de gestão do desempenho dos trabalhadores e teve por finalidade melhorar os normativos e ferramentas de gestão implementados no âmbito daquele programa.

Pese embora o Chile não ter apresentado qualquer estudo, informou da existência de um estudo em curso com o objetivo de avaliar se a modalidade de teletrabalho contribui para a modernização do Estado, se altera a forma de trabalhar e se cumpre a função principal dos serviços da administração pública com eficiência, eficácia e qualidade.

CAPÍTULO IV – RESULTADOS DOS INQUÉRITOS AO UNIVERSO PGD



1. ANÁLISE DE DADOS DO INQUÉRITO AOS DIRIGENTES MÁXIMOS PGD

No inquérito ao universo de dirigentes máximos das 184 instituições com PGD, pertencentes ao Governo Federal brasileiro, foi disponibilizado um questionário online, com perguntas semiabertas, em português.

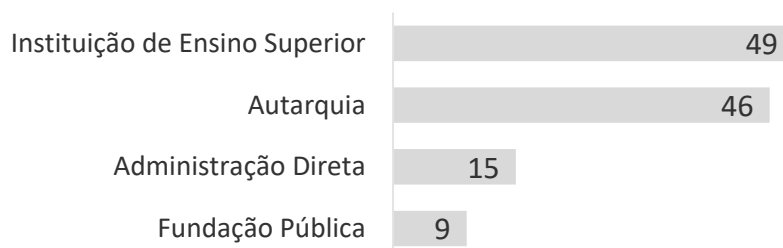
O inquérito estava dividido em duas partes: a primeira constituída por questões de caracterização dos respondentes e a segunda com questões que aferiam a percepção dos dirigentes em relação à opinião dos respetivos trabalhadores, questões quanto aos ganhos constatados com a aplicação do PGD nas respetivas instituições e questões quanto à importância do teletrabalho no PGD.

Do total 184 instituições, foram obtidas 119 respostas, correspondentes a uma taxa de resposta de 64,7%.

1.1 Caracterização dos respondentes

A amostra recolhida distribuiu-se entre diferentes tipos institucionais da seguinte forma: Instituição de Ensino Superior, Autarquia, Administração Direta e Fundação Pública, tendo sido as taxas de resposta, respetivamente, 49 (41,2%), 46 (38,7%), 15 (12,6%) e 9 (7,6%) (Gráfico 7).

Gráfico 7 | Tipo de instituição, em número



Quanto ao género dos respondentes, 67 (56,3%) são do sexo feminino e 52 (43,7%) do sexo masculino. Em relação ao nível de escolaridade, 106 (89,1%) dos Dirigentes Máximos

possuem pós-graduação, 9 (7,6%) concluíram o ensino superior e 4 (3,4%) possuem ensino médio completo.

No que diz respeito à faixa etária, a classe modal foi a de 41 a 50 anos, com 50 (42,0%) respondentes. A segunda faixa etária mais representada é a de 31 a 40 anos, com 47 (39,5%) respondentes. A faixa etária de 51 a 60 anos é a terceira mais representada, com 16 (13,4%) respondentes. A faixa etária "Até 30 anos" teve 5 (4,2%) respondentes, enquanto a faixa "Acima de 60 anos" é a menos representada, com 1 (0,8%) dirigente.

1.2 Percepções dos respondentes

1.2.1 O teletrabalho e a cultura de inovação

Analisadas as percepções dos Dirigentes Máximos relativamente à existência de uma efetiva mudança na cultura de inovação organizacional devido à expansão do teletrabalho(Q7) os resultados demonstram que:

79,8% (n=95) sentem que a expansão do teletrabalho promoveu uma efetiva mudança na cultura de inovação organizacional, enquanto os restantes 20,2% (n=24) não percebem essa mudança (ver Tabela 2).

Quando inquiridos sobre as dimensões impactadas pela expansão do teletrabalho (Q8), os dirigentes máximos apresentaram as seguintes percepções:

- **Planejamento:** A maioria, 74,8% (n=89), acredita que o teletrabalho promoveu uma mudança significativa nesta área, enquanto 25,2% (n=30) não percebem impacto;
- **Trabalho Criativo:** Apenas 31,1% (n=37) percebem mudança nesta dimensão, enquanto 68,9% (n=82) não observam impacto;
- **Governo Digital:** 41,2% (n=49) reconhecem influência do teletrabalho nesta área, enquanto 58,8% (n=70) discordam dessa percepção;
- **Comunicação:** As opiniões estão divididas, com 46,2% (n=55) considerando que houve impacto e 53,8% (n=64) não reconhecendo mudança;

- **Gestão de Equipes:** 68,9% (n=82) acreditam que o teletrabalho teve um impacto positivo, enquanto 31,1% (n=37) não concordam com essa afirmação.

Os resultados indicam que a maioria dos respondentes percebeu que a expansão do teletrabalho promoveu uma mudança na cultura de inovação organizacional. No entanto, essa percepção varia conforme a dimensão analisada. Enquanto o planejamento e a gestão de equipes foram as áreas onde houve mais impacto positivo, o trabalho criativo e o governo digital foram percebidos com menor influência positiva.

Tabela 2 | Mudança na cultura de inovação organizacional - Dimensões

	Sim		Não	
	N	%	N	%
Q7. Sente que a expansão do teletrabalho promoveu uma efetiva mudança na cultura de inovação organizacional?	95	79,8	24	20,2
Q8. Em que dimensões ?				
Planejamento	89	74,8	30	25,2
Trabalho criativo	37	31,1	82	68,9
Governo digital	49	41,2	70	58,8
Comunicação	55	46,2	64	53,8
Gestão de equipes	82	68,9	37	31,1

1.2.2 Mudanças Proporcionadas pelo Teletrabalho

Quanto à percepção dos dirigentes relativamente às mudanças geradas pelo teletrabalho (Q9). Os resultados foram os seguintes (Tabela 3):

- **Produtividade:** A maioria, 51,3% (N=61), afirmou que houve aumento na produtividade, enquanto 14,3% (n=17) consideraram que não houve aumento. Vale salientar que 34,5% (n=41) dos dirigentes não sabem ou não respondem.
- **Redução dos custos de contexto:** A grande maioria, 68,9% (N=82), afirmou que houve uma redução de custos com a adoção do teletrabalho, enquanto 12,6% (n=15) consideraram que não houve redução e 18,5% (n=22) não souberam ou não responderam.

- **Redução do absentismo:** 63,0% (N=75) afirmaram que houve uma redução no absentismo, enquanto 14,3% (n=17) discordaram, e 22,7% (n=27) não souberam ou não responderam.
- **Redução dos acidentes de trabalho:** As opiniões nesta variável foram divididas, com 44,5% (N=53) reportando que houve redução, 17,6% (n=21) considerando que não houve redução e 37,8% (n=45) sem resposta ou sem conhecimento sobre o tema.

Tabela 3 | Mudanças induzidas com o teletrabalho

	Sim		Não		Não sabe/não responde	
	N	%	N	%	N	%
Q9. Com a adoção do teletrabalho foi possível constatar:						
Aumento da produtividade	61	51,3	17	14,3	41	34,5
Redução dos custos de contexto (aluguel, luz, água, etc...)	82	68,9	15	12,6	22	18,5
Redução do absenteísmo	75	63,0	17	14,3	27	22,7
Redução dos acidentes de trabalho	53	44,5	21	17,6	45	37,8

1.2.3 Atração e Retenção de Profissionais

No que respeita à percepção dos dirigentes relativamente à atração de profissionais e retenção de talentos promovida pela autonomia na organização e gestão das tarefas proporcionada pelo teletrabalho e indiretamente pelo PGD as respostas são claras (ver Tabela 4). quanto à percepção de que, nas organizações que viabilizam o teletrabalho este promove a atração de novos talentos (75,6%) e contribui para reter profissionais qualificados (79,0%)

Tabela 4 | Atração e retenção de profissionais

	Sim		Não		Não sabe/não responde	
	N	%	N	%	N	%
Q10. Considera que a autonomia da organização e gestão das tarefas, viabilizada pelo teletrabalho, contribui para:						
Atrair novos talentos para a instituição	90	75,6	15	12,6	14	11,8
Reter os profissionais qualificados na organização	94	79,0	15	12,6	10	8,4

1.2.4 Impacto do teletrabalho no compromisso e resultados dos trabalhadores

As percepções dos dirigentes máximos sobre o teletrabalho, o PGD e as respetivas entregas foram analisadas em relação a diferentes questões.

Em comparação com os trabalhadores presenciais, 38,7% dos dirigentes acreditam que os teletrabalhadores apresentam um grau de comprometimento superior, enquanto 24,4% discordam e 37,0% não sabem ou não responderam.

Quanto à contribuição do teletrabalho para o aumento do foco nas atividades, nos resultados e na melhoria contínua das entregas, todos os dirigentes consideram a contribuição relevante, sendo que 41,2% a classificam como “Muito importante” e 58,8% como “Importante”.

Em relação à adoção de mecanismos para o acompanhamento efetivo das entregas, 47,1% dos dirigentes afirmaram que a organização adotou esses meios de forma parcial, 39,5% consideram que foram adotados adequadamente e 13,4% discordam.

Por fim, quando questionados sobre a necessidade de complementar o plano de entregas com outro sistema, a maioria (69,7%) dos dirigentes respondeu que não considera essa necessidade.

Tabela 5 | Compromisso e Resultados -Frequências das questões Q11 a Q16, em número e percentagem

	N	%
Q11. O grau de comprometimento dos trabalhadores em teletrabalho é superior ao dos demais trabalhadores?		
Sim	46	38,7
Não	29	24,4
Não noto diferença	44	37,0
Q12. Qual é a contribuição do teletrabalho para aumentar o foco das atividades nos resultados e na melhoria contínua das entregas?		
Muito importante	49	41,2
Importante	70	58,8
Não relevante	0	0,0
Q14. A sua instituição tem adotado os mecanismos adequados para fazer o acompanhamento efetivo dos planos de entregas?		
Sim	47	39,5
Não	16	13,4
Apenas parcialmente	56	47,1
Q16. O plano de entregas deveria ser apoiado ou complementado com outro sistema de acompanhamento de atividades?		
Sim	36	30,3
Não	83	69,7

Para melhor leitura, apresentam-se os dados da tabela anterior nas representações gráficas que se seguem:

Gráfico 8 | Compromisso - o grau de comprometimento dos trabalhadores em teletrabalho é superior ao dos demais trabalhadores?

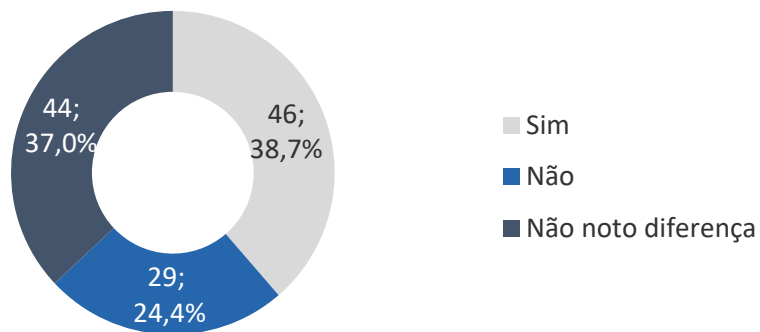


Gráfico 9 | Foco nos resultados - qual é a contribuição do teletrabalho para aumentar o foco das atividades nos resultados e na melhoria contínua das entregas?

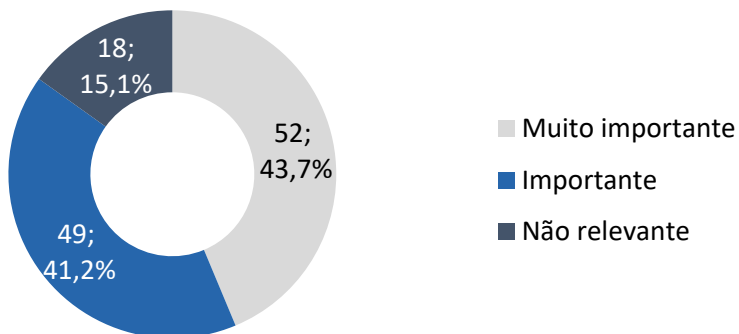




Gráfico 10 | Mecanismos de controlo - a sua instituição tem adotado os mecanismos adequados para fazer o acompanhamento efetivo dos planos de entregas?

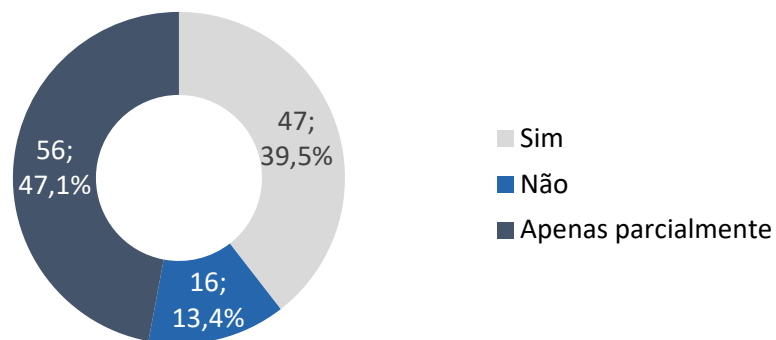
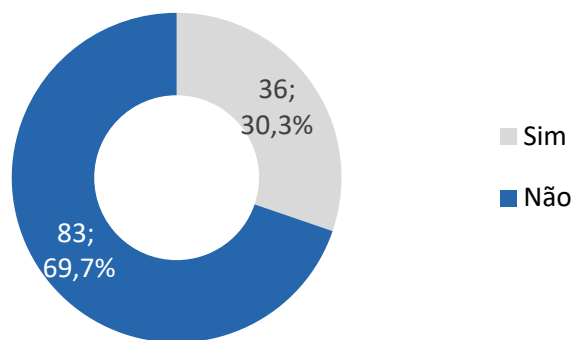


Gráfico 11 | Plano de entregas - deveria ser apoiado ou complementado com outro sistema de acompanhamento de atividades?



2. ANÁLISE DE DADOS DO INQUÉRITO AOS TRABALHADORES E CHEFIAS INTERMÉDIAS PGD

O inquérito ao universo de trabalhadores e chefias intermédias abrangeu as 184 instituições com PGD pertencentes ao Governo Federal brasileiro e um total de 539 808, trabalhadores e chefias.

Foi disponibilizado um inquérito online, com perguntas fechadas, em português.

O inquérito continha quatro secções: a primeira com questões de caracterização dos respondentes, a segunda com questões relativas à prática do teletrabalho por trabalhadores e chefias que praticavam o mesmo, a terceira para recolha de perceções dos trabalhadores/chefias que não exerciam a modalidade de teletrabalho e a quarta e última secção com questões de percepção dos trabalhadores e chefias, quer praticassem ou não a modalidade de teletrabalho.

Do total de trabalhadores e chefias, foram obtidas 23 655 respostas, correspondentes a uma taxa de resposta de 4,4%.

Embora o número absoluto de respostas (23 655) seja elevado, a taxa de resposta corresponde a apenas 4,4%, combinada com um método de amostragem não probabilístico baseado em auto seleção. Assim, os resultados obtidos não podem ser generalizados com segurança para o universo total de trabalhadores e chefias.

2.1 Caracterização dos respondentes

O total de 23 655 respondentes distribuiu-se entre diferentes tipos institucionais da seguinte forma: 9 248 (39,1%) atuavam em Instituições de Ensino Superior, 9 139 (38,6%) em Autarquias, 6 080 (25,7%) em instituições da Administração Direta e 2 188 (9,2%) em Fundações Públicas.⁷

⁷ Distribuição das respostas: Instituição de Ensino Superior, com 289 207 trabalhadores, responderam 9 248 (3,2%), Autarquias, 61 210 trabalhadores, responderam 9 139 (10,0%), Administração Direta, com 180 592 colaboradores, responderam 6 080 (3,4%) e Fundação Pública, com 8 799 servidores, responderam 2 188 (24,9%).

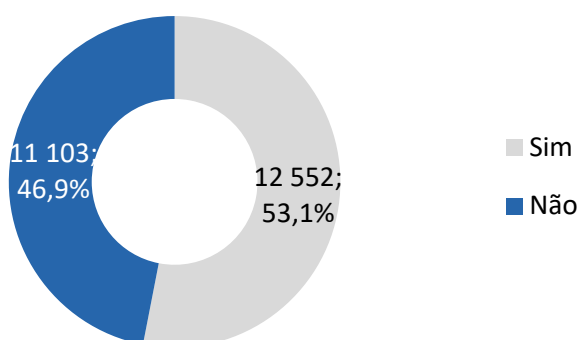
Do total dos respondentes, 5 253 (22,2%) exercem funções de chefia, enquanto 18 402 (77,8%) são servidores sem cargo de chefia. No que se refere à categoria de vínculo funcional, 19 739 (83,4%) possuem cargo efetivo, 2 546 (10,8%) são empregados públicos, 777 (3,3%) detêm vínculo temporário, 415 (1,8%) são servidores sem vínculo e 178 (0,8%) estagiários.

Em relação ao gênero, 12 048 (50,9%) identificaram-se como do gênero masculino, 11 556 (48,9%) como do gênero feminino, e 51 (0,2%) como outros gêneros. No que diz respeito à escolaridade, 17 155 (72,5%) possuem pós-graduação, 4 921 (20,8%) concluíram o ensino superior, 1 502 (6,3%) o ensino médio, e 77 (0,3%) finalizaram apenas o ensino fundamental. Quanto à faixa etária, a classe modal concentrou-se entre 41 e 50 anos, com 8 119 (34,3%) respondentes. Em seguida, a faixa de 51 a 60 anos representa 5 681 (24,0%), o grupo de 31 a 40 anos corresponde a 5 543 (23,4%), enquanto 3 284 (13,9%) têm mais de 60 anos. A menor proporção de respondentes está na faixa de até 30 anos, com 1 028 (4,3%).

2.1.1 Participação no Programa de Gestão de Desempenho

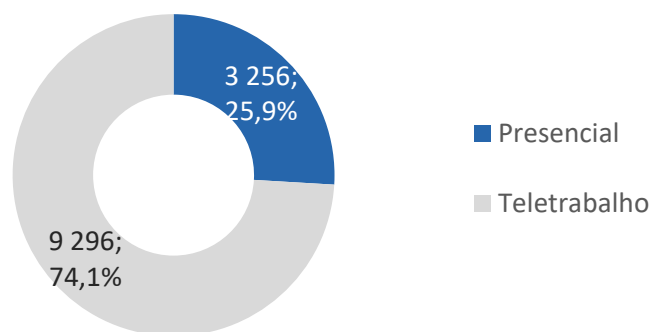
No que se refere à participação no Programa de Gestão de Desempenho (PGD), 12 552 trabalhadores, correspondendo a 53,1% da amostra, afirmaram ser participantes do PGD, enquanto 11 103 (46,9%) informaram que não eram participantes do programa (Gráfico 12).

Gráfico 12 | Participação no PGD, em número e percentagem



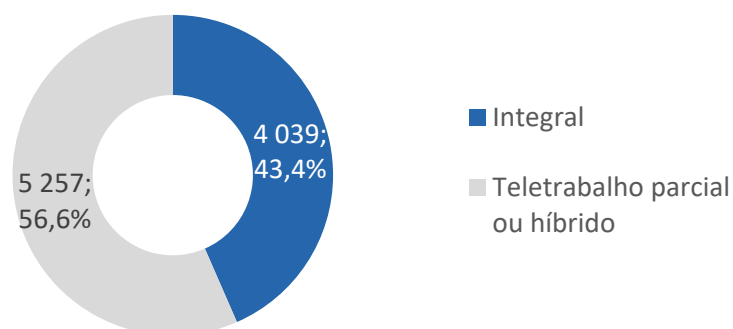
Dos 12 552 participantes do PGD⁸, 9 296 (74,1%) responderam que praticavam a modalidade de teletrabalho, enquanto os restantes 3 256 (25,9%) praticavam a modalidade de trabalho presencial (Gráfico 13).

Gráfico 13 | Modalidade de trabalho, em número e percentagem



Os 9 296 trabalhadores que adotavam o teletrabalho foram questionados sobre o tipo de regime em que trabalhavam. Desses, 5 257 (56,6%) responderam que praticavam teletrabalho parcial ou híbrido, enquanto 4 039 (43,4%) afirmaram estar em teletrabalho integral (Gráfico 14).

Gráfico 14 | Tipo de teletrabalho, em número e percentagem



⁸ Relativamente à modalidade de trabalho, apenas os participantes do PGD (12 552) foram inquiridos, uma vez que os 11 103 que não participavam no PGD, apenas podiam praticar a modalidade de trabalho presencial.



Em síntese, da amostra total de 23 655 trabalhadores, 14 359 (60,7%) estavam na modalidade de trabalho presencial, enquanto 22,2% e 17,1% estavam em teletrabalho híbrido e teletrabalho integral, respetivamente (cf. Tabela 6).

Tabela 6 | Tipo de teletrabalho, em número e percentagem

Modalidade de trabalho	Trabalhadores
Presencial	14 359 (60,7%)
Teletrabalho híbrido	5 257 (22,2%)
Teletrabalho total	4 039 (17,1%)
Total	23 655 (100%)

2.1.2 Caracterização dos respondentes, por hierarquia

A amostra de respondentes revelou que a maioria dos servidores e chefias intermédias estão em instituições de ensino superior, com 39,9% dos servidores e 36,2% das chefias servindo nessas instituições.

Nas autarquias, estavam 25,2% dos servidores e 28,5% das chefias, e em instituições da administração direta, 25,2% dos servidores e 27,6% das chefias. Já nas fundações públicas estavam alocados 9,7% dos servidores e 7,7% das chefias. A distribuição por género foi equilibrada, com 50,1% de homens e 49,7% de mulheres entre os servidores, e 49,7% de homens e 49,3% de mulheres entre as chefias. Apenas 0,2% dos respondentes se identificaram com "outros" géneros.

Em relação ao nível educacional, a maioria dos respondentes tinha pós-graduação, com 70,1% dos servidores e 80,9% das chefias, enquanto 22,1% dos servidores e 16,1% das chefias concluíram o ensino superior. Entre os servidores, 7,3% tinham ensino médio e 0,4% haviam concluído o ensino fundamental, enquanto entre as chefias, 2,9% tinham ensino médio e 0,02% o ensino fundamental.

Quanto ao vínculo, 80,9% dos servidores e 92,4% das chefias possuíam vínculo efetivo, seguidos pelos empregados públicos, que correspondiam a 12,4% dos servidores e 5% das chefias. Vínculos temporários representavam 4,2% dos servidores e 0,2% das chefias, e a categoria de estagiário era representada por 178 servidores e 1 chefia.

Em relação à faixa etária, a maioria dos respondentes tinha entre 41 e 50 anos, com 33,2% dos servidores e 38,3% das chefias nessa faixa etária. A segunda maior faixa etária foi a de 51 a 60 anos, com 23,7% dos servidores e 25% das chefias, seguida pela faixa de 31 a 40 anos, com 23,6% dos servidores e 22,9% das chefias. As faixas etárias abaixo de 30 anos representaram a menor parte, com 5,1% dos servidores e 1,5% das chefias.

A tabela que se segue apresenta a distribuição da amostra, dividida entre servidores e chefias, em termos de detalhamento da instituição, género, escolaridade, categoria de vínculo, faixa etária, por participação no PGD e, por fim, por modalidade de trabalho e tipo de teletrabalho.

Tabela 7 | Caracterização dos respondentes por hierarquia (servidores e chefias intermédias), em número e percentagem

	Servidores		Chefias intermédias	
	N	%	N	%
Por detalhamento da instituição				
Instituição de Ensino Superior	7 346	39,9	1 902	36,2
Autarquia	4 640	25,2	1 499	28,5
Administração Direta	4 632	25,2	1 448	27,6
Fundação Pública	1 784	9,7	404	7,7
Por género				
Masculino	9 217	50,1	2 831	53,9
Feminino	9 147	49,7	2 409	45,9
Outro	38	0,2	13	0,2
Por escolaridade				
Pós-graduação	12 904	70,1	4 251	80,9
Ensino Superior Completo	4 074	22,1	847	16,1
Ensino Médio Completo	1 348	7,3	154	2,9
Ensino Fundamental	76	0,4	1	0,0
Por categoria de vínculo				
Servidor com cargo efetivo	14 885	80,9	4 854	92,4
Empregado público	2 282	12,4	264	5,0
Temporário	768	4,2	9	0,2
Servidor sem vínculo	289	1,6	126	2,4
Estagiário	178	1,0	0	0,0
Por faixa etária				
Até 30 anos	947	5,1	81	1,5
31 a 40 anos	4 341	23,6	1 202	22,9
41 a 50 anos	6 106	33,2	2 013	38,3
51 a 60 anos	4 369	23,7	1 312	25,0
Acima de 60 anos	2 639	14,3	645	12,3
Por participação no PGD				
Sim	9 568	52,0	2 984	56,8
Não	8 834	48,0	2 269	43,2
Por modalidade de trabalho e tipo de teletrabalho				
Presencial	11 377	61,8	2 982	56,8
Teletrabalho	7 025	38,2	2 271	43,2
Teletrabalho integral	3 253	46,3	786	34,6
Teletrabalho parcial ou híbrido	3 772	53,7	1 485	65,4

Quanto à participação no PGD, 9 568 (52,0%) de servidores e 2 984 (56,8%) de chefias afirmaram, que eram participantes do PGD, enquanto 8 834 (48,0%) de servidores e 2 269 (43,2%) de chefias responderam que não. Os dados revelam diferença entre os participantes e não participantes no PGD de 4,0 p.p. nos servidores e de 13,6 p.p. nas chefias intermédias.

Na tabela 7 foi possível verificar que, entre os respondentes, a modalidade mais praticada era a de trabalho presencial (61,8% nos servidores e 56,8% nas chefias).. No que respeita ao tipo de teletrabalho, dividiu-se entre integral e parcial ou híbrido, sendo que a maioria dos servidores em teletrabalho optou pelo modelo híbrido (53,7%). Entre as chefias, o modelo híbrido tinha ainda maior adesão (65,4%).

Nas chefias intermédias a situação é idêntica, ou seja, a maioria das chefias com PGD, com cargo efetivo pratica a modalidade de teletrabalho, 77,8% (n=2 192) dos efetivos no PGD trabalha remotamente, enquanto apenas 625 (22,2%) estão na modalidade presencial. A tendência repete-se nos restantes vínculos, apesar da diferença ser residual, à exceção do vínculo estagiário, em que não há respondentes com cargo de chefia.

As tabelas 8 e 9 apresentam a relação entre a participação no PGD e a modalidade de trabalho dos servidores e chefias intermédias, respetivamente, por tipo de vínculo.⁹

Tabela 8 | Relação entre a participação no PGD e a modalidade de trabalho dos servidores, por tipo de vínculo

	Servidores					
	Q7. É participante do Programa de Gestão de Desempenho (PGD)?					
	PGD = Sim		PGD = Não		Total	
	Q8. Qual a sua modalidade de trabalho?		Q8. Qual a sua modalidade de trabalho?		Q8. Qual a sua modalidade de trabalho?	
	Presencial	Teletrabalho	Presencial	Teletrabalho	Presencial	Teletrabalho
Servidor com cargo efetivo	1 802	6 489	6 594	0	8 396	6 489
Empregado público	514	411	1 357	0	1 871	411
Temporário	166	62	540	0	706	62
Servidor sem vínculo	40	55	194	0	234	55
Estagiário	21	8	149	0	170	8

⁹ Para a comparação das médias entre os grupos de servidores e chefias intermediárias, foi utilizado o teste t para amostras independentes, que verifica se há uma diferença estatisticamente significativa entre as médias dos dois grupos. Este teste assume que as variáveis seguem uma distribuição aproximadamente normal e que as variâncias dos grupos são homogêneas. As condições de aplicabilidade do teste foram testadas e verificadas. Foi adotado um nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$).

Nos servidores, entre os que detêm um cargo efetivo, há um número significativamente maior de participantes do PGD na modalidade de teletrabalho, 6 489 servidores efetivos no PGD trabalham remotamente, enquanto apenas 1 802 estão na modalidade de trabalho presencial. Também entre os servidores sem vínculo, o número de teletrabalhadores, 55 supera ligeiramente o número de trabalhadores em presencial, 40. A situação inverte -se nos restantes vínculos, onde predomina a modalidade de trabalho presencial, nomeadamente, nos vínculos de empregado público, temporário e estagiário. (Tabela 8).

Tabela 9 | Participação no PGD - modalidade de trabalho das chefias intermédias, por tipo de vínculo

	Chefias intermédias					
	Q7. É participante do Programa de Gestão de Desempenho (PGD)?					
	PGD = Sim		PGD = Não		Total	
	Q8. Qual a sua modalidade de trabalho?		Q8. Qual a sua modalidade de trabalho?		Q8. Qual a sua modalidade de trabalho?	
	Presencial	Teletrabalho	Presencial	Teletrabalho	Presencial	Teletrabalho
Servidor com cargo efetivo	625	2 192	2 037	0	2 662	2 192
Empregado público	58	55	151	0	209	55
Temporário	2	1	6	0	8	1
Servidor sem vínculo	28	23	75	0	103	23
Estagiário	0	0	0	0	0	0

Nas chefias intermédias a situação é idêntica, ou seja, a maioria das chefias com PGD, com cargo efetivo pratica a modalidade de teletrabalho, 2 192, enquanto apenas 625 estão na modalidade presencial. A tendência repete-se nos restantes vínculos, apesar da diferença ser residual, à exceção do vínculo estagiário, em que não há respondentes com cargo de chefia.

2.2 Caracterização dos respondentes

2.2.1 Trabalhadores em teletrabalho

Percepções dos efeitos do teletrabalho

Trabalhadores e chefias intermediárias demonstraram, de forma geral, níveis de concordância médios acima do ponto médio da escala em relação às mesmas afirmações sobre o impacto do teletrabalho nas instituições e nos trabalhadores. A afirmação com maior concordância em ambos os grupos foi: “O teletrabalho acelerou o processo de transformação digital das instituições”, sem diferença estatisticamente significativa entre servidores e chefias. Por outro lado, as maiores divergências entre os grupos, com diferenças estatisticamente significativas, concentraram-se nas afirmações que obtiveram os menores níveis de concordância. Entre os servidores, destacou-se a percepção de que ainda existe estigma por parte das hierarquias em relação ao teletrabalho (Q10.3), enquanto, entre as chefias, o menor índice de concordância foi atribuído à ideia de que a expansão do teletrabalho promoveu uma cultura de inovação com foco em resultados (Q10.1).

Tabela 10 | Nível de concordância em questões sobre a prática do teletrabalho no geral (escala de 1 – discordo totalmente até 5 – concordo totalmente)

	Servidores			Chefias intermédias			Significância*
	Média	Mediana	Desvio-padrão	Média	Mediana	Desvio-padrão	
Q10.1 A expansão do teletrabalho fez com que as instituições promovessem uma cultura de inovação com foco nos resultados	3,98	4,00	1,08	3,85	4,00	1,14	S (t=-7,66; p<0,001)
Q10.2 O teletrabalho acelerou o processo de transformação digital das instituições	4,19	4,00	0,98	4,17	4,00	1,00	N
Q10.3 Ainda existe um estigma por parte das hierarquias relativamente à atividade na modalidade de teletrabalho	3,93	4,00	0,96	3,87	4,00	0,98	S (t=-3,66; p<0,001)
Q10.4 A expansão do teletrabalho na Administração Pública contribui para atrair trabalhadores	4,11	4,00	1,02	4,10	4,00	1,02	N
Q10.5 A expansão do teletrabalho na Administração Pública contribui para reter os trabalhadores	3,97	4,00	1,12	4,01	4,00	1,10	S (t=2,22; p<0,05)



Percepção da experiência com o teletrabalho

Quanto à experiência com o teletrabalho, a maioria das afirmações avaliadas obteve níveis médios de concordância superiores ao ponto médio da escala, indicando uma concordância predominantemente positiva entre servidores e chefias intermédias. As únicas exceções foram as questões Q11.8, que trata das falhas técnicas no teletrabalho em comparação ao presencial, e Q11.10, que aborda a percepção de pioria na capacidade da chefia direta em motivar a equipa. Nessas duas afirmações, ambos os grupos apresentaram médias de concordância abaixo do ponto médio, sinalizando maior discordância em relação a esses aspetos específicos.

Servidores e chefias intermédias demonstraram, em geral, concordância com a maioria das afirmações relacionadas à experiência com o teletrabalho apresentadas no questionário. No entanto, algumas diferenças estatisticamente significativas foram observadas entre os grupos. Os servidores apresentaram níveis de concordância superiores nas afirmações relacionadas ao impacto positivo do teletrabalho na produtividade, especialmente naquelas que tratam do cumprimento de prazos e da influência dos mecanismos de acompanhamento (Q11.15 e Q11.16).

Por outro lado, as chefias intermédias demonstraram maior concordância em uma série de outras afirmações, principalmente aquelas relacionadas à transformação digital nas instituições, gestão de pessoas e organização do trabalho (Q11.1 e Q11.2). Isso inclui percepções mais favoráveis quanto à justiça no controlo por entregas (Q11.5), às dificuldades técnicas no teletrabalho (Q11.8), ao aumento de reuniões (Q11.11), à importância do feedback como fator motivacional (Q11.12) e ao sentimento de pertencimento institucional (Q11.13).

Relativamente às restantes afirmações, servidores e chefias intermédias apresentaram concordância semelhante nas questões " O trabalhador em teletrabalho não tem tantas oportunidades de frequentar ações de formação quanto um trabalhador presencial " (Q12.9) e " O meu engajamento com o trabalho e com as minhas atividades seria igual se estivesse em teletrabalho " (Q12.12). No entanto, as chefias intermédias demonstraram maior concordância com as afirmações "Em teletrabalho o monitoramento e acompanhamento da atividade pelas chefias não é tão regular e próxima como na atividade presencial" (Q12.7), "O trabalhador em teletrabalho sofre menos pressão por demandas urgentes" (Q12.8), "O teletrabalho pode prejudicar o desenvolvimento da carreira (...)" (Q12.10) e " Tenho orgulho (...) na minha instituição

pelo que recomendaria (...) que se candidatassem a uma vaga (...) " (Q12.11). Por outro lado, os servidores indicaram maior concordância nas questões "O controle (...) por entregas é mais justo do que (...) o controle de assiduidade" (Q12.6) e " O meu engajamento com o trabalho e com as minhas atividades seria igual se estivesse em teletrabalho " (Q12.12), sendo as diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

Para os trabalhadores e chefias intermédias em modalidade de teletrabalho (quer seja híbrido ou total) apresentam-se os resultados na Tabela 11 quanto à sua experiência de teletrabalho.).

Tabela 11 | Nível de concordância em questões sobre a experiência do teletrabalho (escala de 1 – discordo totalmente até 5 – concordo totalmente)

	Servidores			Chefias intermédias			Significância*
	Média	Mediana	Desvio-padrão	Média	Mediana	Desvio-padrão	
Q11.1 A transformação digital determinou a alteração de processos de planejamento e gestão das atividades na minha instituição	4,18	4,00	0,81	4,22	4,00	0,79	S (t=2,17; p<0,05)
Q11.2 A transformação digital determinou a alteração na gestão de pessoas na minha instituição	4,03	4,00	0,90	4,13	4,00	0,85	S (t=4,65; p<0,001)
Q11.3 A minha instituição tem implementado diferentes mecanismos de acompanhamento e controle da minha atividade	4,03	4,00	0,92	3,99	4,00	0,95	N
Q11.4 Ter uma avaliação periódica do meu desempenho me deixa motivado/a	3,74	4,00	1,05	3,74	4,00	0,98	N
Q11.5 O controle da atividade efetuado através das entregas é mais justo do que o estabelecido através de um controle de frequência	4,52	5,00	0,83	4,57	5,00	0,77	S (t=2,24; p<0,05)
Q11.6 Com a implementação do teletrabalho, a minha instituição investiu em treinamento para a utilização de ferramentas digitais	3,29	3,00	1,23	3,33	4,00	1,20	N
Q11.7 Com a implementação do teletrabalho, a minha instituição investiu em treinamento das chefias para elaborar planos de entrega	3,18	3,00	1,19	3,19	3,00	1,22	N
Q11.8 Em teletrabalho, existem mais falhas técnicas (por exemplo, de tecnologia de informação) que dificultam a realização do trabalho dentro dos prazos limites, em comparação ao trabalho presencial	1,87	2,00	1,00	1,93	2,00	1,02	S (t=2,58; p<0,05)
Q11.9 Desde que estou em teletrabalho, melhorou a disponibilidade da minha chefia direta para responder a dúvidas e dar orientações	3,70	4,00	1,01	3,74	4,00	0,98	N
Q11.10 Desde que estou em teletrabalho, piorou a capacidade da chefia direta para motivar a equipe	2,00	2,00	1,05	2,02	2,00	1,02	N
Q11.11 Em teletrabalho, o número de reuniões de equipe aumentou em relação ao contexto de trabalho presencial	3,07	3,00	1,17	3,26	3,00	1,17	S (t=6,88; p<0,001)
Q11.12 Receber feedback da minha chefia é importante enquanto fator motivacional	4,13	4,00	0,83	4,20	4,00	0,74	S (t=3,85; p<0,001)
Q11.13 Tenho orgulho em trabalhar na minha instituição e recomendaria que outras pessoas se candidatassem a uma vaga aqui	3,98	4,00	1,12	4,13	4,00	0,99	S (t=6,17; p<0,001)
Q11.14 O meu engajamento com o trabalho e com as minhas atividades é igual, tanto em teletrabalho, quanto no contexto de trabalho presencial	3,90	4,00	1,26	3,95	4,00	1,25	N
Q11.15 O fato de ter obrigação de entregas com prazo e/ou qualidade estipulados aumentou a minha produtividade	3,82	4,00	1,08	3,75	4,00	1,10	S (t=-2,89; p<0,01)
Q11.16 Os mecanismos de acompanhamento da atividade em teletrabalho influíram positivamente na minha produtividade	3,76	4,00	1,10	3,66	4,00	1,10	S (t=-3,69; p<0,001)

Nota: * Resultados do teste t de Student; p: p-value.

2.2.2 Trabalhadores em regime de trabalho presencial

Para as mesmas afirmações, os trabalhadores em regime de trabalho presencial, reportaram valores mais baixos, embora acima do ponto médio da escala, de concordância sobre os efeitos da prática de teletrabalho. Neste conjunto de afirmações, a única em que não se verificou diferença estatisticamente significativa entre servidores e chefias intermediárias foi: “A expansão do teletrabalho na Administração Pública contribui para reter os trabalhadores” (Q12.5). Nas demais afirmações, relacionadas à promoção de uma cultura de inovação com foco em resultados (Q12.1), à aceleração da transformação digital nas instituições (Q12.2), à existência de estigma por parte das hierarquias em relação ao teletrabalho (Q12.3) e à contribuição do teletrabalho para atrair trabalhadores (Q12.4), os servidores apresentaram níveis médios de concordância superiores, estatisticamente significativos, aos das chefias intermédias.

Tabela 12 | Nível de concordância em questões sobre a prática do teletrabalho no caso dos trabalhadores em modalidade de trabalho presencial (escala de 1 – discordo totalmente até 5 – concordo totalmente)

	Servidores			Chefias intermédias			Significância* S-Sim; N-Não
	Média	Mediana	Desvio-padrão	Média	Mediana	Desvio-padrão	
Q12.1 A expansão do teletrabalho fez com que as instituições promovessem uma cultura de inovação com foco nos resultados	3,74	4,00	1,14	3,50	4,00	1,21	S (t=-9,54; p<0,001)
Q12.2 O teletrabalho acelerou o processo de transformação digital das instituições	3,98	4,00	1,05	3,88	4,00	1,09	S (t=-4,31; p<0,001)
Q12.3 Ainda existe um estigma por parte das hierarquias relativamente à atividade na modalidade de teletrabalho	3,94	4,00	0,92	3,88	4,00	0,96	S (t=-3,35; p<0,001)
Q12.4 A expansão do teletrabalho na Administração Pública contribui para atrair trabalhadores	3,89	4,00	1,07	3,82	4,00	1,10	S (t=-3,32; p<0,001)
Q12.5 A expansão do teletrabalho na Administração Pública contribui para reter os trabalhadores	3,70	4,00	1,16	3,72	4,00	1,14	N
Q12.6 O controle da atividade efetuado através das entregas é mais justo do que o estabelecido através de um sistema de controle da assiduidade	3,82	4,00	1,16	3,71	4,00	1,22	S (t=-4,24; p<0,001)
Q12.7 Em teletrabalho o monitoramento e acompanhamento da atividade pelas chefias não é tão regular e próxima como na atividade presencial	2,80	3,00	1,22	3,10	3,00	1,29	S (t=11,57; p<0,001)
Q12.8 O trabalhador em teletrabalho sofre menos pressão para as demandas urgentes/imprevistas	2,83	3,00	1,20	2,97	3,00	1,24	S (t=5,70; p<0,001)
Q12.9 O trabalhador em teletrabalho não tem tantas oportunidades de frequentar ações de formação quanto um trabalhador presencial	2,38	2,00	1,10	2,39	2,00	1,11	N
Q12.10 O teletrabalho pode prejudicar o desenvolvimento da carreira dos trabalhadores	2,23	2,00	1,12	2,43	2,00	1,18	S (t=8,53; p<0,001)
Q12.11 Tenho orgulho em trabalhar na minha instituição pelo que recomendaria a outras pessoas que se candidatassem a uma vaga aqui	3,86	4,00	1,14	4,04	4,00	1,08	S (t=7,77; p<0,001)
Q12.12 O meu engajamento com o trabalho e com as minhas atividades seria igual se estivesse em teletrabalho	3,88	4,00	1,26	3,85	4,00	1,30	N

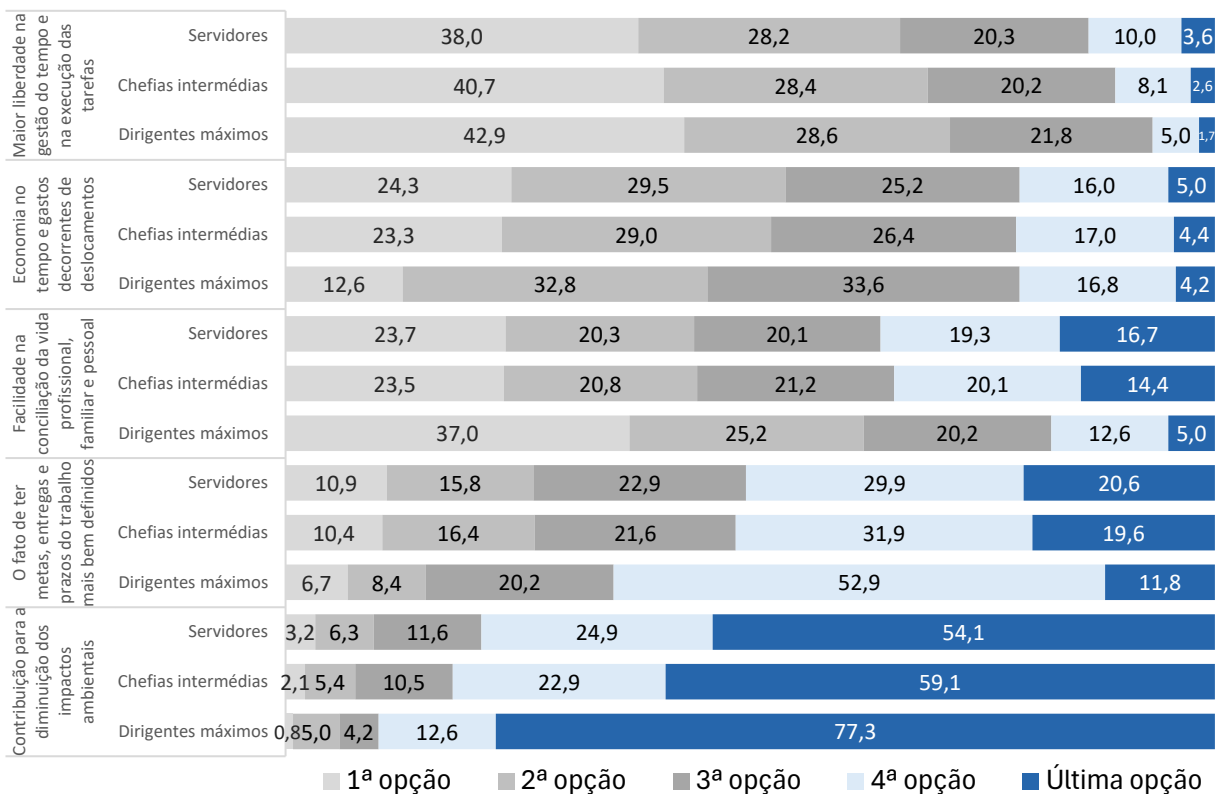
Nota: * Resultados do teste t de Student; p: p-value.

2.3 Vantagens e riscos associados ao teletrabalho - perspetiva comparada: trabalhadores, chefias e dirigentes máximos

Da análise das perceções recolhidas quanto aos aspetos que marcam mais positiva e mais negativamente o teletrabalho, é notório um alinhamento quase total entre o que é afirmado pelos servidores e chefias intermédias e a leitura que os respetivos dirigentes têm das perceções desses mesmos trabalhadores.

Assim, quando se pede aos servidores e chefias que ordenem os aspetos associados ao teletrabalho que mais valorizam e aos dirigentes máximos que ordenem os aspetos associados ao teletrabalho que consideram serem mais valorizados pelos seus trabalhadores, obtêm-se os resultados seguintes:

Gráfico 15 | Quais os aspetos do teletrabalho que mais valoriza? (1ª opção – o mais valorizado até 5ª opção – o menos valorizado)





Aspetos positivos do teletrabalho

Entre os aspetos do teletrabalho mais valorizados por servidores, chefias intermediárias e dirigentes máximos, todos os grupos indicaram que a "Maior liberdade na gestão do tempo e na execução das tarefas" foi o aspeto mais valorizado, com as seguintes médias: servidores (média = 2,13), chefias intermédias (média = 2,03) e dirigentes máximos (média = 1,94).

Por outro lado, todos os grupos concordaram que a "Contribuição para a diminuição dos impactos ambientais" foi o aspeto menos valorizado, com as médias sendo: servidores (média = 4,20), chefias intermédias (média = 4,31) e dirigentes máximos (média = 4,61).

Apesar da concordância entre grupos, as diferenças entre os três grupos foram estatisticamente significativas para ambos os fatores. Os dirigentes máximos atribuíram maior importância à "Maior liberdade na gestão do tempo e na execução das tarefas", seguidos pelas chefias intermediárias e pelos servidores. No entanto, em relação à "Contribuição para a diminuição dos impactos ambientais", a valorização foi inversa, com os dirigentes máximos atribuindo a menor importância, seguidos pelas chefias intermédias e, por fim, pelos trabalhadores.

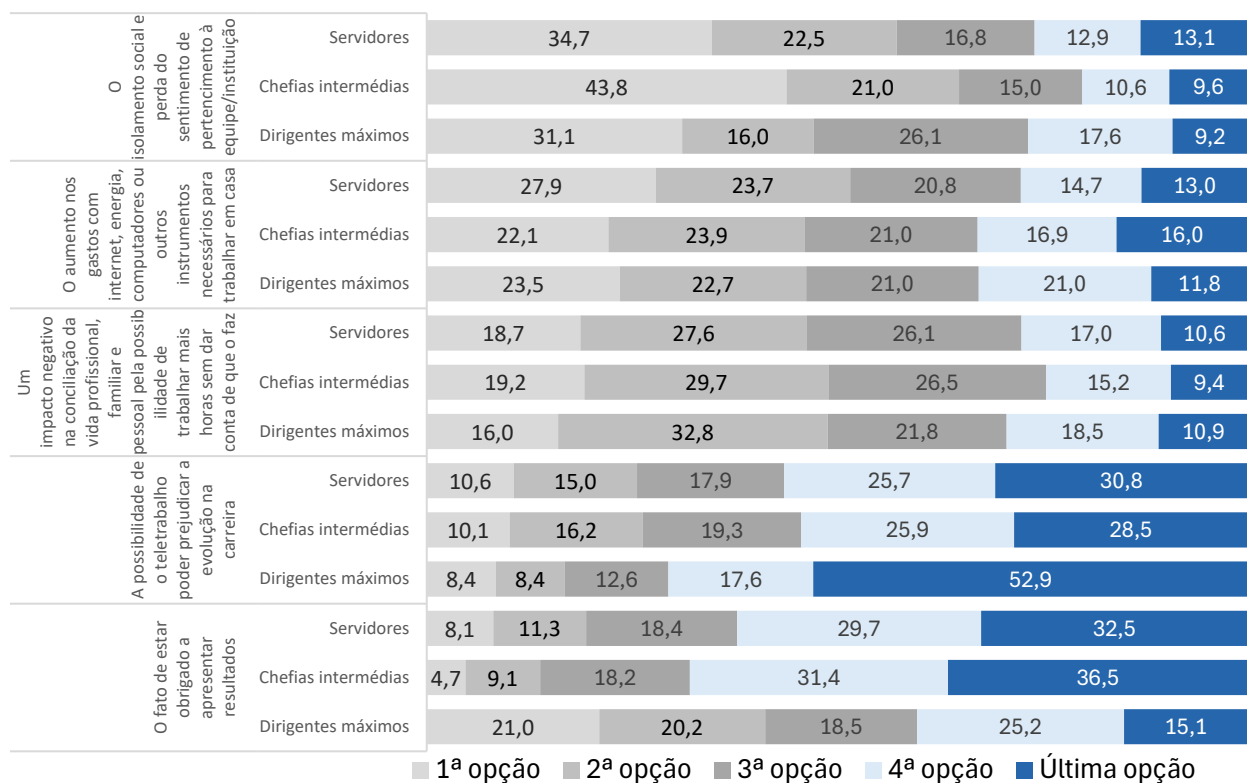
Os dirigentes máximos (média = 2,24) atribuíram maior valorização ao aspeto "Facilidade na conciliação da vida profissional, familiar e pessoal" em comparação com as chefias intermédias (média = 2,81) e os servidores (média = 2,85), sendo essa diferença estatisticamente significativa.

Tabela 13 | Estatísticas descritivas da questão: Quais os aspetos do teletrabalho que mais valoriza? (escala de 1 – o mais valorizado até 5 – o menos valorizado)

	Servidores			Chefias intermédias			Dirigentes máximos			Significância* ANOVA S-Sim; N-Não	Observações Teste Post-Hoc
	Média	Mediana	Desvio-padrão	Média	Mediana	Desvio-padrão	Média	Mediana	Desvio-padrão		
Maior liberdade na gestão do tempo e na execução das tarefas	2,13	2,00	1,14	2,03	2,00	1,08	1,94	2,00	1,00	S (F=17,82; p<0,001)	Há diferenças entre Servidores e Chefias (p<0,001)
O fato de ter metas, entregas e prazos do trabalho mais bem definidos	3,34	4,00	1,27	3,34	4,00	1,25	3,55	4,00	1,03	N	N
Economia no tempo e gastos decorrentes de deslocamentos	2,48	2,00	1,16	2,50	2,00	1,15	2,67	3,00	1,03	N	N
Contribuição para a diminuição dos impactos ambientais	4,20	5,00	1,07	4,31	5,00	1,00	4,61	5,00	0,86	S (F=35,19; p<0,001)	Há diferenças entre todos os grupos (p<0,01)
Facilidade na conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	2,85	3,00	1,41	2,81	3,00	1,37	2,24	2,00	1,22	S (F=16,24; p<0,001)	Há diferenças entre todos os grupos (p<0,001), com exceção dos Servidores e Chefias

De igual forma, quando se pede aos servidores e chefias que ordenem os aspetos associados ao teletrabalho que mais receiam e aos dirigentes máximos que ordenem os aspetos associados ao teletrabalho que consideram serem mais receados pelos seus trabalhadores, obtêm-se os resultados seguintes:

Gráfico 16 | Quais os aspetos do teletrabalho que mais receia? (1ª opção – o mais receado até 5ª opção – o menos receado)



Aspectos negativos do teletrabalho

A análise de variância (ANOVA) realizada revelou diferenças significativas entre os grupos em todos os fatores negativos do teletrabalho analisados, conforme apresentado na Tabela 14.

O isolamento social e a perda do sentimento de pertencimento à equipe/instituição foi o fator mais temido em média, tanto pelos trabalhadores (média = 2,47), quanto pelas chefias intermédias (média = 2,21) e pelos dirigentes máximos (média = 2,58). Por outro lado, no que se refere ao fator menos receado houve uma distinção: trabalhadores e chefias intermédias destacaram o fato de estarem obrigados a apresentar resultados como a maior preocupação (servidores: média = 3,67; chefias intermédias: média = 3,86), enquanto os dirigentes máximos apontaram a possibilidade de o teletrabalho prejudicar a evolução na carreira como a preocupação que entendiam ser a prevalente (média = 3,98).

Tabela 14 | Estatísticas descritivas da questão: Quais os aspectos do teletrabalho que mais receia? (escala de 1 – o mais receado até 5 – o menos receado)

	Servidores			Chefias intermédias			Dirigentes máximos			Significância* ANOVA S-Sim; N-Não	Observações Teste Post-Hoc
	Média	Mediana	Desvio-padrão	Média	Mediana	Desvio-padrão	Média	Mediana	Desvio-padrão		
O isolamento social e perda do sentimento de pertencimento à equipe/instituição	2,47	2,00	1,41	2,21	2,00	1,35	2,58	3,00	1,34	S (F=74,70; p<0,001)	Há diferenças entre todos os grupos (p<0,05), com exceção dos Servidores e Dirigentes Máximos
O aumento nos gastos com internet, energia, computadores ou outros instrumentos necessários para trabalhar em casa	2,61	2,00	1,37	2,81	3,00	1,38	2,75	3,00	1,34	S (F=41,52; p<0,001)	Há diferenças entre Servidores e Chefias (p<0,001)
Um impacto negativo na conciliação da vida profissional, familiar e pessoal pela possibilidade de trabalhar mais horas sem dar conta de que o faz	2,73	3,00	1,24	2,66	3,00	1,21	2,76	3,00	1,24	S (F=7,67; p<0,001)	Há diferenças entre Servidores e Chefias (p<0,001)
O fato de estar obrigado a apresentar resultados	3,67	4,00	1,26	3,86	4,00	1,15	2,93	3,00	1,38	S (F=70,22; p<0,001)	Há diferenças entre todos os grupos (p<0,001)
A possibilidade de o teletrabalho poder prejudicar a evolução na carreira	3,51	4,00	1,34	3,46	4,00	1,32	3,98	5,00	1,33	S (F=10,01; p<0,001)	Há diferenças entre todos os grupos (p<0,001), com exceção dos Servidores e Chefias

CAPÍTULO V – OFICINAS PARTICIPATIVAS – ANÁLISE DE CONTEÚDOS





Nas quatro Oficinas participativas realizadas estiveram em discussão as principais vantagens e desvantagens dos diferentes modelos de organização do trabalho quer para o trabalhador quer para a instituição:

Esses diferentes modelos de organização laboral são definidos da seguinte forma:

- **Trabalho presencial** – o que obriga a presença diária num local físico indicado pelo empregador;
- **Trabalho híbrido** – o que comporta uma componente de trabalho presencial e outra de teletrabalho;
- **Teletrabalho** – o que não determina a presença física em local fixo pre-determinado pelo empregador.

Foram também identificados os pontos fortes e fracos do PGD bem como as oportunidades de melhoria.

1. SÍNTESE DAS RESPOSTAS DAS OFICINAS PARTICIPATIVAS

• VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA OS TRABALHADORES

TRABALHO PRESENCIAL – vantagens

De acordo com os participantes nas OP, o trabalho presencial traz como principais vantagens uma maior interação entre os trabalhadores, facilitando a adaptação dos recém-contratados e contribuindo para uma melhor internalização e fortalecimento da cultura organizacional. Favorece a interação entre colegas, o desenvolvimento de maior dinamismo e conseqüentemente de mais inovação, contribuindo para a diminuição de ruídos e de mal-entendidos que possam decorrer.

A presença assídua no local de trabalho pode ainda, de acordo com os inquiridos, contribuir para uma sensação de pertença e para aumentar a socialização e troca de aprendizagens entre os servidores.

Os trabalhadores presenciais sentem ainda uma menor pressão em provar que estão realmente a trabalhar.

TRABALHO PRESENCIAL – desvantagens

De entre as principais desvantagens para os servidores avultam as associadas às deslocações casa/trabalho, tanto em termos de tempo despendido, como de custos com transporte, alimentação e vestuário assim como o controle de frequência a que estes trabalhadores são submetidos.

As interrupções frequentes do trabalho são também referidas como uma desvantagem, assim como a ausência de flexibilidade na definição de carga horária de trabalho o que pode comprometer o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Alguns participantes referiram ainda como desvantagem do trabalho presencial o facto dos espaços físicos serem por vezes pouco confortáveis e problemas de articulação/comunicação com o pessoal que está a trabalhar remotamente.



TRABALHO HÍBRIDO – vantagens

As respostas dadas foram no sentido de afirmar que o exercício do trabalho híbrido possibilita conciliar interação social/profissional e qualidade de vida, melhorando a satisfação com o trabalho, potenciando a autonomia, a inovação e a produtividade, oferecendo ainda a vantagem de possibilitar o trabalho parcialmente remoto para posições e atividades que não podem ser realizadas 100% a distância.

No modelo híbrido o trabalho presencial foi maioritariamente sinalizado como espaço de oportunidade para troca de impressões com colegas e chefias de forma mais efetiva e consequente, por contraposição com idênticos momentos on-line

O trabalho híbrido pode ainda resultar num maior equilíbrio entre o trabalho 100% remoto e o trabalho presencial, podendo ajudar a fortalecer relações de confiança entre trabalhador e chefia melhorando as relações interpessoais e a troca de aprendizagens, não deixando de potenciar a conciliação entre atividades pessoais e profissionais, e fazendo com que os trabalhadores possam manter uma sensação de pertença maior do que quem está em teletrabalho.

TRABALHO HÍBRIDO – desvantagens

Não obstante as vantagens inventariadas, os participantes inquiridos também apontaram para algumas desvantagens resultantes do trabalho híbrido. De acordo com estes respondentes neste modelo de trabalho as rotinas e a marcação de reuniões podem sofrer mais interferências, assim como a comunicação síncrona pode sair prejudicada.

Pode também suceder que as fronteiras entre o ambiente pessoal e o ambiente de trabalho possam ser de difícil delimitação e a sensação de pertença, quando comparada com a dos trabalhadores presenciais, poderá ser menor.

Por fim, de referir que a comunicação poderá exigir mais gestão e controlo por parte das instituições.

TELETRABALHO - vantagens

De acordo com inquiridos nas OP, o teletrabalho proporciona genericamente uma melhor qualidade de vida aos servidores, essencialmente pelo facto de permitir a possibilidade de adequar rotina pessoal e trabalho. Outras vantagens repetidamente apontadas são os menores custos com deslocações e com o vestuário, o aumento do foco e da satisfação no trabalho, a maior autonomia e produtividade e o aumento da flexibilidade de horário.

A redução do absentismo, a possibilidade de atuar em setores em diferentes locais do Brasil e a mobilidade para outros órgãos (sem necessidade de mudança de cidade) são ainda outras vantagens apontadas, embora de forma menos consensual.

TELETRABALHO - desvantagens

De entre as desvantagens para os trabalhadores em situação de teletrabalho, os respondentes destacaram a maior dificuldade de organização do tempo de trabalho e de desconexão com o mesmo, o isolamento social, as dificuldades de interação, a dificuldade de comunicação com as equipas de trabalho e com a própria instituição, o aumento dos riscos de procrastinação em alguns trabalhadores, assim como o risco dos mesmos adotarem o *quiet quitting* como forma de estar.

Foram ainda referidas como desvantagens: a possibilidade de favorecimento do sedentarismo, o sentimento de pressão por respostas imediatas, um maior custo com a infraestrutura de trabalho em casa e, por fim, o atraso e desfasamento nas tomadas de decisão.



- VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA AS INSTITUIÇÕES

TRABALHO PRESENCIAL – vantagens

No que concerne as principais vantagens do trabalho presencial para as instituições, os respondentes identificaram a comunicação mais fácil, a maior possibilidade de interação social e de troca de informações entre trabalhadores, mas também a maior facilidade das instituições em controlarem os servidores e em manter-se a cultura organizacional existente.

Alguns participantes apontaram ainda como vantagens para as instituições o facto de a interação presencial facilitar a inovação, o acompanhamento direto das atividades e a agilidade na tomada de decisão e a maior facilidade de ter os RH mais imediatamente disponíveis para tratar questões urgentes.

TRABALHO PRESENCIAL – desvantagens

No que respeita as desvantagens do trabalho presencial, todos os participantes concordaram que este modelo de trabalho acarreta mais custos para as instituições.

Alguns apontaram também como desvantagens a desmotivação dos trabalhadores que não estão em situação de teletrabalho face aqueles que dele podem beneficiar, assim como a possibilidade de maior absentismo e, em alguns casos, o aumento de conflitos interpessoais.

TRABALHO HÍBRIDO – vantagens

De acordo com as respostas obtidas, o trabalho híbrido apresenta como grande vantagem para as instituições a possibilidade de redução de custos, nomeadamente por também nessa modalidade poder haver uma poupança em espaços físicos.

De entre as outras vantagens apontadas, sobressaem o foco em entregas e resultados, o aumento da disponibilidade dos servidores por meios telemáticos, a manutenção das experiências presenciais de trocas e vivências e o facto desta solução agradar quer às instituições quer aos trabalhadores.

TRABALHO HÍBRIDO – desvantagens

As respostas dadas apontam como principal desvantagem do trabalho híbrido para as instituições a dificuldade das lideranças gerirem equipas em modelos de trabalho distintos, designadamente no que se refere à coordenação de agendas/horários de reuniões entre pessoal em presencial e remoto. Esta dificuldade é também sentida do ponto de vista dos suportes físicos - adequação dos espaços e equipamentos tecnológicos para permitir reuniões “mistas”. Esta modalidade determina a necessidade de desenvolvimento de habilidades de gestão e uma organização rigorosa das equipas e das rotinas de trabalho.



TELETRABALHO - vantagens

A redução dos custos é apontada pelos respondentes como sendo a vantagem mais consensual do teletrabalho para as instituições. São ainda percebidas como vantagens para as instituições a atração e retenção de talentos, com uma menor evasão de servidores do Estado, a redução do absentismo, a satisfação dos servidores e melhoria do clima organizacional, a possibilidade de ter trabalhadores de diversos locais contribuindo para a organização, a possibilidade de haver o estabelecimento de metas claras e mais objetivas (alinhamento com o planejamento estratégico) e maior controle do desempenho e, por fim, a possibilidade de se construir uma melhor organização do fluxo de trabalho.

TELETRABALHO - desvantagens

Quanto às desvantagens apontadas para as instituições os participantes sugerem que existe uma facilitação do *quiet quitting*, havendo maiores dificuldades na gestão das equipas (por perda de conexão direta), assim como nos processos de avaliação.

Referem ainda que em situação de teletrabalho pode tornar-se mais difícil uma assimilação da cultura da instituição pelos trabalhadores que estão em teletrabalho.

A manutenção de relações interpessoais entre os trabalhadores, e a sua perceção da missão e da visão da instituição também podem ser afetadas.

2. PERCEÇÕES ACERCA DO PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Pontos fortes

Os principais pontos fortes do PGD, sugeridos pelos inquiridos, foram uma melhor qualidade de vida para os trabalhadores (ou seja, um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal), uma maior liberdade para gestores e trabalhadores, um melhor planeamento do trabalho, a possibilidade de trabalho remoto, o controlo estruturado das entregas, assim como o alinhamento das entregas com a estratégia da organização. Para tanto, tem de manter-se o desenvolvimento de uma cultura do planeamento e de uso de indicadores.

Foram ainda apontados como pontos fortes um aumento na capacidade de organização dos serviços, uma maior transparência nos esforços despendidos, a possibilidade de identificação dos bons trabalhadores e a clarificação das metas atribuídas através dos acordos de ciência.



Oportunidades de melhoria

Relativamente ao PGD, globalmente considerado, as sinalizações apontadas incidiram no processo, que permitiu já um alinhamento das entregas dos servidores com as das organizações, mas que pode ser integrado de forma mais efetiva com o sistema de planeamento da organização

Para o efeito é sugerida como oportunidade de melhoria o desenvolvimento de ferramentas que possibilitem uma interação mais fluida e natural entre o planeamento da instituição e os resultados dos trabalhadores, bem como o desenvolvimento/robustecimento do sistema de indicadores que garantem a monitorização daqueles resultados.

No que respeita ao trabalho híbrido, é sugerido que se promova a consciencialização e o incentivo dos trabalhadores para realizarem as atividades presencialmente quando estas possam beneficiar da presença do trabalhador. É necessário “trabalhar” nos trabalhadores a perceção de que a presença nos locais de trabalho também tem vantagens associadas.

Por outro lado, devem preparar-se melhor as pessoas para trabalharem e gerenciarem as equipas em ambientes remotos e híbridos assim como garantir a adequação dos suportes físicos e tecnológicos que permitam o desenrolar da atividade das equipas sem constrangimentos.

Necessidades de desenvolvimento

Quanto a futuras necessidades de desenvolvimento do PGD, os participantes sugeriram que se deve tentar garantir que os trabalhadores sejam realmente produtivos e não cumpram apenas metas pouco desafiadoras, que haja uma maior capacitação/sensibilização de liderança para as chefias, assim como uma capacitação para a definição dos planos de entregas.

Desta forma são também referidas como necessidades de desenvolvimento, a construção de métodos e ferramentas de avaliação, a produção de relatórios que auxiliem a gestão e a tomada de decisão, a integração do PGD com o sistema de gestão e de avaliação, o reforço da capacitação em gestão e o reforço da capacitação do trabalhador.

Outra necessidade de desenvolvimento apontada foi a agregação de comportamentos e competências esperadas no modelo de avaliação do desempenho, na lógica da integração do PGD com a avaliação de desempenho do trabalhador

Houve ainda referência à necessidade de um melhoramento, simplificação, evolução e atualização permanente do PGD (Ferramenta Petrvs) de forma a permitir a extração dos dados gerenciais pelas instituições

CAPÍTULO VI – ENTREVISTAS



As entrevistas foram aplicadas através de guião a diferentes Dirigentes máximos indicados pela Administração brasileira, cobrindo os diferentes tipos de instituições abrangidas no estudo.

A informação recolhida nas entrevistas foi objeto de tratamento com recurso à técnica de análise de conteúdo. Nesta sede, será apresentada apenas a síntese das respostas obtidas às perguntas efetuadas, podendo ser consultado o documento com toda a análise de conteúdo no anexo 5 ao presente Relatório.



QUESTÕES APRESENTADAS:

Questão: De acordo com o balanço do PGD e do teletrabalho a este associado, pode dizer-se que o programa tem corrido bem? A que níveis? – ganhos para o serviço e para o servidor

Foram identificados:

Melhoria do ambiente institucional e do desempenho dos trabalhadores associados a maior motivação, melhor gestão do tempo e possibilidade de conciliação da vida profissional/pessoal/familiar; mais sustentabilidade e menor custo para as organizações; mais comprometimento das chefias com o serviço e menor saída de pessoal em mobilidade. No entanto, é importante que exista mais foco no trabalho em si e menos na gestão; há dificuldades em termos de tecnologia, especialmente no híbrido; existe alguma inércia nas respostas a problemas; são necessárias melhores competências de gestão.

Questão: O teletrabalho tem sido fator determinante para o sucesso/insucesso do PGD? É desejável que mais servidores venham a integrar o PGD para poderem desempenhar as suas funções em teletrabalho?

Para a generalidade dos inquiridos o teletrabalho é um atrativo forte e importante para a atração e retenção de talentos. A isenção de picagem mostrou-se importante para atrair trabalhadores a este modelo. Importa capacitar as chefias na gestão de pessoas porque o modelo exige novas abordagens na forma de distribuir, gerir e comunicar o trabalho e os resultados; o foco do PGD deve ser a Gestão e não o teletrabalho; não se pode generalizar o teletrabalho, designadamente na modalidade de integral.

Questão: Qual o tipo de liderança mais adequada para gerir os teletrabalhadores (formal vs informal, burocrática vs versátil, autocrática vs participativa/democrática)? Porquê?

Foram apontadas as seguintes características para uma liderança adaptada ao teletrabalho:

Diálogo constante é fundamental, bem como a confiança e autonomia; liderança participativa e comprometida; flexível, mas com momentos obrigatórios de reunião; praticar liderança descentralizada, atómica/molecular. Importa desenvolver competências por parte dos gestores. Este modelo implica grande disponibilidade temporal por parte da liderança e uma comunicação que tem de se adaptar ao tipo de prestação: presencial/remota.

Questão: Que tipo de desafios trouxe o teletrabalho no capítulo da comunicação (Chefia/servidor, comunicação entre servidores que trabalham no mesmo projeto ou na mesma equipa)?

Foram sinalizados alguns desafios como problemas e apontadas algumas soluções:

- 1) ausência de horários obrigatórios;
- 2) não conseguir contactar o trabalhador;
- 3) défice de socialização do trabalhador, medo de se expor, de expressar desconhecimento e diminuição da competência de ajuda ao colega.

Há que promover:

- 1) momentos de encontro/reunião bem definidos para todos;
- 2) canais específicos de comunicação bem conhecidos de todos;
- 3) a melhoria da organização, socialização e transparência;
- 4) uma ferramenta oficial para evitar atrasos nas respostas.

Questão: O PGD, e o facto de o mesmo ter dinamizado o teletrabalho, levou à revisão da estratégia dos serviços e dos respetivos instrumentos de gestão?

Os dirigentes inquiridos referiram que ainda estão em adaptação muitos dos instrumentos e procedimentos; é necessário um melhorar alinhamento estratégico e plano de atividades. Nalguns serviços já estavam em piloto algumas soluções de integração que facilitaram o alinhamento dos instrumentos com a lógica de resultados exigida pelo PGD de 2023. Referências ao alinhamento de instrumentos de avaliação PGD com o normativo de avaliação do desempenho dos servidores.



Questão: Os mecanismos de acompanhamento e controlo dos planos de entrega instituídos na organização são os adequados?

Globalmente é considerado que há adequação dos mecanismos de acompanhamento e de controlo do Plano de Entregas - Em curso a criação de plataformas específicas nalgumas instituições. Embora, genericamente, se considere que o PETRVS é adequado é-lhe apontado facto de estar em falta o foco nos resultados. Entendido útil associar mecanismos de Inteligência Artificial.

No controlo do Plano de entregas mostra-se difícil o controlo dos trabalhadores com menor desempenho e é importante melhorar, também nesse aspeto, a capacitação das chefias. Muito importante investir na capacitação dos Gestores de modo a evitar assédio e pedidos fora de horas.

Questão: Os teletrabalhadores são atualmente avaliados apenas com base na qualidade e nos prazos das suas entregas, por pares e chefias, ou existe algum outro mecanismo de avaliação complementar?

A questão suscitou a necessidade de uma clarificação de conceitos distintos: avaliação de entregas e avaliação do servidor.

Quanto às entregas foi sinalizado que também são avaliados um conjunto de aspetos que são introduzidos/contratualizados no acordo de ciência, ou que são assumidos como valores associados à cultura organizacional que têm que ver com aspetos mais comportamentais (ex. disponibilidade, colaboração, assiduidade, etc...) e que importam ver observados para a avaliação do PE.

Questão: O PGD pode ser aplicado em qualquer serviço da AP brasileira ou apenas naqueles que tenham uma cultura organizacional mais aberta e menos burocratizada?

Para a maioria dos dirigentes o entendimento é o de que o PGD pode ser aplicado em qualquer serviço da AP sendo salientado por alguns que a implementação do PGD pode até ganhar com o facto de ser realizada num ambiente burocratizado, uma vez que a burocracia garante uma certa organização de processos.

Questão: As novas gerações de chefes e servidores da AP poderão ter maior facilidade em adotar uma cultura mais ajustável ao exercício do teletrabalho?

Dos 10 entrevistados, 9 estão de acordo com o facto das novas gerações de chefes e trabalhadores da AP poderem vir a ter maior facilidade em adotar uma cultura mais aberta e mais versátil (cultura “nativo digital” como referem dois dos entrevistados) tão necessária ao exercício do teletrabalho.

Apenas 1 entrevistado discorda, apontando como motivo dessa discórdia a “ausência” de compromisso das novas gerações.

Questão: Existe alguma resistência ao teletrabalho por parte de algumas chefias/dirigentes pelo facto de não terem os seus subordinados fisicamente perto de si?

Dos 10 respondentes, uma expressiva maioria (8) considera que ainda existe alguma resistência por parte de alguns dirigentes/chefias ao facto de, na modalidade de teletrabalho, não poderem ter os trabalhadores fisicamente perto deles.

Entre as justificações para esta resistência encontra-se o facto de as respostas dos servidores em teletrabalho poderem ser mais lentas e das comunicações urgentes poderem sofrer atrasos.

Questão: O teletrabalho tem contribuído (ou pode vir a contribuir) para uma melhor conciliação da vida profissional, familiar e pessoal? De que forma?

Todos os entrevistados concordam que de alguma forma o teletrabalho tem contribuído para uma melhor conciliação da vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores. Não obstante, de acordo com dois respondentes, o teletrabalho deve ser monitorizado em todas as suas dimensões porque, da mesma forma que traz vantagens, também poderá trazer problemas ao nível da saúde mental dos trabalhadores (isolamento social).



CLAD

gov.br

ina

INSTITUTO NACIONAL
DE ADMINISTRAÇÃO, I.P.

dgaep
direção-geral da administração
e do emprego público

Questão: O teletrabalho reforça ou mitiga a discriminação de género no que respeita à partilha do trabalho doméstico?

Quando perguntado se o teletrabalho reforça ou mitiga a discriminação de género no que respeita à partilha do trabalho doméstico, as respostas são muito diversas. É apontado o facto de, culturalmente, a mulher brasileira ser tradicionalmente quem tende a realizar o trabalho doméstico, situação que ainda tem um peso muito forte, pelo que o teletrabalho isoladamente poderá não ser condição suficiente para mitigar a discriminação de género no contexto doméstico.

CAPÍTULO VII – DISCUSSÃO, CONCLUSÕES E SUGESTÕES





1. DISCUSSÃO DOS DADOS DO INQUÉRITO AOS PAÍSES CLAD

Antes de tratar especificamente o PGD – caso brasileiro objeto central do presente relatório -, e como forma de enquadramento da temática do teletrabalho, a pesquisa começou por procurar recolher junto dos países CLAD alguma informação acerca das práticas de teletrabalho nesses países. Como atrás foi referido, no que concerne o inquérito efetuado aos países membros do CLAD, dos 22 países inquiridos, foram obtidas apenas 9 respostas: Brasil, Chile, Costa Rica, Equador, Espanha, Panamá, Perú, Portugal e Principado de Andorra.

No entanto, considerando as respostas recebidas, as referências aos estudos desenvolvidos e socorrendo-nos de estudo anterior efetuado pelo CLAD¹⁰ resultou a constatação de que nalguns dos edifícios legislativos que em cada país acomodam a matéria do teletrabalho a reação normativa foi só no sentido de lhe dar especial enquadramento para resposta à crise pandémica de COVID 19 (2020-2021), enquanto noutros países o enquadramento do teletrabalho está legalmente fixado e desenvolvido. Sendo uma mesma realidade, o teletrabalho sofre diferentes contornos ao nível dos diferentes enquadramentos legais, destacando-se:

- Possibilidade de todos os trabalhadores poderem (desde que as funções o permitam) aceder ao teletrabalho – casos, por exemplo, de Portugal e Espanha ou em que podem apenas usufruir se integrados em organizações aderentes a um regime específico de gestão do trabalho (caso Brasil com o PGD);
- Ligação do teletrabalho a sistemas de trabalho por objetivos e avaliação do rendimento – Casos em que essa ligação existe para suportar/viabilizar o teletrabalho e casos em que todos os trabalhadores estão enquadrados nesse sistema de trabalho, quer em modelo presencial ou em teletrabalho;
- Possibilidade de acesso ao teletrabalho apenas a um percentual de trabalhadores previamente definido; ou sem limite de número de trabalhadores em teletrabalho;

¹⁰ “Análisis de las normativas sobre el teletrabajo y recomendaciones para su aplicación en instituciones y direcciones públicas “.

- Duração mínima e máxima do período de realização teletrabalho mais curta, ou duração contratual do teletrabalho mais alargada;
- Possibilidade da realização de teletrabalho integral (100%) de forma mais genérica ou circunscrita apenas a casos excecionais;
- Responsabilidade pela aquisição/manutenção dos equipamentos que permitem o teletrabalho (v.g. computadores portáteis) a cargo dos trabalhadores (exemplo do Brasil) ou, pelo contrário, a cargo do empregador público (caso de Portugal e Espanha);
- Manutenção de um horário de trabalho pré-estabelecido, a observar diariamente, mesmo em teletrabalho integral (100%), ou isenção total de horário de trabalho a observar, havendo apenas a fixação de datas/horas para realização de reuniões ou presenças físicas no empregador (caso do Brasil e Honduras).

Numa tendência crescente no pós pandemia todas as administrações públicas adotaram, o teletrabalho, como modelo de organização do trabalho.

O alargamento do teletrabalho tem implicado a implementação de modelos de gestão que determinam uma avaliação do desempenho traduzida em resultados/entregas, alinhada com o planeamento estratégico da organização e suportada em sistemas de monitorização que, quer quanto aos intervenientes e fases/momentos, quer quanto aos suportes através dos quais é realizada, tem obrigado a ajustes cíclicos.

As experiências têm sido distintas: umas partem da conceção de um modelo de organização dos serviços e de prestação de contas desses serviços para em função dos mesmos, abrirem aos respetivos trabalhadores (a todos ou apenas a alguns) a possibilidade de exercício do teletrabalho enquanto outros modelos abrem genericamente a possibilidade do teletrabalho, optando por estabelecer a gestão e avaliação do desempenho por objetivos ao nível do trabalhador e não da organização.

Há modelos que transportam para o teletrabalho exatamente os mesmos regimes de horário de trabalho do modelo presencial; outros há que traduzem o trabalho a realizar em carga horária, isentando de qualquer tipo de horário o trabalhador em teletrabalho.



Em função das diferentes nuances que caracterizam os diferentes modelos assim há que desenvolver e ajustar mecanismos de monitorização e avaliação do desenvolvimento da prestação em teletrabalho.

2. DISCUSSÃO DO INQUÉRITO AOS DIRIGENTES MÁXIMOS

No que concerne aos resultados dos inquéritos aplicados aos dirigentes máximos, estes demonstram que uma maioria significativa sente que a expansão do teletrabalho promoveu uma efetiva mudança na cultura de inovação organizacional e de planeamento, assim como na gestão de equipas. Já no que toca matérias como o trabalho criativo e o governo digital, de acordo com a perceção destes dirigentes, não terão existido grandes modificações de fundo.

Ainda no que respeita às mudanças geradas pelo teletrabalho, a maioria dos dirigentes inquiridos perceciona a redução dos custos de contexto e a redução do absentismo como sendo as mais importantes, havendo apenas cerca de metade dos sujeitos a afirmar que houve também um incremento da produtividade.

No que se refere à atração de profissionais e retenção de talentos promovida pela autonomia na organização e gestão das tarefas proporcionada pelo teletrabalho e indiretamente pelo PGD, as respostas são claras quanto à perceção que o teletrabalho promove a atração de novos talentos (75,6%) e retém os profissionais qualificados nas organizações (79,0%) que viabilizam o teletrabalho.

Quanto à contribuição do teletrabalho para o aumento do foco nas atividades, nos resultados e na melhoria contínua das entregas, todos os dirigentes consideram a contribuição relevante, sendo que 41,2% a classificam como “Muito importante” e 58,8% como “Importante”.

A análise das perceções de dirigentes máximos, chefias intermédias e trabalhadores revela um alinhamento das mesmas relativamente aos aspetos positivos e negativos decorrentes do teletrabalho, tendo sido a "Maior liberdade na gestão do tempo e na execução das tarefas" o aspeto mais valorizado pelos três grupos e a "Contribuição para a diminuição dos impactos ambientais" o menos.

Por fim, no que concerne aos fatores decorrentes do teletrabalho percebidos como negativos, o isolamento social e a perda do sentimento de pertencimento à equipa/instituição foi o fator mais temido em média, tanto pelos trabalhadores, quanto pelas chefias intermédias e pelos dirigentes máximos.

Da análise de conteúdo efetuada às respostas dadas às perguntas abertas colocadas aos dirigentes máximos¹¹, existem ainda alguns aspetos que merecem a nossa atenção.

De acordo com a perceção deste grupo, existe um contributo claro que advém da conciliação vida profissional/vida pessoal, considerando-se uma mais-valia o facto de poder estar em ambiente familiar, sem perda de tempo em deslocações e com flexibilidade de horário, sendo estes fatores motivacionais importantes para o envolvimento do trabalhador e para o sucesso do teletrabalho. Importa explicitar que, como se descreve na revisão da literatura, estas perceções são apenas parcialmente corroboradas pelo disposto na revisão da literatura. Com efeito continua sem existir um consenso alargado, pois nem todos os estudos efetuados até ao presente dão este papel à conciliação trabalho/família.

Relativamente aos mecanismos de acompanhamento efetivo dos planos de entrega, os dirigentes de topo destacaram como importantes os sistemas informáticos que suportam a implementação do PGD, sejam eles o sistema desenvolvido centralmente PETRVS, quer outros sistemas adotados/desenvolvidos pelas diferentes instituições aderentes como por exemplo sistema SUAP, ou o sistema POLARE. No entanto apontam-lhes fragilidades de implementação nas diversas instituições, pelo que têm de continuar a ser analisados e melhorados sendo, novamente, reforçada a importância do papel dos gestores, nomeadamente das chefias diretas, bem como da apropriação por todos da nova cultura organizacional, focada nos resultados.

Quanto à possibilidade de os Planos de Entrega terem outros sistemas de acompanhamento das atividades, foram apresentadas várias soluções, como por exemplo, a) automatizar a coleta e extração de dados e evitar controlos paralelos e sobrecarga nas chefias, b) definir metas de desempenho individual e institucional, c) haver maior controlo qualitativo e quantitativo das Entregas, com um sistema temporal e com registos de solicitações, d) utilizar sistemas de controlo como TRELLO, ASANA,

¹¹ Anexo 4



CLAD

gov.br

ina

INSTITUTO NACIONAL
DE ADMINISTRAÇÃO, I.P.

dgaep
direção-geral da administração
e do emprego público

MICROSOFT PLANNER, tudo em interligação com o SUAP e com o SEI. Por fim, seria muito pertinente haver pedidos de *feedback* frequentes aos usuários dos serviços, bem como avaliações externas. A própria chefia podia utilizar mecanismos de análise mensal para ter a possibilidade de propor melhorias devidamente fundamentadas e ter, por exemplo, *check-lists* de atividades e cargos de modo a garantir o cumprimento das responsabilidades. A este propósito voltou-se a sugerir a utilização do software POLARE e de sistemas como o REDMINE e Painel IB, para um controlo mais robusto.

No que diz respeito a sugestões de aprimoramento do PGD, as propostas apresentadas incidiram em 5 grandes áreas, a saber: a) comunicação, b) ferramentas informáticas, c) políticas públicas e estratégia organizacional, d) sistemas de monitorização e feedback, e) capacitação de chefias para a gestão de Pessoas e apropriação da cultura PGD.

Em termos de sistemas de comunicação é dado relevo à importância da criação de sistemas de interligação entre trabalhadores/equipas/chefias, tendo em conta que o teletrabalho, tendencialmente, afasta os trabalhadores, quer seja da equipa, quer da própria instituição, havendo setores fechados por estarem em «programa de gestão». É proposto integrar o SOUGOV como sistema de comunicação entre os trabalhadores e clarificar os pedidos de informação.

Relativamente às ferramentas informáticas, o PETRVS surge como uma mais-valia sendo proposta a sincronização entre PETRVS e ocorrências SUAP/govBR. No entanto, o PETRVS requer atualização contínua de modo a promover a flexibilidade do sistema, otimizando a versão existente e evitando bugs. Portanto, são requeridas ferramentas informáticas que respondam às seguintes necessidades: mais automação e integração de dados, com soluções visuais, proporcionando relatórios, com painéis de visualização e filtros. É também efetuada a proposta de haver um sistema único, um *dashboard*, com as seguintes características facilitadoras em termos de análise de dados: número de planos de entregas ativos e pendentes, número de planos de trabalho ativos e pendentes, modalidades no órgão e por área, substituição do ID Mat. SIAPE para o CPF, possibilidade de emissão de relatórios gerenciais, e articulação do PE com sistema SUAP.

A melhoria das políticas públicas e o seu impacto na estratégia organizacional no âmbito do PGD é uma área fundamental de revisão sendo sugerida a melhoria da legislação sobre a jornada de trabalho no serviço público de modo a melhor refletir a lógica de gestão por resultados, mas sem abdicar totalmente da lógica de gestão por controlo horário.

É prevalente a opinião de que a total ausência de horário de trabalho, ainda que pudesse e devesse estar inscrito nos termos de ciência algum limite, está a dificultar a gestão das equipas em teletrabalho.

A definição de metas de desempenho institucional e individual tem de ser clara e a integração de trabalhadores em PGD deve obedecer a critérios objetivos, sendo importante haver uma «política de consequências» em que se defina o significado de «abandono de cargo» e de «inassiduidade habitual», bem como a aplicação de sanções para o não cumprimento, como por exemplo, afastamento temporário ou definitivo. O PGD beneficia com um maior controlo, de modo a evitar uma segunda ocupação profissional, em horário simultâneo com o período de teletrabalho em PGD.

A própria definição de áreas de aplicabilidade do PGD também foi assinalada como importante, sendo considerado que o PGD é muito adequado para atividades de projeto e pouco ou nada adequado para atividades processuais de funcionamento institucional. Nesta linha de entendimento, o PGD deve diferenciar os destinatários em termos de atividade laboral a que se aplica, não sendo, por exemplo, adequado para técnicos de laboratório ou enfermeiros nem para funções de atendimento geral.

Quanto ao trabalho presencial ele é apresentado como importante para um bom planeamento, sendo proposto a existência de melhores espaços de uso compartilhado.

No que se refere a sistemas de monitorização e *feedback* do PGD, são sugeridas reuniões periódicas, bem como ser criado na organização um setor específico de acompanhamento do PGD, com equipa dedicada, vinculado por exemplo às áreas de Gestão de Recursos Humanos ou de Estratégia e Planeamento, bem como obter regularmente feedback dos utilizadores dos serviços prestados em teletrabalho.

O tema da capacitação de chefias para a gestão de Pessoas corresponde a uma preocupação generalizada e que, efetivamente, constitui um ponto chave em qualquer organização.

São propostas reuniões regulares de supervisão para refletir sobre este novo modelo de organização laboral, no âmbito do PGD, bem como a articulação e o compromisso com a alta administração, o que conduzirá a um bom planeamento estratégico.



É importante que as chefias de unidades executoras e chefias imediatas respeitem os períodos de trabalho, articulando com os trabalhadores nesse tempo, sem o exceder. É relevante também que exista uma melhoria na avaliação/registo dos trabalhadores em teletrabalho, reforçando os mecanismos de controlo e de comunicação para uma boa gestão do tempo.

Sempre que a organização, especialmente as de atendimento ao público, possa organizar o trabalho em regime de teletrabalho híbrido, essa possibilidade deve ser implementada na medida em que a rotação de trabalhadores em presencial/remoto permite manter motivadas as equipas.

Em suma, o PGD tem um planeamento e metodologias próprias e a consulta da nova resolução sobre o PGD é muito útil pela identificação das oportunidades de melhoria que aí são apresentadas. Em muitas instituições o PGD pode estar mais consolidado do que noutras, no entanto, é muito importante ainda o trabalho de disseminar as características da cultura PGD, quer em modalidade presencial, quer em modalidade teletrabalho.

3. DISCUSSÃO DOS DADOS DO INQUÉRITO AOS TRABALHADORES E CHEFIAS INTERMÉDIAS

No que concerne a análise comparativa à prática do teletrabalho (entre trabalhadores e chefias intermédias) relativamente às perceções sobre os efeitos do teletrabalho, é notória a existência de níveis de concordância médios acima do ponto médio da escala em relação às afirmações sobre o impacto do teletrabalho nas instituições e nos trabalhadores.

A prová-lo está o facto da afirmação com maior concordância em ambos os grupos ser: “O teletrabalho acelerou o processo de transformação digital das instituições”, sem diferença estatisticamente significativa entre trabalhadores e chefias.

Contudo, ficou provado que também existem algumas diferenças entre os dois grupos. Entre os trabalhadores, a perceção de que ainda existe estigma por parte das hierarquias em relação ao teletrabalho é mais acentuada do que no grupo das chefias. Por outro lado,

os resultados mostram que são as chefias intermédias aquelas que mais acreditam que a expansão do teletrabalho na Administração Pública contribui para reter os trabalhadores.

As chefias intermédias demonstraram, ainda, maior concordância com as afirmações "O monitoramento das atividades das chefias é menos regular no teletrabalho", "O trabalhador em teletrabalho sofre menos pressão por demandas urgentes", "O teletrabalho pode prejudicar o desenvolvimento da carreira" e "Tenho orgulho na minha instituição e recomendaria a vaga a outras pessoas" enquanto os trabalhadores indicaram maior concordância nas questões "O controle por entregas é mais justo que o controle de assiduidade" e "O engajamento com o trabalho seria igual no teletrabalho".

No demais, o nível de concordância em questões sobre a experiência de teletrabalho, é bastante próximo entre os dois grupos.

Já no que toca ao nível de concordância em questões sobre a prática de teletrabalho no caso dos trabalhadores em modalidade de trabalho presencial, de salientar que este grupo de trabalhadores apresenta níveis médios de concordância estatisticamente significativos superiores quando comparados com as respostas das chefias intermédias, em matérias como a influência do teletrabalho numa efetiva promoção de uma cultura de inovação com foco em resultados, a importância do teletrabalho na aceleração da transformação digital, a existência de estigma por parte das hierarquias relativamente ao teletrabalho e a contribuição do teletrabalho para atrair trabalhadores.

No que respeita à perceção da experiência com o teletrabalho, a maioria das afirmações obteve níveis de concordância superiores ao ponto médio da escala, indicando uma concordância predominantemente positiva entre trabalhadores e chefias intermédias, sendo excecionais as questões em que assim não acontece. Ainda assim, algumas diferenças estatisticamente significativas foram observadas entre os grupos. Com efeito, não deixa de ser um dado relevante o facto de os trabalhadores apresentarem níveis de concordância superiores aos das chefias nas afirmações relacionadas com o impacto positivo do teletrabalho na produtividade, especialmente naquelas que tratam do cumprimento de prazos e da influência dos mecanismos de acompanhamento.



4. DISCUSSÃO - ENTREVISTAS A DIRIGENTES MÁXIMOS

Relativamente ao balanço PGD e teletrabalho, relacionado com ganhos para serviços e trabalhadores, são assinaladas vantagens como, melhor ambiente institucional e melhor desempenho, menores saídas por mobilidade, realçando-se a possibilidade de conciliação pessoal e familiar decorrente da gestão personalizada do tempo, sendo o teletrabalho percecionado como um atrativo forte em termos de retenção de talentos. Por outro lado, e apesar de algumas dificuldades com investimentos em tecnologias, também foi possível reduzir custos nas organizações.

Foi salientada a necessidade de melhores competências de Gestão de Pessoas, sendo um ponto chave a capacitação das chefias, independentemente do tipo de liderança. Apontam-se características importantes a este nível, como a flexibilidade, com compromisso e confiança, e o diálogo permanente, devendo existir momentos previamente definidos entre as partes para reuniões, de modo a evitar inércias em algumas respostas a problemas ou pedidos fora de horas efetuados por chefias. A comunicação tem de ser fluida e com canais definidos, para resolução de problemas. Um outro aspeto salientado é a importância de promover a socialização entre trabalhadores em teletrabalho, para facilitar a partilha de conhecimento e para haver entreajuda.

O alinhamento estratégico e os instrumentos de gestão têm de ser repensados. O PETRVS pode ser adaptado para o efeito, podendo ainda ser útil associar-lhe mecanismos de IA.

O PGD pode ser aplicado em qualquer serviço da AP brasileira, mesmo em serviços com uma cultura organizacional mais burocrática, podendo até ganhar com uma organização processual bem definida, tendo sido partilhada a perceção de que as novas gerações de chefes e trabalhadores se ajustam facilmente a uma cultura organizacional promotora do teletrabalho, porque lhe associam a versatilidade.

Apesar dos pontos fortes já elencados acima, bem como algumas sugestões de melhoria, ainda é percecionado pelos dirigentes alguma resistência à modalidade de teletrabalho, que pode relacionar-se com respostas lentas e comunicações urgentes a serem respondidas com atrasos, maior isolamento social que pode contribuir para perturbações ao nível do bem-estar psicológico/saúde mental.

No que toca ao papel do teletrabalho numa eventual mitigação da discriminação de género, traduzido, por exemplo, na partilha dos afazeres domésticos, é maioritária a referência a não serem notadas – até por fatores culturais – grandes diferenças, mantendo-se alguma sobrecarga no sexo feminino.

5. DISCUSSÃO - OFICINAS PARTICIPATIVAS

Tal como verificado com os resultados apresentados pelos inquéritos aos trabalhadores e aos dirigentes, as informações recolhidas nas Oficinas Participativas (OP) confirmam alguns dos achados já revelados na revisão da literatura, nomeadamente no que diz respeito às principais vantagens e inconvenientes da prática do teletrabalho tanto para trabalhadores como para as instituições.

O teletrabalho a tempo integral “confunde-se” com o próprio Programa de Gestão do Desempenho, sendo assumido como a modalidade privilegiada de exercício de funções,

No plano do trabalhador são-lhe imputadas vantagens relativas à promoção da conciliação da vida pessoal, profissional e pessoal, à maior autonomia e responsabilização na gestão do tempo, à redução de custos de deslocação, refeições e vestuário, e à possibilidade de exercício de funções em organismo em qualquer ponto do país. Da mesma forma é sinalizada como importante a redução de custos para a organização com aluguer de espaços e consumos fixos, assim como a possibilidade de com esta modalidade a organização poder atrair e reter talento já que os trabalhadores tenderão a preferir o teletrabalho integral.

Em contrapartida é apontada como sendo uma modalidade que dificulta a criação de vínculos entre o trabalhador, os seus pares e chefias, e entre o trabalhador e o serviço, não permitindo a criação de cultura institucional. Pode criar ansiedade e stress pela necessidade de os trabalhadores se sentirem permanentemente pressionados a “mostrar” que estão a trabalhar, ou pelo contrário promover o “quiet quitting”, com trabalhadores em procrastinação. Surge associada ao aumento dos riscos em matéria de saúde mental.



É ainda apontada como cerceadora de inovação. Nesta matéria o modelo presencial é o que é apontado como o que mais potencia momentos de criação e inovação. O facto de haver contacto presencial entre os trabalhadores aumenta a relação de confiança entre pares, diminuindo o retraimento em se expor perante os colegas na apresentação de ideias novas, e permite a discussão dessas ideias em espaços não formais o que é apontado como “desinibidor”.

É também o modelo presencial que, nas opiniões recolhidas, o que garante de forma mais efetiva a construção e manutenção de uma cultura de empresa sólida e que estimula o sentido de pertença

Uma análise mais fina dos dados recolhidos nas Oficinas Participativas permite afirmar que o trabalho híbrido parece ser o que apresenta maior e melhor equilíbrio, uma vez que, as respostas recolhidas vão no sentido de afirmar que o exercício do trabalho híbrido possibilita conciliar interação social/profissional e qualidade de vida, melhorando a satisfação com o trabalho, potenciando a autonomia, a inovação e a produtividade, oferecendo ainda a vantagem de possibilitar o trabalho parcialmente remoto para posições e atividades que não podem ser realizadas 100% a distância.

O trabalho híbrido apresenta ainda equilíbrio entre o trabalho 100% remoto e o trabalho presencial, podendo ajudar a fortalecer relações de confiança entre trabalhador e chefia (fortalecimento devido à autonomia dada pela chefia), melhorando as relações interpessoais e a troca de aprendizagens, não deixando de potenciar a conciliação entre atividades pessoais e profissionais, e fazendo com que os trabalhadores possam manter uma sensação de pertença maior do que quem está em teletrabalho integral. Acrescente-se que, dependendo de como está organizado, e tal como o teletrabalho integral, o trabalho híbrido pode ainda apresentar como vantagem para as instituições a possibilidade de redução de custos particularmente pela poupança que podem proporcionar o número e tamanho dos espaços físicos institucionais.

Ao teletrabalho em geral, são apontadas dificuldades ao nível da gestão de equipas pelas chefias, à compatibilização de tempos de reuniões, à criação de momentos de convívio à distância. Estas dificuldades são exponenciadas quando uma chefia tem de lidar com equipas que têm trabalhadores em presencial e trabalhadores em teletrabalho. Nestes casos é feita a sinalização de que a organização tem de garantir suportes físicos e tecnológicos adequados, a organização do trabalho tem de ser garantida de forma articulada, criando desafios acrescidos em matéria de capacitação de chefias.

CAPÍTULO VIII – CONCLUSÕES E SUGESTÕES





O PGD é genericamente percebido pelos seus diferentes destinatários – Dirigentes máximos, chefias e trabalhadores, como um modelo que traz vantagens quer para a organização quer para os seus trabalhadores.

Associam-lhe como maior vantagem a possibilidade de permitir o teletrabalho

Conseguem identificar com alguma clareza alguns ganhos de eficácia, eficiência e qualidade das prestações e consideram-no uma ferramenta poderosa (e determinante) para a atração e retenção de talentos. No entanto sugerem reavaliações periódicas – no sentido de permitir introduzir alguns ajustamentos ou mesmo criar algumas exceções, como seja, por exemplo, a regra da permanência/pedágio em caso de mobilidade.

A aferição dos ganhos para a organização assume maior ou menor dificuldade de apuramento em função da maturidade e qualidade da monitorização que é possível assegurar dos planos de entrega.

Depende ainda da lógica de associação dos resultados das entregas dos trabalhadores aos Planos de Atividade e Plano Estratégico das organizações. A monitorização carece de ter associado um bom suporte tecnológico em permanente atualização face aos diferentes normativos que vão alterando o PGD – A recente evolução aportada com a Instrução Normativa de 2023¹² foi muito importante para garantir essa melhor monitorização, mas as plataformas tecnológicas ainda não acompanham essa alteração de paradigma.

Os diferentes atores devem estar capacitados para gerir o teletrabalho em termos comunicacionais, de distribuição/realização dos trabalhos e monitorização das entregas.

A gestão de equipas “mistas” com trabalhadores em presencial e trabalhadores em teletrabalho é mais difícil porque é tecnologicamente difícil harmonizar os espaços de diálogo, sendo sinalizada a necessidade de associar ao teletrabalho um conjunto de requisitos e exigências específicas quer quanto às condições físicas e tecnológicas, quer quanto às condições de prática da atividade laboral., designadamente em termos de compatibilização de horários que permitam a realização de algumas atividades de forma síncrona.

¹² Instrução normativa conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 24/2023.

A não sujeição a horário de trabalho¹³ dos trabalhadores em PGD dificulta muito a criação de momentos síncronos com as equipas, assim como a obtenção de respostas atempadas a pedidos urgentes por parte das chefias. As regras fixadas via Termo de Ciência e Responsabilidade mostram-se por vezes insuficientes para garantir estas questões.

É ainda sinalizada como desejável uma ligação/interação da avaliação PGD com o normativo da avaliação do desempenho dos servidores – Há dimensões associadas ao bom desempenho das funções (disponibilidade, compromisso com o serviço, espírito de entreajuda, proatividade na procura das melhores soluções, capacidade de inovação) que não se traduzem nas entregas

A importância da saúde psicológica em contexto laboral bem como da qualidade de vida no trabalho, evidencia a pertinência de tornar prática habitual nas organizações a avaliação de riscos psicossociais e a intervenção subsequente, como forma de otimização das interações sociais nos ambientes laborais. Isto mesmo também se pode inferir dos estudos recentes referidos na revisão de literatura. Do que antecede, pela interligação transversal à generalidade das perceções recolhidas merece especial sinalização para reforço dos mecanismos de controlo, a possibilidade de:

- Desenho dos planos de entregas articulados com o Plano de Atividades e/ou Plano Estratégico previamente estabelecido para a organização garantindo por um lado o maior estímulo do sentido de pertença e conhecimento do contributo/propósito da atividade do trabalhador e, por outro, a tradução direta dos compromissos da organização assumidos em Plano de Atividade;
- Ponderação de estabelecer uma ligação da avaliação das entregas à avaliação do desempenho dos servidores;
- Ponderação de associar de forma direta ao regime de teletrabalho (já que o termo de ciência e responsabilidade não se tem mostrado instrumento suficiente para o

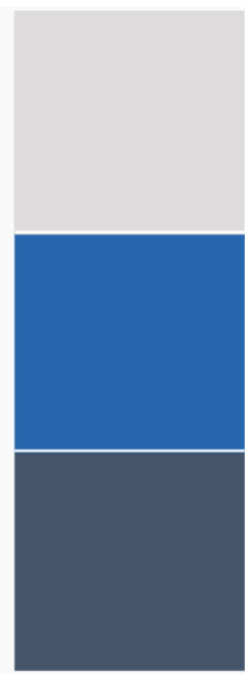
¹³ Esta solução é verdadeiramente distinta da que vigora na generalidade do espaço europeu, designadamente no que respeita aos países da EU. Efetivamente, já existente sob a égide do Acordo Quadro Europeu do Teletrabalho de 2002, a proteção estatutária e organizacional do teletrabalho através, nomeadamente, da imposição de um horário de trabalho efetivo e de um tempo de desconexão foi mais recentemente reforçada (pós COVID), sob a égide do Acordo Quadro Europeu sobre Digitalização de 2020.

garantir) a observância de um período de disponibilidade (horário) que garanta os momentos síncronos para o trabalho de equipa.

Tendo presentes os objetivos PGD introduzidos pela Instrução Normativa nº 24/2023 (art.º 2.º), sinalizam-se, esquematicamente, na tabela infra:

Tabela 15 | Objetivos PGD / Concretização

Objetivos IN 24/2023	Evidências recolhidas
Promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal	Objetivo em desenvolvimento, promotor de adaptações de instrumentos de planeamento e ferramentas tecnológicas
Estimular a cultura de planeamento institucional	Objetivo em desenvolvimento
Otimizar a gestão dos recursos públicos	Percecionado, mas com dificuldade de demonstração
Incentivar a cultura da inovação	Objetivo em desenvolvimento
Fomentar a transformação digital	Objetivo em desenvolvimento, consenso alargado quanto à importância e impacto
Atrair e reter talentos na administração pública federal	Objetivo atingido, consenso total quanto à capacidade de atração e retenção de talentos
Contribuir para o dimensionamento da força de trabalho	Dimensão não abordada no estudo
Aprimorar o desempenho institucional, das equipas e dos indivíduos	Objetivo em desenvolvimento, consenso alargado quanto à necessidade de alinhamento dos PA com PE e sugestão de ligação da avaliação PGD à avaliação de desempenho dos servidores
Contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes	Objetivo atingido quanto à qualidade de vida (conciliação), sinalização de alerta para riscos associados à saúde mental (isolamento social, etc....)
Contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal	Não houve evidência de uma preocupação alargada relativamente a este objetivo



CAPÍTULO IX – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2004), *Management control systems* (11th ed.). New York, McGraw-Hill.
- Baruch, Y. (2001), The status of research on teleworking and an agenda for future research, *International Journal of Management Review*, 3, 113-129.
- Behzinga-Eraso, A. & Erro-Garcés, A. (2020), Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis, *Sustainability*, 12, 3662; doi:10.3390/su12093662.
- Boll, S.; Cecez-Kecmanovic, D. & Campbell, J. (2014), Telework and the nature of work: an assessment of different aspects of work and the role of technology, *Association for Information Systems, ECIS Proceedings*
- Bloom N., Lang J., Roberts J. & Ying Z. (2015), Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment, *Quarterly Journal of Economics*, 130, pp. 165-218
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (s/data), *Análisis de las normativas sobre el teletrabajo y recomendaciones para su aplicación en instituciones y direcciones públicas*, CLAD.
- Costa, I. S. (2013), Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si, *Cadernos EBAPE.BR*, v. 11, n. 3, 462-474.
- DGAEP [Direção-Geral da Administração e do Emprego Público] (2021). *A adaptação dos modelos de organização do trabalho na Administração Pública Central durante a pandemia COVID-19: dificuldades e oportunidades*. Lisboa: DGAEP, Departamento de Desenvolvimento de Modelos Organizacionais (DDMO), coord. César Madureira.
- De Vries, H., Tummers, L. & Bekkers, V. (2019), The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric?, *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 39(4), 570 –593, doi: 10.1177/0734371X18760124
- Dos Santos, E., Sallabary, J. & Mendes, A. (2022), The influence of telework and managements controls on the congruence of civil servants objectives, *Revista de Gestão*, 29, 3, 287-299.
- Eurofound (2020), *COVID-19 could permanently change teleworking in Europe*, Dublin: Eurofound. 26 March.
- Eurofound and the International Labour Organization (2017), *Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work*; Publications Office of the European Union: Luxembourg; ILO: Geneva.



CLAD

gov.br



INSTITUTO NACIONAL
DE ADMINISTRAÇÃO, I.P.



direção-geral da administração
e do emprego público

- Eurofound and the International Labour Organization (2017), Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work; Publications Office of the European Union: Luxembourg; ILO: Geneva.
- Felstead A., Jewson N., Walters S. (2003), Managerial control of employees working at home, *British Journal of Industrial Relations*, 41, pp. 241-264
- Filardi, F., De Castro, R. & Zanini, M. (2020), Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences, *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, nº 1, Rio de Janeiro, 28-46, doi: 10.1590/1679-395174605
- Groen, B., Triest, S., Coers, M. & Wtenweerde, N. (2018), Managing flexible work arrangements: teleworking and output controls, *European Management Journal*, 36, 727-735
- Klein, L., & Colauto, R. (2020), Percepção de justiça organizacional em contratos de incentivos e seu efeito na congruência entre objetivos pessoais e organizacionais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22, 582–607. doi: 10.7819/rbgn.v22i3.406
- Kossek, E, Lautsch, B. & Eaton S. (2006), Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness, *Journal of Vocational Behavior*, 68, pp. 347-367
- Kusumasari, B., Sajida, S., Santoso, A. & Fauzi, F. (2024), The reinventing of public administration in the new hybrid world, *Teaching public administration*, Vol. 42 (2), 206-229
- ILO (2020), Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond A Practical Guide, Geneva, International Labour Office, July.
- Madureira, C. & Rando, B. (2022), Teleworking in Portuguese public administration during the COVID-19 pandemic: advantages, disadvantages, work-life balance and motivation, *Work Organisation, Labour & Globalisation*, Volume 16, Issue 2, 119-139. DOI: 10.13169/workorgalaboglob.16.2.0119
- Mele, V., Belandinelli, P. & Bellé, N. (2023), Teleworking in public organizations: a systematic review and research agenda, *Public Administration Review*, V. 83, Issue 6, 1649-1666.
- Mello, A. et al. (2014), Teletrabalho como fator de inclusão social e digital em empresas de call center/contact center. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 7, n. 3, 373-388.

- Ortiz, A.; Ricardo, E. (2022), Teleworking as a Paradigmatic Element of the Power in Modern Control Societies, *Foro – Revista de Derecho*, 38, 207-228
- Richardson J., McKenna S. (2014), Reordering spatial and social relations: A case study of professional and managerial teleworkers, *British Journal of Management*, 25, pp. 724-736
- Snell S. (1992), Control theory in strategic human resource management: the mediating effect of administrative information, *Academy of Management Journal*, 35, 292-327
- Raisiene, A. G., Rapuano, V., Varkuleviciute, K. & Stachová, K. (2020), Working from home – Who is happy? A Survey of Lithuania’s Employees during the COVID-19 Quarantine Periods, *Sustainability*, 12, 5332, doi:10.3390/su12135332.
- Romão, M. L. & Correia, P. M. (2021), Telework and the post- COVID-19 future: the Portuguese ministry of justice, case study, *Revista Humanidades e Inovação*, Vol. 8, nº 47, 33-39.
- Troup, C. & Rose, J. (2012), Working from home: do formal or informal telework arrangements provide better work-family outcomes? *Community, Work & Family*, v.15, nº 4, 471-486.
- Zoltan, Vadkerti (2020), Will teleworking become the new normal in European central government administrations after the COVID-19 pandemic?, *Revista da Administração e do Emprego Público*, nº6, pp-137-156



ANEXOS



ANEXO 1 INQUÉRITO SOBRE A
IMPLEMENTAÇÃO DO
TELETRABALHO NOS PAÍSES CLAD

INQUÉRITO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NOS PAÍSES CLAD

Identificação do respondente

1. País respondente:
2. Organismo/serviço respondente:
3. Cargo do respondente:

Caracterização

Ajude-nos a perceber quantos são os vossos “teletrabalhadores”, em que setores da Administração Pública exercem funções, e em que modalidades.

4. No seu país existe a prática de teletrabalho na Administração Pública (AP)?
 - Sim
 - Não
5. Desde quando é que existe essa prática?
 - Antes da pandemia COVID 19
 - Após a pandemia COVID 19
6. Qual o total de trabalhadores que exercem funções presentemente na AP?
7. E desses, qual o total de trabalhadores que exercem funções em teletrabalho?
8. Total de mulheres em teletrabalho
9. Total de homens em teletrabalho
10. Os valores acima indicados foram obtidos por estimativa?
 - Sim
 - Não

11. Que modalidade/modalidades de teletrabalho é/são utilizadas?

- Teletrabalho (100%)
- Teletrabalho com idas ocasionais ao local de trabalho
- Teletrabalho com idas regulares ao local de trabalho (por exemplo: 1 ou 2 vezes por semana)
- Outra modalidade de teletrabalho

12. Se selecionou acima “Outra modalidade de teletrabalho” indique qual

13. Os trabalhadores em teletrabalho estão concentrados em algumas áreas de governação/administração em particular?

- Sim
- Não

14. Quais

Enquadramento legal do teletrabalho

Ajude-nos a perceber qual o quadro legal aplicável ao teletrabalho. Em aditamento às respostas poderá indicar links para documentos que considere pertinentes para um melhor esclarecimento

15. Que tipos de critérios determinam se um trabalhador da AP pode ou não exercer funções em teletrabalho?

- Critérios de enquadramento legal relativos ao serviço/organismo onde o trabalhador exerce funções (possibilidade de só em determinados serviços ou organismos poder haver exercício de funções na modalidade de teletrabalho)
- Critérios de enquadramento legal relativamente ao título jurídico de servidor público que o trabalhador detém (exemplo: vínculo permanente *versus* vínculo temporário ou detenção de contrato de trabalho específico da AP *versus* contrato de trabalho laboral comum)
- Critérios de enquadramento legal relativos à natureza das funções exercidas pelo trabalhador

- Critérios relativos à posse dos equipamentos informáticos de suporte ao teletrabalho e aos custos dos acessos internet
16. Deixe abaixo indicação de *link* para documentos que enquadrem os critérios que assinalou na pergunta anterior
17. No que respeita à posse dos equipamentos informáticos necessários à realização do teletrabalho há:
- Exigência de capacidade do empregador - ter os meios tecnológicos a afetar ao trabalhador e ter implementados mecanismos para monitorizar o seu desempenho
 - Exigência de capacidade do trabalhador - ter os meios tecnológicos a afetar ao exercício das suas funções e permitir ao empregador a instalação dos acessos necessários aos seus equipamentos
 - Exigência de o empregador suportar os custos de acesso internet e eletricidade
 - Exigência de o trabalhador suportar os custos de acesso internet e eletricidade
 - Outra
18. Se acima assinalou “Outras” indique qual
19. O exercício de funções em teletrabalho pressupõe sempre a existência de um período prévio em regime presencial? (ou seja, um trabalhador não pode ser diretamente contratado em regime de teletrabalho, precisando sempre de um período anterior de trabalho presencial?)
- Sim
 - Não
20. Qual a duração desse período prévio em trabalho presencial?
21. A proposta de exercício de funções em teletrabalho depende de quem?
- Dirigente máximo do serviço
 - Chefia direta do trabalhador
 - Trabalhador
 - Outro
22. Se assinalou “Outro” indique qual.

23. Os critérios preferenciais para o exercício de funções em teletrabalho são fixados de que modo?

- Por instrumento legal
- Por decisão do dirigente do serviço
- Outro

24. Se assinalou “Outro” indique qual

25. Poderá afirmar-se que, no caso da vossa AP, o exercício do teletrabalho está enquadrado na lógica de “Gestão por Objetivos” (GPO)?

- Sim
- Não

26. Especifique, brevemente, os principais traços caracterizadores dessa GPO

27. Deixe abaixo indicação de link para documentos que ilustrem os traços caracterizadores que assinalou acima

28. Como é efetuado o controlo da assiduidade dos teletrabalhadores?

- Não existe controlo de assiduidade do trabalhador
- Através de controlo de ponto eletrónico
- Não há controlo de ponto/assiduidade, mas antes uma avaliação dos resultados do trabalho aferida em períodos pré-acordados com o trabalhador
- Outro

29. Se assinalou “Outro” indique qual

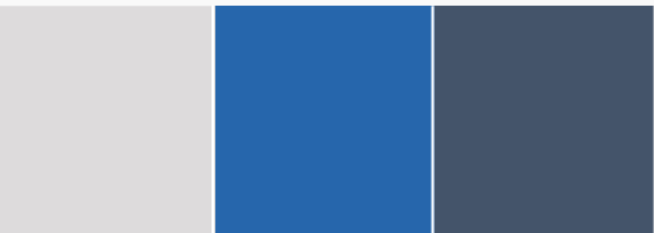
30. Foi promovido no seu país algum estudo relativo à implementação do teletrabalho?

- Sim
- Não

31. Indique, sucintamente, quais os principais objetivos e conclusões

32. Deixe abaixo indicação de link para o(s) estudo(s) referido(s)





ANEXO 2 PESQUISA TELETRABALHO PGD
| DIRIGENTES MÁXIMOS

PESQUISA TELETRABALHO PGD | DIRIGENTES MÁXIMOS

1. Detalhamento da Instituição

- Instituição de Ensino Superior
- Administração Direta
- Autarquia
- Fundação Pública

2. Gênero

- Masculino
- Feminino
- Outro

3. Escolaridade

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Completo
- Pós-graduação

4. Selecione a sua faixa etária

- Até 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Acima de 60 anos

5. Ordene os aspetos associados ao teletrabalho que considera serem mais valorizados pelos seus trabalhadores (no topo coloque o mais valorizado e na base o menos valorizado)
 - Maior liberdade na gestão do tempo e na execução das tarefas
 - O facto de ter metas, entregas e prazos mais bem definidos
 - Economia no tempo e gastos decorrentes de deslocamentos
 - Contribuição para a diminuição dos impactos ambientais
 - Facilidade na conciliação da vida profissional, familiar e pessoal

6. Ordene os aspetos associados ao teletrabalho que considera serem mais receados pelos seus trabalhadores (no topo coloque o mais receado e na base o menos receado)
 - O isolamento social e perda do sentimento de pertencimento à equipe/instituição
 - O aumento nos gastos com internet, energia, computadores ou outros instrumentos necessários para trabalhar em casa
 - Um impacto negativo na conciliação da vida profissional, familiar e pessoal pela possibilidade de trabalhar mais horas sem dar conta de que o faz
 - O fato de estar obrigado a apresentar resultados
 - A possibilidade de o teletrabalho poder prejudicar a evolução na carreira

7. Sente que a expansão do teletrabalho promoveu uma efetiva mudança na cultura de inovação organizacional?
 - Sim
 - Não

8. Em que dimensões? (pode escolher mais de uma opção)
 - Planeamento
 - Trabalho criativo
 - Governo digital
 - Comunicação
 - Gestão de equipas

9. Com a adoção do teletrabalho foi possível constatar

	Sim	Não	Não sabe/não responde
Aumento da produtividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redução dos custos de contexto (aluguel, luz, água, etc...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redução do absenteísmo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redução dos acidentes de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Considera que a autonomia da organização e gestão das tarefas, viabilizada pelo teletrabalho, contribui para:

	Sim	Não	Não sabe/não responde
Atrair novos talentos para a instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reter os profissionais qualificados na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Considerando a sua percepção sobre o grau de comprometimento dos trabalhadores em teletrabalho, considera que é superior ao grau de comprometimento dos demais trabalhadores?

- Sim
- Não
- Não noto diferença

12. Na sua opinião qual é a contribuição do teletrabalho para aumentar o foco das atividades nos resultados e na melhoria contínua das entregas?

- Muito importante
- Importante
- Não relevante

13. Justifique brevemente (insira no máximo, 250 caracteres)

14. Considera que a sua instituição tem adotado os mecanismos adequados para fazer o acompanhamento efetivo dos planos de entregas?

- Sim
- Não
- Apenas parcialmente

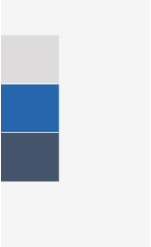
15. Justifique brevemente (insira no máximo, 250 caracteres)

16. Na sua opinião o plano de entregas deveria ser apoiado ou complementado com outro sistema de acompanhamento de atividades?

- Sim
- Não

17. De que tipo? (insira no máximo, 250 caracteres)

18. Deixe uma sugestão de aprimoramento de algum aspeto que considere poder melhorar o PGD na sua instituição. (insira no máximo, 250 caracteres)





ANEXO 3

PESQUISA TELETRABALHO PGD
| SERVIDORES/CHEFIAS

PESQUISA TELETRABALHO PGD | SERVIDORES/CHEFIAS

SECÇÃO I

1. Detalhamento da Instituição

- Instituição de Ensino Superior
- Administração Direta
- Autarquia
- Fundação Pública

2. Gênero

- Masculino
- Feminino
- Outro

3. Escolaridade

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Completo
- Pós-graduação

4. Cargo de Chefia

- Sim
- Não

5. Categoria de vínculo

- Servidor sem vínculo
- Servidor com cargo efetivo
- Temporário
- Empregado público
- Estagiário

6. Selecione a sua faixa etária

- Até 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Acima de 60 anos

7. É participante do Programa de Gestão de Desempenho?

- Sim
- Não SE SELECIONADA ESTA OPÇÃO PASSA AUTOMATICAMENTE PARA A SECÇÃO III

8. Qual a sua modalidade de trabalho?

- Presencial SE SELECIONADA ESTA OPÇÃO PASSA AUTOMATICAMENTE PARA A SECÇÃO III
- Teletrabalho

9. E qual o tipo de teletrabalho?

- Integral
- Teletrabalho parcial ou híbrido

SECÇÃO II

10. Qual a sua opinião relativamente às seguintes afirmações? (1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Não concordo, nem discordo 4 - Concordo 5 - Concordo totalmente)

	1	2	3	4	5
A expansão do teletrabalho fez com que as instituições promovessem uma cultura de inovação com foco nos resultados					
O teletrabalho acelerou o processo de transformação digital das instituições					
Ainda existe um estigma por parte das hierarquias relativamente à atividade na modalidade de teletrabalho					
A expansão do teletrabalho na Administração Pública contribui para atrair trabalhadores					
A expansão do teletrabalho na Administração Pública contribui para reter os trabalhadores					

11. Considerando agora a sua experiência de teletrabalho, em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si próprio/a? (1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Não concordo, nem discordo 4 - Concordo 5 - Concordo totalmente)

A transformação digital determinou a alteração de processos de planeamento e gestão das atividades na minha instituição					
A transformação digital determinou a alteração na gestão de pessoas na minha instituição					
A minha instituição tem implementado diferentes mecanismos de acompanhamento e controle da minha atividade					
Ter uma avaliação periódica do meu desempenho me deixa motivado/a					
O controle da atividade efetuado através das entregas é mais justo do que o estabelecido através de um controle de frequência					
Com a implementação do teletrabalho, a minha instituição investiu em treinamento para a utilização de ferramentas digitais					

Com a implementação do teletrabalho, a minha instituição investiu em treinamento das chefias para elaborar planos de entrega					
Em teletrabalho, existem mais falhas técnicas (por exemplo, de tecnologia de informação) que dificultam a realização do trabalho dentro dos prazos limites, em comparação ao trabalho presencial					
Desde que estou em teletrabalho, melhorou a disponibilidade da minha chefia direta para responder a dúvidas e dar orientações					
Desde que estou em teletrabalho, piorou a capacidade da chefia direta para motivar a equipe					
Em teletrabalho, o número de reuniões de equipe aumentou em relação ao contexto de trabalho presencial					
Receber <i>feedback</i> da minha chefia é importante enquanto fator motivacional					
Tenho orgulho em trabalhar na minha instituição e recomendaria que outras pessoas se candidatassem a uma vaga aqui					
O meu engajamento com o trabalho e com as minhas atividades é igual, tanto em teletrabalho, quanto no contexto de trabalho presencial					
O fato de ter obrigação de entregas com prazo e/ou qualidade estipulados aumentou a minha produtividade					
Os mecanismos de acompanhamento da atividade em teletrabalho influíram positivamente na minha produtividade (PASSA AUTOMATICAMENTE PARA A SECÇÃO IV)					

SECÇÃO III

12. Qual a sua opinião relativamente às seguintes afirmações? (1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Não concordo, nem discordo 4 - Concordo 5 - Concordo totalmente)

	1	2	3	4	5
A expansão do teletrabalho fez com que as instituições promovessem uma cultura de inovação com foco nos resultados					
O teletrabalho acelerou o processo de transformação digital das instituições					
Ainda existe um estigma por parte das hierarquias relativamente à atividade na modalidade de teletrabalho					
A expansão do teletrabalho na Administração Pública contribui para atrair trabalhadores					
A expansão do teletrabalho na Administração Pública contribui para reter os trabalhadores					
O controle da atividade efetuado através das entregas é mais justo do que o estabelecido através de um sistema de controle da assiduidade					
Em teletrabalho o monitoramento e acompanhamento da atividade pelas chefias não é tão regular e próxima como na atividade presencial					
O trabalhador em teletrabalho sofre menos pressão para as demandas urgentes/imprevistas					
O trabalhador em teletrabalho não tem tantas oportunidades de frequentar ações de formação quanto um trabalhador presencial					
O teletrabalho pode prejudicar o desenvolvimento da carreira dos trabalhadores					
Tenho orgulho em trabalhar na minha instituição pelo que recomendaria a outras pessoas que se candidatassem a uma vaga aqui					
O meu engajamento com o trabalho e com as minhas atividades seria igual se estivesse em teletrabalho					

SECÇÃO IV

13. Ordene os aspetos associados ao teletrabalho abaixo enunciados (no topo coloque o que mais valoriza e na base o que menos valoriza)

- Maior liberdade na gestão do tempo e na execução das tarefas
- O fato de ter metas, entregas e prazos do trabalho mais bem definidos
- Economia no tempo e gastos decorrentes de deslocamentos
- Contribuição para a diminuição dos impactos ambientais
- Facilidade na conciliação da vida profissional, familiar e pessoal

14. Ordene os aspetos associados ao teletrabalho abaixo enunciados (no topo coloque o que mais receia e na base o que menos receia)

- O isolamento social e perda do sentimento de pertencimento à equipe/instituição
- O aumento nos gastos com internet, energia, computadores ou outros instrumentos necessários para trabalhar em casa
- Um impacto negativo na conciliação da vida profissional, familiar e pessoal pela possibilidade de trabalhar mais horas sem dar conta de que o faz
- O fato de estar obrigado a apresentar resultados
- A possibilidade de o teletrabalho poder prejudicar a evolução na carreira



ANEXO 4 ANÁLISE DE CONTEÚDO DO
INQUÉRITO AOS DIRIGENTES
MÁXIMOS

ANÁLISE DE CONTEÚDO DO INQUÉRITO AOS DIRIGENTES MÁXIMOS

A tipologia de perguntas utilizada neste inquérito foi a seguinte:

Pergunta 1 - “Na sua opinião qual é a contribuição do teletrabalho para aumentar o foco das atividades nos resultados e na melhoria contínua das entregas? Justifique brevemente”.

Pergunta 2 - “Considera que a sua instituição tem adotado os mecanismos adequados para fazer o acompanhamento efetivo dos planos de entregas? Justifique brevemente”.

Pergunta 3 - “Na sua opinião o plano de entregas deveria ser apoiado ou complementado por outro sistema de acompanhamento de atividades? De que tipo?”.

Pergunta 4 - “Deixe uma sugestão de aprimoramento de algum aspeto que considere poder melhorar o PGD, na sua instituição”.

Metodologia:

Tendo em conta que as respostas eram eminentemente qualitativas, a metodologia geral de análise das respostas consistiu em:

1º - Identificar palavras-chave e conteúdos principais.

2º - Efetuar uma análise conceptual e agrupar os conteúdos semelhantes.

3º - Identificar os tópicos diferenciadores dos conteúdos.

Apresenta-se de seguida a síntese obtida, para cada tipologia de perguntas, tal como identificado acima, agrupando-as em Pergunta 1, 2, 3 e 4.

Pergunta 1

Na sua opinião qual é a contribuição do teletrabalho para aumentar o foco das atividades nos resultados e na melhoria contínua das entregas?

1º) Tipologia de Respostas IMPORTANTE e MUITO IMPORTANTE

Impacto: a) Conciliação profissional/pessoal e b) Envolvimento do trabalhador

- Importância do ambiente familiar e confortável na realização de trabalhos mais complexos, com liberdade de escolha do local.
- A possibilidade de escolher o local de trabalho permite que as pessoas encontrem o ambiente que melhor se adapta às suas necessidades, aumentando a satisfação e a eficiência.
- Contributo para melhor qualidade de vida, com melhor gestão do tempo, produtividade e responsabilidade, o que impulsiona uma mudança cultural e promove o compromisso e o esforço por bons resultados.
- Sem perda de tempo em deslocações, flexibilidade de horário e sem interrupções devido a telefonemas e atendimentos.
- Maior envolvimento por parte do trabalhador no conteúdo do seu trabalho, que sente mais autonomia pessoal e profissional.
- Promove a concentração e esforço na tarefa, motivação e criatividade.
- Incentiva a melhoria e a objetividade no trabalho realizado.

Planeamento estratégico institucional

- Melhor planeamento e organização para alcançar resultados, através da definição de metas específicas.
- Aumento da eficácia e eficiência e o alinhamento com os objetivos institucionais.
- Melhora a transparência e a perceção do contributo individual para o planeamento estratégico, o que implicitamente melhora a performance institucional e contribui para uma cultura de alto desempenho.
- Melhor planeamento e priorização das ações para alcançar as metas

Impacto na Gestão de equipas

- Melhora a qualidade e eficácia da gestão de Pessoas/Equipas, facilitando o acompanhamento e avaliação do trabalho e promovendo a clareza dos pedidos, bem como o compromisso com a instituição, o que promove a inovação e busca de excelência.
- Tem efeito limitador na coordenação de tarefas entre elementos de equipas diferentes.
- Chefias têm de ser mais motivacionais - Muito importante que haja um bom controlo das atividades e entregas por parte das chefias e comunicação frequente para promover a interação da equipa.
- Muito importante uma melhor intervenção da chefia e dos participantes (relação colaborativa / melhorar a ferramenta «teletrabalho» e respetiva aplicação e respeito pelos procedimentos).
- Exigência de bom planeamento, com metas e prazos bem definidos por parte de uma chefia responsável.

2º) Tipologia de Respostas NÃO RELEVANTE

Perspetiva temporal na implementação do teletrabalho

- É cedo para avaliar o impacto nos resultados.
- Sem melhoria no tempo das entregas / a produção de resultados mantém-se no mínimo.
- Aproveitamento do tempo para tratar assuntos pessoais/atividades particulares.

Tipo de Dificuldades de comunicação percecionadas

- Sem resposta atempada por mail ou diretamente por contacto telefónico.
- Indício de não presença no local de trabalho escolhido.
- Dificuldades de comunicação e de organização do trabalho em equipa.
- Numa universidade o contacto presencial é indispensável.



- Difícil de implementar teletrabalho em contexto educacional / dificuldade de estabelecer a organização de resultados e metas. Motivo: a diversidade de ações / subjetividade do trabalho de professores e de técnico administrativos.

Impacto na Gestão de equipas

- A gestão do trabalho e das equipas é fundamental para o alcance dos resultados e não a modalidade de trabalho.
- O foco nos resultados e melhorias depende do alinhamento entre a) planeamento estratégico das unidades e b) plano de trabalho individual, e não do teletrabalho.
- O PGD é uma boa ferramenta de gestão.
- E não é o teletrabalho que contribui para aumentar o foco das atividades é o planeamento que é necessário para qualquer tipo de modalidade de prestação do serviço.
- As entregas nem sempre contribuem para uma melhoria.

Importância da Perceção do valor e significado do trabalho

- Entendido como um direito e não uma melhoria do serviço público.
- A prontidão e o foco dependem do compromisso das pessoas e não da modalidade de trabalho, presencial ou teletrabalho.
- As entregas nem sempre contribuem para uma melhoria.

Pergunta 2

Considera que a sua instituição tem adotado os mecanismos adequados para fazer o acompanhamento efetivo dos planos de entregas? Justifique brevemente.

1º) Respostas SIM

Adoção de mecanismos e tecnologias para acompanhar os planos de entregas

- Utilização de diversos mecanismos, e plataformas, consoante as instituições, que garante o acompanhamento efetivo dos planos de entregas entre os quais o Petrvs.
- Desenvolvimento de sistemas eletrónicos de gestão que permitem monitorizar e avaliar as atividades que podem ser realizadas de forma remota, assim como dar feedback aos trabalhadores.
- Investimento na implementação e melhoria dos mecanismos de acompanhamento.
- Utilização de sistemas (ex. SUAP, SOLARE) que facilitam e melhoram o acompanhamento de atividades e entregas.
- Finalização da implementação na totalidade do PGD no sistema Petrvs, para abranger as alterações da alteração de 2023.
- Aprimoramento em curso dos mecanismos de monitoramento dos planos de entrega.
- Métodos adotados conseguem aferir o desempenho dos profissionais em teletrabalho.

Papel das chefias/dirigentes no acompanhamento dos planos de entregas

- As chefias acompanham as atividades dos servidores e sua entregas na rotina e no sistema de acompanhamento.
- São adotadas as medidas necessárias para o acompanhamento efetivo das entregas, mas ainda é um processo subjetivo, pois parte de uma avaliação da chefia imediata.
- Os planos são elaborados em alinhamento com a estratégia da organização e monitorados pelos gestores quando da sua elaboração, revisão e avaliação das entregas por meio dos planos de trabalho.

2º) Respostas APENAS PARCIALMENTE

Processo de adaptação institucional ainda em curso

- Fase de adaptação/implementação em curso.
- Ausência de ferramenta mais adequada para o acompanhamento dos resultados e cumprimento de metas.
- O sistema (Petrvs) ainda não está preparado para avaliar as entregas, o que dificulta o acompanhamento efetivo.
- Dificuldade na definição das métricas.
- Os trabalhadores também ainda estão em fase de adaptação aos novos modelos.
- Os mecanismos existem, mas não estão consolidados. É necessário tempo para maior capacitação e mudança cultural.
- Fase de adaptação à nova metodologia, indicadores e vínculo de entre horas/pontos dos planos de trabalho e execução dos planos de entregas.
- Presença de controlo quantitativo, mas ausência de controlo qualitativo.
- No primeiro ano do programa existe acompanhamento sistemático, mas ainda sem análise mais aprofundada.
- O acompanhamento pode revelar dificuldades devido à pluralidade e à subjetividade das entregas.
- A ausência de setores específicos de acompanhamento das entregas nas instituições compromete o monitoramento dos planos de entrega no teletrabalho.

O papel das chefias/dirigentes no acompanhamento dos planos de entregas

- Dificuldade dos gestores em gerirem os processos de trabalho de acordo com a produtividade, desligando-se da cultura do relógio e da presença física dos servidores públicos.
- A GRH está a habituar-se ao sistema de plano de entregas.
- O acompanhamento das entregas depende do comprometimento da chefia imediata no monitoramento da execução.
- As chefias imediatas deveriam ter um controle mais próximo das pessoas que optam pelo teletrabalho.

- As chefias têm dificuldade em realizar o devido acompanhamento por sobrecarga de trabalho, falta de tempo, falta de compreensão da necessidade de acompanhamento das atividades da equipe.
- A conscientização das chefias para um plano de entregas factível e bem estruturado, é fundamental para que as entregas sejam mensuráveis.
- O papel dos gestores é fundamental para a realização da fase de monitoramento do ciclo do PGD.
- Só em 2025, com a adoção de novas regras e de novo sistema é que começa a ser estabelecida uma cultura de trabalho por metas.

A importância do SUAP como Programa de Gestão

- Uma vez que ainda não foi possível colocar em funcionamento a ferramenta oficial para acompanhamento das atividades do Programa de Gestão (SUAP), não se pode considerar que se estão a adotar os mecanismos adequados para acompanhamento do PGD.
- Uma vez que o SUAP ainda não está operante, o sistema de acompanhamento tem sido realizado por planilhas que procuram responder às necessidades.
- É necessário ter o sistema SUAP em funcionamento.

Adoção da plataforma Petrvs

- Com a finalização do processo de migração de dados para o sistema Petrvs, o acompanhamento dos resultados será mais direto e transparente.
- Estando ainda em implementação/adaptação o sistema Petrvs, é cedo para aferir o acompanhamento efetivo e adequado dos planos de entregas (2).
- Dificuldades com o Sistema Petrvs não têm permitido o adequado acompanhamento dos planos de entregas.

3º) Respostas NÃO

Dificuldades na utilização de mecanismos de acompanhamento dos planos de entregas

- O acompanhamento dos planos de entrega é frágil, ineficiente.



- Todo o processo ainda está em adaptação.
- As atividades de controle das entregas são subjetivas e de difícil acompanhamento.
- Não existe acompanhamento algum.
- Ausência de respostas e demora na execução das atividades.
- Falta de tempo das chefias para um acompanhamento mais próximo e adequado.
- O sistema Polare não tem muitas opções para acompanhamento geral da instituição.
- Os responsáveis pelo PGD cuidam de vários outros assuntos, nem sempre tendo tempo para se dedicarem ao devido acompanhamento dos planos de entregas.

O PGD e o sistema de entregas necessitam uma nova cultura organizacional

- A cultura organizacional dos gestores ainda está em fase de adaptação a uma gestão virada para os resultados.

Pergunta 3

Na sua opinião o plano de entregas (PE) deveria ser apoiado ou complementado por outro sistema de acompanhamento de atividades? De que tipo?

Melhorias propostas para o PE

- Menos autonomia: O PE deve ser mais detalhado e alinhado com as metas do PDI, garantindo que as entregas estejam em sintonia com os objetivos institucionais.
- Integração com PDU e PDI: Sincronizar o PE com o Planeamento de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Planeamento de Unidade (PDU) é essencial para garantir que todos os esforços estejam alinhados.
- Acompanhamento e finalização do PE: Implementar um sistema que permita o acompanhamento e a finalização do PE de forma integrada, evitando controles paralelos e sobrecarga para a chefia.
- Automatizar a coleta e extração de dados do PE para facilitar o monitoração e a análise respetiva.
- O PE deve estar integrado nas metas institucionais – planeamento estratégico, e serem definidas metas de desempenho individual e institucional.

Controle e Monitorização no PE

- Análise qualitativa: Criar um sistema que permita a análise qualitativa das entregas, especialmente quando se trata de produção de Relatórios.
- Mensuração das entregas: Estabelecer um sistema para medir as entregas, garantindo que não apenas a quantidade, mas também a qualidade seja registada.
- Beneficiar de um sistema de registo das atividades efetivamente executadas.
- Ter uma definição temporal de entregas, bem como um sistema de registo de solicitações.

Ferramentas e Sistemas no PE

- Uso de ferramentas existentes: Aproveitar instrumentos já existentes na Administração Pública, como o PGA e o Planeamento Estratégico, além de considerar sistemas eletrônicos de processos.



- Sistemas de Controle de Tarefas: Utilizar plataformas como Trello, Asana ou Microsoft Planner para o controle e supervisão das tarefas.
- Interligação com SUAP: Garantir que haja uma interligação com o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) para facilitar o fluxo de informações.
- Ter um sistema online de controlo – SEI.

Feedback e Avaliação no PE

- Feedback dos usuários: Pedir a opinião dos usuários dos serviços prestados online e realizar avaliações externas para melhorar continuamente o PE.
- Análise mensal pela chefia: A chefia deve realizar uma análise mensal das entregas, utilizando relatórios que ajudem a identificar áreas de melhoria.
- Dispor de uma ferramenta que seja flexível e dinâmica, permitindo alterações conforme necessário.
- Criar uma check-list de atividades e cargos para garantir que todas as responsabilidades sejam cumpridas.
- Considerar a utilização do software POLARE para acompanhamento, que pode ser integrado a outros sistemas para controle de frequência.
- Avaliar a possibilidade de usar sistemas como REDMINE e Painel BI para um controle mais robusto.

Pergunta 4

Deixe uma sugestão de aprimoramento de algum aspecto que considere poder melhorar o PGD, na sua instituição.

Melhorar os sistemas de comunicação no âmbito do PGD

- Criar sistemas de interligação entre equipas / trabalhadores / chefias e diminuir a burocracia.
- O teletrabalho afasta trabalhadores das suas equipas e da própria instituição, acabando por haver setores fechados porque estão em «programa de gestão».
- Integrar o SOUGOV como sistema de comunicação com os trabalhadores.
- Clarificação do sistema em relação ao pedido de informação (alimentar as informações).

Melhorar o sistema informatizado PETRVS e sugestões de outros sistemas

- Melhorar o PETRVS, nomeadamente através de sincronização entre PETRVS e ocorrências SIAPE/GovBR.
- Atualização contínua do PETRVS, promovendo mais flexibilidade e otimização da versão, para evitar bugs, sendo importante avaliar o sistema, tal como está neste momento, com vista à sua melhoria.
- Desenvolver ferramentas informáticas para: 1 - Mais automação e Integração de dados, 2 - Soluções visuais, 3 - Relatórios e painéis, 4 – Filtros.
- Sistema único, dashboard com: - números de planos de entregas ativos e pendentes / - planos de trabalho ativos e pendentes / - modalidades no órgão e por área / - substituir o ID Mat. SIAPE para o CPF / - emissão de relatórios gerenciais / Sistema SUAP.

Estratégia organizacional no âmbito do PGD

- Organizar um plano de trabalho híbrido (presencial/remoto).
- Melhorar legislação sobre jornada de trabalho no serviço público, de modo a melhor refletir a lógica da gestão por resultados e não só a gestão por controlo de carga horária.
- Definir metas de desempenho institucional e individual no âmbito do PGD.



- Ter critérios objetivos para integrar o PGD e ter sanções para o não cumprimento, como redução de carga horária no PGD, afastamento temporário ou exclusão definitiva.
- Diferenciar a aplicação do PGD, sendo muito adequado para projetos e pouco ou nada adequado para atividades processuais de funcionamento institucional.
- Diferenciar os destinatários do PGD, fundamentando a que atividades laborais se aplica. Por exemplo: não é adequado no caso de um Técnico de Laboratório ou um Enfermeiro, nem para Atendimento geral.
- Usar o PGD enquanto elemento facilitador de acessibilidades na doença, nomeadamente em termos de ergonomia (auxílio económico para procedimentos relacionados com a organização do ambiente de trabalho e as interações entre o homem e equipamento)
- O trabalho presencial é importante para um efetivo planeamento. Por isso, é importante haver melhores espaços de uso compartilhado e permitir a adoção de sistema informacional próprio.
- O PE devia estar ligado a metas do PDI, estando associado ao planeamento institucional.
- Definir um sistema a nível governamental para manter um padrão na rede federal.
- Variar as atividades a realizar no âmbito do PGD – fazer outras coisas, (fiscalização de contratos, por exemplo) em vez de estar apenas focado numa atividade principal, tal como outros trabalhadores sem PGD.

Sistemas de monitorização e de feedback

- Realizar reuniões periódicas – avaliar PGD e melhorar o feedback contínuo e em tempo real, para aumentar a eficácia e agilidade do programa.
- Ter uma ferramenta de feedback contínuo para ações PE e TCR, para maior objetividade na atuação do PGD em termos de registo de atividades, quer no acompanhamento, quer nas entregas.
- Criação de um setor de acompanhamento do PGD vinculado à Progep e à Proplan como uma ferramenta essencial para o aprimoramento do monitoramento e da avaliação do PGD.
- Aprimorar o fluxo processual e integrar os colaboradores terceirizados, os quais não estão identificados nos sistemas de acompanhamento do PGD.

- Maior controlo e acompanhamento do PGD, através de equipa dedicada, considerando a dificuldade em recrutar pessoal exclusivo para essa atividade.
- Pedir feedback frequente aos utilizadores dos serviços prestados em teletrabalho.
- Ter um sistema mais eficiente e de navegação fácil e inteligível na sua página eletrónica.
- Ter uma ferramenta flexível de controlo do PGD, à semelhança dos setores TI.

Melhorar as Políticas Públicas de Gestão de Pessoas e Capacitação de chefias

- Promover reuniões regulares de supervisão e discussão, promovendo capacitações periódicas acerca do PGD, para conscientização de gestores e servidores, sobre esse novo modelo de trabalho.
- Melhorar a capacitação e o envolvimento de chefias e o seu compromisso com a alta administração, incluindo as instituições de ensino superior, contribuindo assim para um bom planeamento estratégico.
- Capacitar chefias das unidades executoras e chefias imediatas para melhor gerir os participantes do PGD, mantendo contactos no período de trabalho normal, sem o exceder.
- Alertar os gestores para a necessidade de regularmente fazer a avaliação / registo dos servidores em teletrabalho.
- Em vez de estabelecer metas, melhorar os mecanismos de controlo e de comunicação pelas chefias, para saberem lidar com equipas em teletrabalho e ter uma boa gestão do tempo.
- Incentivar o teletrabalho e ter uma agenda para servidores em teletrabalho.
- Em sistema híbrido, promover o controlo presencial versus teletrabalho – é importante para a rotação de equipas em que há atendimento ao público.
- Melhorar «o vínculo/cálculo» (a relação) entre Indicadores de entrega e Horas de execução.
- O PGD pode melhorar com maior equipa de trabalho e mais recursos orçamentais.
- O PGD deveria estar alinhado com instrumentos de avaliação de desempenho individual.
- Melhorar «política de consequências»: definir com clareza o significado de “abandono de cargo” e “inassiduidade habitual”, estabelecendo regras no PGD para aplicação de sanções

- Maior controlo de gestão PGD com vista a evitar situações de 2ª ocupação profissional a qual é realizada em simultâneo com o tempo de teletrabalho integral no âmbito do PGD.
- Treinar o desenvolvimento do pensamento estratégico para criar PE e sensibilizar a alta gestão para os ganhos de produtividade e de retenção de talentos, no PGD.
- Perceber o impacto do PGD no serviço, uma vez que o servidor em teletrabalho ou o servidor com controlo de frequências, trabalham o mesmo, sendo que por vezes o servidor remoto trabalha mais.
- Sensibilizar para a importância de uniformizar datas no PGD para melhor controlo de avaliações e mais responsabilização de chefias.
- Refletir sobre o planeamento e metodologia característica do PGD e consultar a nova Resolução sobre o PGD na ANTT, na qual estão identificadas oportunidades de melhoria.

Disseminar a cultura PGD

- Disseminar a importância do PGD para a instituição, entre os gestores e servidores quanto a objetivos e funcionalidades.
- Desenvolver uma Cultura PGD - Melhor apropriação do seu significado quer seja em modalidade presencial, quer seja em modalidade de teletrabalho.
- Melhorar a comunicação entre unidades orgânicas de modo a facilitar a adesão de todas as unidades.

Dificuldade em ter sugestões sobre a melhoria do PGD (motivos)

- Pouco tempo de experiência, no entanto pode ser útil haver um comité interno para validar a adequação dos PE das unidades.
- O PGD ainda está apenas como projeto piloto.
- Importante simplificar (embora não dê indicação de como o fazer).
- PGD terá prejudicado o desenvolvimento institucional (embora não fundamente a afirmação).
- O sistema utilizado na sua entidade já percorre todas as etapas do PGD, desde a criação do Plano de Entregas (PE) e Planos de Trabalho, até às avaliações e o envio dos dados à API.
- O PE já existia antes, integrado na avaliação de desempenho institucional, não estando integrado no PGD.



ANEXO 5 ANÁLISE DE CONTEÚDO
ENTREVISTAS DIRIGENTES MÁXIMOS

ANÁLISE DE CONTEÚDO ENTREVISTAS AOS DIRIGENTES MÁXIMOS

Pergunta 1

De acordo com o balanço do PGD e do teletrabalho a este associado que se pode fazer até à data, pode dizer-se que o programa tem corrido bem? 1.1 - A que níveis? 1.1.1 Ganhos do serviço: mais eficácia, mais eficiência, mais produtividade? 1.1.2 Ganhos do servidor: mais motivação, melhor desempenho?

1. Não sabe; os instrumentos não avaliam eficácia e eficiência; no entanto, há melhoria do ambiente institucional, do desempenho dos trabalhadores e + motivação.
2. Tem ganhos nas organizações - Mais sustentabilidade, menor custo; Inovação. Para o servidor – redução de custos, + qualidade de vida, quem é comprometido no presencial, também o é no teletrabalho.
3. Ainda em análise. Há diferentes perspetivas: a) foco no teletrabalho, em vez de foco na gestão; b) trabalho híbrido é difícil de implementar devido à tecnologia associada.
4. Ainda não há resultados, no entanto nota que no servidor, a flexibilidade é motivadora e melhora o desempenho.
5. Positivo, tem 60% de servidores em PGD. Perspetiva positiva em termos de eficácia, eficiência e produtividade. Maior motivação devido gestão do tempo e conciliação pessoal/familiar.
6. Não existem ainda dados sobre ganhos para os serviços com teletrabalho. Solução rápida de problemas fica mais difícil com teletrabalho, devido a inércia na resposta, dificuldade de feedback rápido.
7. Sim, há ganhos para o serviço, maior engajamento, melhor desempenho, mais motivação. Esta perceção de ganhos é partilhada entre servidores e gestores.
8. Sim, com grande apoio dos servidores, houve audição por inquérito e o resultado foi bom, há ganhos para os serviços – eficácia, eficiência e produtividade. Permitiu que todos pensassem "o que faço", "o que não preciso de fazer" e "como o faço", para transitar para o digital. Ganhos em engajamento, estímulo, motivação para os servidores e mais comprometimento com as chefias e o serviço.

9. Sim, mas ainda com necessidade de reforço de competências dos gestores, e desenvolvimento e automatismo dos relatórios efetuados O PGD teve ganhos de produtividade, desempenho e menos erros, ganho em retorno de mobilidades, baixou pedido de saída, maior motivação.
10. Sim, é desafiador, implica muita preparação, mas é motivador. Precisamos garantir que a instituição não perde identidade e se mantém um local de inclusão. O teletrabalho funciona ainda como mecanismo de retenção de trabalhadores e de prolongamento do tempo de serviço, em vez de se aposentarem.

SINTESE

Balanço PGD + Teletrabalho, se tem corrido bem e quais os ganhos para o Serviço e para o Servidor

Melhoria do ambiente institucional, do desempenho dos trabalhadores e mais motivação e melhor gestão do tempo e conciliação pessoal/familiar; mais sustentabilidade e menor custo para as organizações; mais comprometimento das chefias com o serviço e menor saída em mobilidade. No entanto, é importante que exista mais foco no trabalho em si e menos na gestão; há dificuldades em termos de tecnologia, especialmente no híbrido; existe alguma dificuldade na obtenção de respostas a questões urgentes; são necessárias melhores competências de gestão.

Pergunta 2

O teletrabalho tem sido fator determinante para o sucesso/insucesso do PGD? 2.1 - Na sua opinião é desejável que mais servidores venham a integrar o PGD para poderem desempenhar as suas funções em teletrabalho?

1. Favorece o PGD; mas nesta organização a maioria está em modo presencial e em PGD. Teletrabalho é importante para retenção de talentos. Mas foram fixadas regras para teletrabalho integral bem definidas: 1-período limitado, 2-trabalhador com local de residência muito distante, 3-acompanhante de familiar doente.

2. Sim, para o sucesso; mas esta entidade tem PGD nas 2 modalidades. Teletrabalho é o preferido; houve conflitos sobre quem pode ou não integrar o teletrabalho, mas resolvido com regime parcial.
3. Atrativo forte. Precisa de muita capacitação de Chefias. O foco do PGD deve ser a forma de Gestão e não o Teletrabalho; o teletrabalho só será útil se esse for o melhor modo de Gestão Pessoas/Trabalho específico.
4. O mais importante é o teletrabalho, enquanto meio de atrair e fixar servidores. Não são necessários mais servidores porque o atual modelo PGD está a responder bem às necessidades.
5. A isenção de picagem e o teletrabalho são fundamentais para o sucesso do PGD. Devia ser aplicado a toda a AP.
6. Não é fator de sucesso. O PGD não tem de levar ao teletrabalho. Sou a favor do presencial.
7. Sim, é fator de sucesso; nesta organização a opção foi por PGD apenas em teletrabalho, estando em 75% do total de trabalhadores nesta opção. Devido a funções próprias, há gestores que não estão em PGD.
8. Sim o PGD deve poder ser alargado a todos os trabalhadores e todas as organizações que comportem essa possibilidade
9. PGD é fator de sucesso com ou sem teletrabalho, a mais valia é a “Não picagem”
10. Sim, porque permite aos trabalhadores fazer uma gestão de tempo e espaço. Mas não pode ser generalizado o teletrabalho., nem a todas as funções, nem a todo o tipo de trabalhadores

SÍNTESE

Teletrabalho enquanto fator determinante do sucesso no PGD e se são necessários mais trabalhadores em teletrabalho

É um instrumento forte e importante para garantir a atração e a retenção de novos talentos e para garantir a permanência (não antecipação de aposentadoria) dos trabalhadores mais antigos. Importa capacitar as chefias na gestão de Pessoas; o foco do PGD deve ser a Gestão e não o teletrabalho; não se pode generalizar o teletrabalho.

Pergunta 3

Que tipo de liderança considera mais adequada para gerir os teletrabalhadores (formal vs informal, burocrática vs versátil, autocrática vs participativa/democrática)? Porquê?

1. Liderança com diálogo constante, relação de confiança, reforço de autonomia + responsabilidade. Não autocrático e centralizador.
2. Modelo participativo, chefia tem de acompanhar os registos dos trabalhadores.
3. Líder comprometido e com foco no contributo da equipa. O tipo de chefia pode variar consoante as atribuições da UO.
4. Chefia tem de ser competente, flexível, participativa e com momentos obrigatórios de reunião.
5. O teletrabalho não negligencia a liderança. (nada diz sobre o tipo de liderança). Depende das equipas.
6. Autocrática, não. O tipo de liderança depende dos trabalhadores e é necessário maior esforço dos líderes existentes no Governo.
7. O tipo de liderança não é importante, mas sim que a pessoa que lidera, o faça bem.
8. Liderança ativa e que efetivamente acompanhe.
9. Liderança formal, para cumprir tarefas.
10. Descentralizada, líder com perfil de conexão, e de relação transversal, e praticar liderança atómica/molecular.

SÍNTESE

Tipo de Liderança

Diálogo constante é fundamental, bem como a confiança e autonomia; liderança participativa e comprometida; flexível, mas com momentos obrigatórios de reunião; praticar liderança descentralizada, atómica / molecular. Importa desenvolver competências por parte dos gestores.

Pergunta 4

Que tipo de desafios trouxe o teletrabalho no capítulo da comunicação (Chefia/servidor, comunicação entre servidores que trabalham no mesmo projeto ou na mesma equipa)?

1. Desafios: servidores sem horário obrigatório; chefias com disponibilidade 24H; momentos de encontro bem definidos e aceites.
2. Desafios: ter canais específicos de comunicação para gestão de proximidade com pessoas.
3. Desafios: não conseguir contactar o servidor, ideia geral de que quem está presencial, trabalha mais. Solução – trabalho mais organizado e mais transparente (presencial/remoto).
4. Desafios: pessoas que não se conhecem presencialmente e que têm medo de expor-se, falhar, mostrar desconhecimento. Solução – fomentar a troca de ideias entre colegas.
5. Existem vários canais de comunicação e funcionam bem. Mas devem na mesma existir atividades presenciais como estímulo à socialização.
6. Quebra de comunicação, de socialização, de conhecimento; perda de ajuda entre servidores e a gestão e a adaptação são mais difíceis.
7. Fizeram-se adaptações e a comunicação ficou mais assertiva e gerou mais confiança.
8. Desafios: a comunicação rápida, devido a diferenças horárias e meios de comunicação diferentes.
9. Desafios: ter uma ferramenta oficial e obrigatória, para evitar atrasos nas respostas.
10. Desafios: mudar os fluxos, perspetivas, sinais, linguagem do meta-trabalho e meta-crítica.

SÍNTESE

Desafios - Comunicação e Teletrabalho

Não se registaram pontos fortes nesta área e são apresentadas algumas soluções: 1) ter momentos de encontro/reunião bem definidos para todos; 2) ter canais específicos de comunicação; 3) melhorar a organização, socialização e transparência; 4) ter uma

ferramenta oficial para evitar atrasos nas respostas. Problemas relacionados: 1) ausência de horários obrigatórios; 2) não conseguir contactar o servidor; 3) défice de socialização, medo de se exporem, de expressar desconhecimento e diminuição da competência de ajuda ao colega.

Pergunta 5

Até que ponto o PGD, e o facto de o mesmo ter dinamizado o teletrabalho, levou à revisão da estratégia dos serviços e dos respetivos instrumentos de gestão?

1. Sem Petrvs. Estratégia em curso. Importante conseguir articular as atividades e os resultados das mesmas.
2. Sem Petrvs. Já tinham programa de flexibilização de horários de trabalho, já tinham adaptado e desmaterialização de processos.
3. Análise em curso, no entanto, já temos boas práticas e bons recursos tecnológicos.
4. Obriga a melhor alinhamento estratégico.
5. Não foi necessário; houve uma maior participação dos servidores na gestão.
6. Nada mudou, embora tenha sido tentado fazer mais e melhor.
7. Melhor planeamento do plano de atividades para alcançar resultados, e melhor deteção de riscos e encaminhamento para gestão de riscos.
8. Está tudo em revisão, todos os instrumentos de gestão.
9. Tudo em revisão e necessidade de capacitação dos gestores sobre o PGD, para evitar assédio e pedidos fora de horas.
10. Tudo em revisão.

SÍNTESE

Contributo do PGD + Teletrabalho para a revisão da Estratégia do serviço e Instrumentos de gestão

Ainda está em estudo o melhor procedimento; é necessário um melhor alinhamento estratégico e melhor plano de atividades. Muito importante investir na capacitação dos Gestores de modo a evitar assédio e pedidos fora de horas.

Pergunta 6

Considera que os mecanismos de acompanhamento e controlo dos planos de entrega instituídos na sua organização são os adequados?

1. Sim e há uma plataforma em curso, mas falta o foco no resultado.
2. Sim.
3. Em análise.
4. Sim. Petrvs.
5. Não, porque se torna difícil para os trabalhadores com menor desempenho e chamar ao presencial, tem de ser com 5 dias de antecedência.
6. Não; no entanto, depende dos setores; a melhoria nos processos é independente do PGD.
7. Não, têm de ser mais robustos. Está em curso um projeto piloto para acompanhar riscos, resultados e contribuir com análise estratégica.
8. Sim, estão relacionados e de acordo com a estratégia da universidade.
9. O formato sim, mas os gestores têm de melhorar o acompanhamento dos PE.
10. Estamos a melhorar e vamos associar mecanismos de IA. Queremos traduzir com justiça os resultados alcançados.

SÍNTESE

Adequação dos mecanismos de acompanhamento e controlo PE

Está em curso a criação de uma plataforma, embora se considere que o PETRVS é adequado. Pode ser útil associar mecanismos de IA. No entanto, está em falta o foco nos resultados, é difícil o controlo dos trabalhadores com menor desempenho e é importante melhorar a capacitação das chefias.

Pergunta 7

Os teletrabalhadores são atualmente avaliados apenas com base na qualidade e nos prazos das suas entregas, por pares e chefias, ou existe algum outro mecanismo de avaliação complementar?

1. O mecanismo de validação da entrega pelas chefias é uma forma segura de aferir a qualidade e fazer a monitorização/avaliação das entregas. Acho que devia haver integração desta avaliação do PGD com a avaliação dos servidores.
2. É um desafio ter um registo fiel do plano de trabalho pelo servidor, mas se houver uma monitorização próxima dá para perceber os problemas de concretização e dá para redefinir e ajustar os planos. O superior hierárquico deve validar a qualidade das entregas.
3. Há um conjunto de aspetos que importam à avaliação que são introduzidos/contratualizados no acordo de ciência e que têm que ver com aspetos mais comportamentais (ex. disponibilidade, colaboração, assiduidade, etc...).
4. Usam apenas os critérios de prazo e qualidade.
5. Não. Existem critérios de comportamentos que avaliam os servidores para efeitos de progressão.
6. A Avaliação é efetuada somente com base nos planos de entregas .
7. O Plano de entrega avalia de forma complementar.
8. Avaliação é efetuada com base no normativo e não no PGD. É efetuada uma avaliação mensal e não anual.
9. Sim, existe outro mecanismo de avaliação que é efetuado semestralmente que consistem nas competências e comportamentos.
10. Nesta instituição há uma cultura organizacional forte, uma cultura de "praça do Saber" em que o feminino é predominante (maioria das chefias e servidores são mulheres) e essa sensibilidade que tem tradução na criação de uma cultura de abertura a todos e de acolhimento não pode ser perdida.

SÍNTESE

Mecanismos de avaliação dos servidores em Teletrabalho: qualidade, prazos, outros

As respostas a esta QUESTÃO são muito diversas: 3 respondentes salientam que também são avaliados aspetos comportamentais dos servidores, outro alega que a

avaliação é feita com base no normativo e não no PGD e outro ainda informa existir um outro mecanismo de avaliação sem que especifique qual.

Pergunta 8

Pensa que o PGD pode ser aplicado em qualquer serviço da AP brasileira ou apenas naqueles que tenham uma cultura organizacional mais aberta e menos burocratizada?

1. Sim é mais fácil, mas não é restritivo de aplicação em todos os ambientes
2. Sim
3. Sim, mais o novo PGD de 23, mas não deverá ser impeditivo
4. É igual, eventualmente nas instituições mais burocratizadas até é mais fácil implementar PGD pois já têm os processos bem mapeados
5. Não, até considera mais difícil. Aparentemente podem achar que sim, mas o burocrático é mais mensurável.
6. Não
7. Sim, em ambiente participativo e abertos é mais fácil, caso a entidade esteja engajada.
8. Sim, embora exista a necessidade de um pouco de burocracia.
9. Sim.
10. A burocracia weberiana lida bem com o modelo PGD, não vejo que haja diferenças.

SÍNTESE

Aplicação do PGD – 1) para qualquer serviço AP? ou 2) apenas em serviços com uma cultura organizacional mais aberta?

Dos 10 respondentes, 8 referem que o PGD pode ser aplicado em qualquer serviço da AP brasileira. De entre estes 8, 4 salientam mesmo que a implementação do PGD pode até ganhar com o facto de ser realizada num ambiente burocratizado, uma vez que a burocracia garante uma certa organização de processos.

Pergunta 9

Pensa que as novas gerações de chefes e servidores da AP poderão ter maior facilidade em adotar uma cultura mais ajustável ao exercício do teletrabalho?

1. Sim. Esse é o próximo passo. É o perfil das novas gerações. As novas gerações querem maior liberdade de movimento/circulação, mas têm de conciliar com a cultura de prestação de serviço público, serviço dirigido à comunidade. Servirá também para a retenção de talentos para a construção de um novo e moderno serviço público brasileiro.
2. Sim. Há um programa que abrange 50 milhões de famílias brasileiras - Bolsa Família - que ajuda famílias carentes, e eu digo que se o Brasil perder o PGD e o Bolsa Família, o Brasil cai. O PGD é uma modalidade sem retorno por força do teletrabalho.
3. Sim, essa cultura mais "nativo digital" ajuda e o facto não ter sido influenciada por modelos de chefia autocráticos
4. Sim.
5. Não. Referiu preocupação com a ausência de compromisso das novas gerações. Com o teletrabalho existe uma maior dispersão, fazem o básico.
6. Sim, não pela correlação etária, mas pelo *modus operandi*.
7. Sim, as novas gerações terão mais facilidade, mas terão de ter desenvolvimento das competências através de formação.
8. Sim.
9. Sim.
10. A pandemia trouxe novas sociabilidades nos planos pessoais e profissionais. Não só pelo facto de serem agora todos nativos digitais, mas também por terem desenvolvido um modo de socialização "à distância" ser-lhes -à mais fácil.

SÍNTESE

Novas gerações de chefes e servidores da AP e teletrabalho: maior facilidade numa cultura ajustável ao teletrabalho?

Dos 10 entrevistados, 9 estão de acordo com o facto das novas gerações de chefes e servidores da AP poderem vir a ter maior facilidade em adotar uma cultura mais aberta e mais versátil (cultura “nativo digital” como referem dois dos entrevistados) tão necessária ao exercício do teletrabalho. Apenas 1 entrevistado discorda, apontando como motivo dessa discórdia a “ausência” de compromisso das novas gerações.

Pergunta 10

Considera existir alguma resistência ao teletrabalho por parte de algumas chefias/dirigentes pelo facto de não terem os seus subordinados fisicamente perto de si?

1. Ainda há dirigentes nesse registo. O sucesso do PGD implica que o dirigente máximo esteja comprometido e que consiga mobilizar todas as chefias para o processo.
2. Acho que sim, ainda existe. Há chefias que reportam que não recebem respostas rápidas dos servidores em teletrabalho
3. Sim porque há quem não tenha estratégia para ser chefe no remoto, mas também há tipos de atividade que não facilita no remoto
4. Sim, ainda há dirigentes nesse registo (controlo). Mas também porque a total isenção de horário dificulta muito as comunicações urgentes.
5. Sim, embora na ANCINE não. Gosta de tratar dos assuntos pessoalmente porque é mais eficaz e célere, no teletrabalho não se percebe como estão os servidores.
6. Não é um problema importante
7. Existe sim, terá de fazer uma evolução este sentido. Considera que o Governo federal tem de ter um papel importante na mudança desta mentalidade.

8. Sim, embora exista a necessidade de um pouco de burocracia.
9. Sim.
10. O modelo presencial dá conforto. Mas o teletrabalho não cria, pelo menos dentro daquela organização, grandes resistências

SÍNTESE

Resistência de chefias/dirigentes face ao Teletrabalho por motivo de subordinados fisicamente distantes?

Dos 10 respondentes, uma expressiva maioria (8) considera que ainda existe alguma resistência por parte de alguns dirigentes/chefias ao facto de, na modalidade de teletrabalho, não poderem ter os trabalhadores fisicamente perto deles. Entre as justificações para esta resistência encontra-se o facto de as respostas dos servidores em teletrabalho poderem ser mais lentas e das comunicações urgentes poderem sofrer atrasos.

Pergunta 11

Considera que o teletrabalho tem contribuído (ou pode vir a contribuir) para uma melhor conciliação da vida profissional, familiar e pessoal? De que forma?

1. Sim. Dá conforto emocional e psicológico, permite uma gestão de tempo para afetar às diferentes necessidades do trabalhador
2. Isso tem sido a tônica do teletrabalho redução de custos para o trabalhador, maior proximidade da família, mais motivação
3. Sim, mas há que ter cuidado com a saúde mental dos trabalhadores - apoio social
4. Sim. Enquanto não houver uma carga de trabalho menos (semana dos 4 dias ou redução do período de trabalho diário) esta é uma modalidade que garante maior qualidade de vida ao trabalhador. As vantagens do teletrabalho para o trabalhador estão provadas e comprovadas, mas para o interesse público ainda não são tão óbvias

5. Poder, pode, mas não é por aí o caminho. O teletrabalho é um modelo que só deveria ser praticado em certas circunstâncias.
6. Sim, pela gestão do tempo podendo organizar conciliar a vida profissional, pessoal e familiar permitindo uma maior qualidade de vida. Esta vantagem encontra-se comprovada embora considere que para as organizações não seja assim.
7. Sim. O ponto mais importante na visão do servidor porque tem mais benefícios.
8. Sim. Faz toda a diferença para quem tem filhos e reside longe proporcionado o acompanhamento dos filhos e poupar nas deslocações. Podem fazer atividades físicas ou tomar um café com calma com o tempo que despendiam nas deslocações.
9. Sim.
10. Sim, mas as questões da saúde mental são uma preocupação associada também.

SÍNTESE

Relação teletrabalho e conciliação da vida profissional, familiar e pessoal? Como?

Todos os entrevistados concordam que de alguma forma o teletrabalho tem contribuído para uma melhor conciliação da vida profissional, familiar e pessoal dos servidores. Não obstante, de acordo com dois respondentes, o teletrabalho deve ser monitorizado em todas as suas dimensões porque, da mesma forma que traz vantagens, também poderá trazer problemas ao nível da saúde mental dos trabalhadores (isolamento social).

Pergunta 12

Entende que o teletrabalho reforça ou mitiga a discriminação de género no que respeita à partilha do trabalho doméstico?

1. O teletrabalho traz a oportunidade de efetuar esse equilíbrio, mas não o garante. A desigualdade não é culpa do teletrabalho, é uma coisa cultural. O teletrabalho cria condições para que esse equilíbrio possa acontecer.

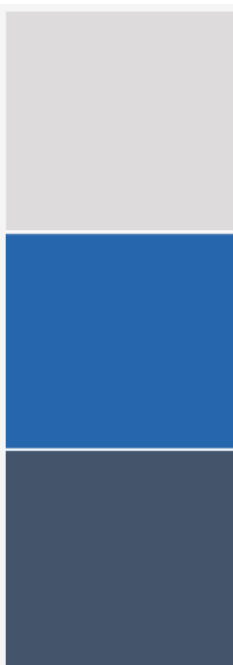


2. A mulher daqui do Brasil tem um papel muito presente no serviço doméstico e cuidado dos filhos, mas acho que o teletrabalho não resultou numa sobrecarga maior do que já existia.
3. Não tenho dados objetivos, mas tenho a perceção de que há a tendência para o ressurgir de alguns estereótipos. Mas nalguns outros casos também pode acontecer o oposto.
4. Não tem dados. Deixa uma preocupação; Doença mental no PGD- há que ter em atenção as pessoas isoladas
5. Não aumenta nem mitiga. Quem se encontra em teletrabalho perde oportunidades e as mulheres podem perder cargos de chefia.
6. Existe uma dupla ou tripla jornada que é mais agravada para as mulheres, mas deu a possibilidade de os homens começarem a ajudar.
7. Poderá mitigar a desigualdade, mas a cultura existente no Brasil ainda está muito enraizada no que toca às mulheres.
8. Considera que pode mitigar embora a discriminação de género se mantenha porque é uma QUESTÃO cultural no Brasil.
9. Considera que não mitiga, mas isso por uma QUESTÃO cultural.
10. Considera que pode mitigar embora as discriminações de género, de raça, de credo, ainda se mantenham muito presentes na matriz cultural brasileira.

SÍNTESE

Relação entre teletrabalho e discriminação de género, na partilha do trabalho doméstico

Quando perguntado se o teletrabalho reforça ou mitiga a discriminação de género no que respeita à partilha do trabalho doméstico, as respostas são muito diversas. O facto de culturalmente a mulher brasileira ser tradicionalmente quem tende a realizar o trabalho doméstico tem um peso ainda muito forte, pelo que o teletrabalho isoladamente poderá não ser condição suficiente para mitigar a discriminação de género no contexto doméstico.



Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

Rua da Alfândega, n° 5A, 2°, 1149-095 Lisboa

Tel. +351 213 915 300 | www.dgaep.gov.pt



CLAD



INSTITUTO NACIONAL
DE ADMINISTRAÇÃO, I.P.