

Impactos da Pandemia na Organização do Trabalho e na Igualdade entre Mulheres e Homens: uma abordagem à REDE ANIMAR

ESTUDO 1

LABORAL

Teletrabalho e Reajustamentos em modos de gestão e de funcionamento

Margarida Queirós
Mário Vale
Nelson Mileu

Cofinanciado por:



FICHA TÉCNICA

Fevereiro 2021

Título

Impactos da Pandemia na Organização do trabalho e na Igualdade entre Mulheres e Homens: uma abordagem à REDE ANIMAR

Área temática

Laboral: Teletrabalho e reajustamentos em modos de gestão e de funcionamento

Autores

Margarida Queirós
Mário Vale
Nelson Mileu

Instituto de Geografia e Ordenamento do Território
Centro de Estudos Geográficos
Universidade de Lisboa
Rua Branca Edmée Marques
1600-276 Lisboa – Portugal
Tel. + 351 217940218

Design: Andreia Batista

ÍNDICE

- 1** Introdução
Página 6
 - 2** Enquadramento/contexto nacional e internacional com enfoque na pandemia e no contexto da economia social
Página 9
 - 3** Nota metodológica
Página 13
 - 4** Resultados e discussão
Página 16
 - 4.1** Caracterização da Amostra
Página 16
 - 4.2** Reajustamentos na gestão e no funcionamento das organizações resultantes da pandemia COVID-19
Página 18
 - 4.3** Perspetivas dos/as trabalhadores/as sobre o teletrabalho
Página 20
 - 4.4** Teletrabalho e desafios e oportunidades para as organizações
Página 22
 - 5** Conclusões e orientações de política para a economia social
Página 25
- Referências
Página 28
- ANEXO
Página 30

Índice de figuras

- Figura 1** - Área(s) geográfica(s) onde se localiza a intervenção da organização *Página 16*
- Figura 2** - Pessoal com funções de coordenação e de direção, por sexo, das organizações *Página 17*
- Figura 3** - Pessoal com funções de coordenação e de direção, por estrato etário, das organizações *Página 17*
- Figura 4** - Dirigentes, segundo as habilitações literárias, das organizações *Página 17*
- Figura 5** - Distribuição, por área de formação, das pessoas inquiridas *Página 18*
- Figura 6** - Número de anos como dirigente na organização *Página 18*
- Figura 7** - Mulheres e Homens em teletrabalho nas Organizações que implementaram regime misto de trabalho (teletrabalho e regime presencial) no contexto da pandemia *Página 19*
- Figura 8** - Organizações que implementaram regime misto de trabalho (teletrabalho e regime presencial) no contexto da pandemia *Página 20*
- Figura 9** - Principais critérios para manter trabalhadores/as na modalidade presencial *Página 20*
- Figura 10** - Perspetivas sobre o teletrabalho realizado durante a pandemia *Página 21*
- Figura 11** - Perspetivas futuras sobre o teletrabalho *Página 21*
- Figura 12** - Manutenção do teletrabalho no período de desconfinamento (junho a novembro de 2020) *Página 23*
- Figura 13** - Possibilidade de utilização do regime de teletrabalho num quadro de pós-pandemia *Página 23*

Índice de quadros

- Quadro 1** - Estrutura por dimensão do pessoal ao serviço das organizações *Página 16*

1. Introdução

Este é o *primeiro* de três estudos preliminares desenvolvidos no quadro do projeto *Animar – Capacitar para Agir em Rede II*, ao abrigo do financiamento para organizações com assento no Conselho Nacional para a Economia Social (CNES) do POISE¹, sendo parte de uma coleção intitulada *Impactos da Pandemia na Organização do Trabalho e na Igualdade entre Mulheres e Homens: uma abordagem à rede Animar* (Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local), com o enfoque nas seguintes áreas temáticas:

- Laboral: Teletrabalho e reajustamentos em modos de gestão e de funcionamento (Relatório 1)
- Igualdade: Conciliação Trabalho Família (Relatório 2)
- Respostas de Intervenção realizadas nos territórios (Relatório 3)

Se bem que no seu conjunto se trate de uma unidade temática, este estudo pode ser lido enquanto obra individual. O relatório centra-se na *esfera laboral*, muito embora a esfera familiar lhe seja complementar, fornecendo informação sobre como a Covid-19 afeta as Organizações da Economia Social (OES) da rede Animar. Estas organizações são distintas entre si, mas partilham na sua missão uma atividade económica (não necessariamente com finalidade lucrativa) e aspetos que privilegiam necessidades sociais – o primado das pessoas e objetivos sociais. Enquanto setor autónomo (do público e privado), as organizações da economia social (e.g., cooperativas; associações mutualistas; associações de âmbito cultural recreativo, desportivo e de desenvolvimento local; misericórdias, IPSS, fundações, organizações de voluntariado – *cfr.* Lei nº30/2013, de 8 de maio, artº 4), produzem bens e prestam serviços, são criadoras de emprego e têm um impacto económico e social importante junto das comunidades.

Apesar da sua diversidade [são também conhecidas como o “terceiro setor”, segundo Namorado (2004), um setor nem público, nem privado], nelas encontramos em comum, o interesse geral da sociedade (direto ou indireto), a ideia de serviço prestado aos seus membros e à comunidade, princípios associados aos direitos humanos e justiça social, buscando a igualdade de oportunidades, a solidariedade social e o favorecimento do desenvolvimento pessoal.

Portugal foi o segundo país da Europa [segundo o CESE (2017), e Espanha e Grécia foram os primeiros e o terceiro a França] a aprovar uma Lei de Bases da Economia Social (LBES, Lei nº30/2013, de 8 de maio), sinal do reconhecimento institucional e jurídico

do setor da economia social e, portanto, da sua visibilidade e afirmação no contexto socioeconómico (Meira, 2013). Com esta lei, o Estado veio reconhecer e fortalecer uma realidade que já estava no terreno e que emergiu da sociedade. Em consequência, a economia social tem assumido um peso crescente no país.

A pressão da crise pandémica testou os limites do sistema, levou à necessidade de agir rapidamente, mesmo sem a visão integrada necessária e a compreensão sólida do evento. Por isso, face aos desafios da Covid-19, é preciso conhecer a capacidade de reorganização interna dos seus colaboradores e colaboradoras (e garantir a sua proteção e adaptar condições de trabalho) e reajustamentos na gestão, refletindo para tal, sobre as formas de organização do trabalho, e compreender os seus limites nestas condições especiais, por forma a garantir respostas de intervenção eficazes e eficientes, às famílias e sociedade nos territórios onde se inserem.

Criada em 1993, a Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local (Animar) é uma rede geradora de sinergias do desenvolvimento local, unindo agentes de desenvolvimento e organizações na construção de estratégias de intervenção, que se apresentam com propostas, independentes e arrojadas, para o fortalecimento do desenvolvimento local, enquanto modelo estruturante de valorização dos territórios, das pessoas e de todos os seres vivos (<https://www.animar-dl.pt/quem-somos/apresentacao/>). Constituída por mais de 100 organizações, esta associação no desempenho do seu papel agregador de entidades da economia social, solicitou ao Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa (IGOT-U Lisboa), a elaboração dos três estudos preliminares referidos.

Aproveitando o contexto da pandemia, a Animar lançou assim um processo colaborativo e estruturado, com as organizações da rede, começando por três estudos para reflexão interna. O objeto de análise de todas as áreas temáticas dos estudos é a própria rede Animar, isto é, as OES que são suas associadas. Face ao tempo limitado disponível e aos condicionamentos da pandemia, os referidos estudos envolveram cerca de 35 organizações desta rede, cuja amostra foi definida através dos critérios que se elencam: a) interesse das organizações em participar nos estudos; b) localização geográfica das organizações de forma a garantir uma representatividade nacional; c) tipologia jurídica das organizações por forma a garantir a representatividade do espectro das famílias da rede Animar; d) articulação com a Animar para a definição da amostra. Além das 35 respostas a questionários preenchidos por coordenações e dirigentes das OES, realizou-se adicionalmente um questionário a trabalhadores/as de OES, tendo-se obtido um total de 138 respostas válidas.

1. 03-4639-FSE-000285, tipologia 3.36 - Capacitação Institucional das Organizações da Economia Social membros do Conselho Nacional para a Economia Social, mais especificamente no âmbito da atividade 5.

As organizações de economia social são resilientes e têm um enfoque social e muito têm feito para apoiar as pessoas, sobretudo as que estão em maior risco. No quadro da pandemia, as OES continuaram a fornecer saúde, alimentação e serviços sociais aos grupos mais vulneráveis. E enquanto estavam na vanguarda da crise e oferecendo alternativas para os desafios em curso, também combateram a pandemia (SEE, 2020). Os objetivos sociais do setor elencados na Lei de Bases justificariam por si só a relevância deste estudo, já que se propõe dar a conhecer os impactos da pandemia no contexto da economia social, em particular, das entidades da Animar. Mas também dos reajustamentos na gestão, impactos no equilíbrio/na conciliação trabalho-família/vida e as respostas de intervenção – desafios mais imediatos e a longo prazo que os poderes públicos necessitam conhecer para providenciar o apoio que estes parceiros necessitam, bem como retirar lições de experiência. Esta circunstância de rutura que a Covid-19 trouxe constitui em simultâneo um momento de oportunidade para repensar formas de trabalho nas OES da Animar.

Com o estudo preliminar que agora se apresenta, dão-se a conhecer os impactos da pandemia no contexto laboral da amostra da rede Animar, procurando respostas às questões colocadas às organizações que acederam participar neste estudo, a saber: Em contexto de pandemia, o regime de teletrabalho foi implementado pelas organizações? Regimes mistos? Que impactos tiveram? Na impossibilidade da adaptação ao regime de teletrabalho, que soluções foram encontradas para gerir os recursos humanos? Que modos de gestão e funcionamento foram implementados em contexto de pandemia? As organizações recorreram a medidas de apoio extraordinárias para a continuidade da sua intervenção? Se sim, quais?

2. Enquadramento/contexto nacional e internacional com enfoque na pandemia e no contexto da economia social

Nas duas últimas décadas, as fronteiras temporais e espaciais entre o trabalho, a casa e a família acompanharam a transição para a chamada nova economia. A procura do mercado de trabalho deixou de ser simplesmente local e a globalização aumentou a competição, criando interdependência entre os países e as regiões, estabelecendo novos ambientes de trabalho – frequentemente, 24 horas por dia, sete dias por semana (Latham e Swiercz, 2009). Novas tecnologias (computadores, telemóveis e internet), expandiram os limites espaciais do trabalho, permitindo que as pessoas trabalhem em horários e locais flexíveis (Gomez-Mejia et al., 2001).

As organizações foram assim reorganizando o trabalho em resposta à globalização e às novas oportunidades tecnológicas, bem como ao aumento do desemprego, e a resultante flexibilidade e mobilidade para muitas pessoas trabalhadoras significou adaptação, mais trabalho, e em horários mais fluidos, ao mesmo tempo que as organizações se esforçaram para reduzir os custos do trabalho (Latham e Swiercz, 2009).

No referido processo de transição, a vida pessoal e familiar tornou-se mais complexa, sendo as mulheres trabalhadoras as que habitualmente absorvem o maior impacto destas transformações, pois entraram crescentemente no mercado de trabalho, mas não diminuíram na mesma proporção o trabalho de cuidado, nem se registaram mecanismos totalmente eficazes para a sua proteção, mantendo-se desigualdades de oportunidades e precariedade (embora se reconheça que, por exemplo, o trabalho flexível e as alterações nas licenças de parentalidade possam ter ajudado). Estas tendências são reforçadas pelo declínio demográfico e do modelo da família extensa, do aumento de famílias monoparentais e alargamento de responsabilidades com ascendentes em resultado do aumento da esperança média de vida.

A par destas transformações, o surto global da doença por coronavírus (Covid-19) alterou substancialmente a vida diária de pessoas em todo o mundo. Como em muitas organizações, tanto a pandemia quanto as medidas para mitigar seu impacto, afetaram consideravelmente a força de trabalho das organizações da economia social. E muitas pessoas destas organizações experimentaram – entre outras alterações – uma transição forçada para espaços de trabalho virtuais, responsabilidades de cuidado imprevistas, restrições de distanciamento social em ambientes de trabalho, incapacidade de atendimento físico e empático, tão essencial ao tipo de respostas sociais destas organizações.

As crises económicas provocam choques nos mercados de trabalho, e tendem a acentuar desigualdades pré-existentes. Portugal é um país de salários baixos, para pessoas trabalhadoras por conta de outrem ou própria. Para Silva et al. (2020) isto implica que os rendimentos do trabalho não permitem que uma parte significativa da população empregada tenha capacidade para reunir poupanças, o que as expõe à pobreza, em contextos em que o desemprego aumenta a um ritmo acelerado e coexistindo com situações de redução de rendimentos para as que preservam o posto de trabalho.

A literatura demonstra que estas disparidades podem ter consequências de longo alcance e impactar outros aspetos do trabalho, da vida pessoal e da familiar. As evidências também sugerem que a pandemia pode ter efeitos negativos sobre a produtividade e trajetórias profissionais, sobretudo das mulheres, devido às responsabilidades imprevistas e sem alternativas para cuidar de crianças, idosos e de pessoas com deficiência, devido à falta intermitente de acesso aos cuidados médicos necessários ou outros apoios (Flaherty, 2020; Pulrang, 2020).

Segundo a Organização Mundial do Trabalho (ILO, 2020), antes da crise Covid-19, 1,3 mil milhões, ou 44,3% das mulheres em todo o mundo estavam empregadas, em comparação com 2 mil milhões, ou 70%, dos homens. É sabido que as recessões económicas afetam geralmente mais os homens do que as mulheres porque aqueles tendem a trabalhar em setores intimamente ligados aos ciclos económicos (e.g., construção e fabricação), enquanto as mulheres dominam em setores menos suscetíveis a tais ciclos (e.g., saúde e educação), especialmente em países de elevados rendimentos. De acordo com o mesmo documento, após a Grande Recessão de 2008-2009, no entanto, realizaram-se cortes significativos no financiamento público à saúde e à educação, restringindo nestes setores o emprego feminino e as condições de trabalho, incluindo salários. A desaceleração económica provocada pela pandemia é diferente de crises anteriores, já que setores sobre-expostos ao colapso da atividade económica absorvem uma parte considerável do emprego feminino.

Um estudo intitulado *Trabalho e Desigualdades no Grande Confinamento: perdas de rendimento e transição para o teletrabalho* (Silva et al., 2020), examina um conjunto de características estruturais do mercado de trabalho e analisa indicadores de caracterização do mesmo, mostrando que as mulheres em teletrabalho e com crianças são as que relatam mais dificuldades na gestão do tempo. Diz o referido estudo que a transição para o teletrabalho é uma solução adequada para lidar com os constrangimentos decorrentes do estado de emergência e um número muito significativo de pessoas terá passado a este regime laboral. Paes Mamede et al. (2020: 9) referem que a pandemia carrega transformações, e que algumas delas oferecem oportunidades para acelerar mudanças desejáveis, sendo a generalização do teletrabalho uma delas. Mas o padrão de especialização da eco-

nomia portuguesa, assim como a sua estrutura de qualificações, limitam o potencial do teletrabalho em Portugal (Silva et al., 2020). Acresce que este regime laboral (teletrabalho) coloca desafios de partilha do espaço doméstico e pessoal com o do trabalho pago, e reproduz e agrava as assimetrias de género na conciliação da vida pessoal com o trabalho.

Por definição, o teletrabalho implica a dispersão geográfica de pessoas trabalhadoras que dependem da tecnologia para comunicar entre si. O teletrabalho corresponde ao trabalho virtual que teoricamente permite conciliar o trabalho com a vida pessoal, diminuir custos de localização espacial e é um dos instrumentos usados pelas organizações para atrair profissionais com elevadas qualificações. Com efeito, os argumentos usados para tal opção são: flexibilidade em relação ao local onde é executado e também na gestão do tempo de trabalho, menos stress relacionado com menor controlo das hierarquias, aumento da produtividade e poupança de tempo em deslocações, entre outras vantagens apontadas (Snellman, 2014; James, 2018). Porém, estudos têm também demonstrado que o teletrabalho (mesmo sem ser em situação de crise) reduz a socialização, gera dificuldades no estabelecimento de fronteiras entre o lazer e o trabalho e entre a vida pessoal e familiar e o trabalho, conflitos entre colegas de trabalho por falta de confiança e de comunicação efetiva, aumenta a ansiedade, o *burnout*, etc. (Latham e Swiercz, 2009; Daim et al. 2012).

Apesar da maioria destas análises serem efetuadas para os setores produtivos da economia de mercado, Paes Mamede et al. (2020), referem que desenvolvimentos recentes sugeriam que Portugal estava gradualmente a corrigir muitas das suas fragilidades sociais e económicas; o país tinha recuperado em larga medida da crise anterior à Covid-19, a taxa de desemprego estava em 6,5%, e os salários a crescer. Todavia, a pandemia levou à deterioração do clima económico, à quebra de rendimento, ao desemprego, etc. e foram as pessoas mais desfavorecidas também as mais afetadas pela crise (Paes Mamede et al., 2020: 9). Referem os autores que a pandemia carrega transformações, e algumas delas oferecem uma oportunidade para acelerar mudanças desejáveis, sendo a generalização do teletrabalho uma delas, a par da prestação de serviços *online* (saúde, educação, cultura, administração pública, etc.). Neste sentido, importa conhecer que mudanças trouxe a pandemia ao setor da economia social – organizações conhecidas por “famílias” (cooperativas, mutualidades, associações e fundações), instituições paritárias e outras entidades –, e se aquelas trouxeram transformações duradouras (positivas e negativas).

Conhecer os impactos da pandemia no contexto da economia social, em particular, das entidades da rede Animar, bem como os desafios mais imediatos e a longo prazo com perspetiva de género, são os objetivos deste estudo preliminar. Estes estruturam-se, por um lado, para repensar a liderança e a organização do trabalho nestas organizações, para reduzir as desigualdades entre homens e mulheres no trabalho, procurando solu-

ções equitativas, justas e de proteção social (não deixar ninguém de fora), elevando a economia social a um patamar superior de confiança e de reforçada garantia de suporte ao desenvolvimento local. Esta circunstância de rutura que a Covid-19 trouxe constitui em simultâneo um momento de oportunidade para as OES da Animar.

Por outro lado, procura-se ainda explorar um dos aspetos menos conhecidos da linguagem da economia, que são os “universais”, assentes em conceções de “capital humano” ou “recursos humanos” enquanto *inputs* produtivos, conceitos aparentemente neutros. Estes incluem o “mito masculino” do trabalhador ideal para quem o trabalho é primordial e a família e a vida pessoal são insignificantes, assunções que têm como garantia a descolagem do meio social onde se inserem (James, 2018). Advogando a necessidade de abordagens assentes num pluralismo comprometido, os debates atuais chamam a atenção para as fundações do conhecimento e da inovação regional que dependem largamente das fronteiras móveis entre o trabalho, a casa e a família, e a “resiliência teimosa” das desigualdades de género que continuam a registar-se no trabalho pago e no trabalho de cuidado (não pago). Paes Mamede *et al.* (2020) referem que existe um enviesamento de género no risco de exposição das mulheres à Covid-19, por estarem sobrerrepresentadas na atividade de cuidado, envolvendo a proximidade física, representando cerca de 90% das trabalhadoras em atividades de ação social, e cerca de 79% em atividades de saúde. Neste contexto, e pela sua natureza, as organizações da economia social têm o dever de ser disruptivas com este tipo de conceções masculinas acerca do trabalho, como algo que é realizado apenas no âmbito da esfera pública, por um salário, governado por um contrato de trabalho. O reconhecimento de divisões de género tem o potencial de transformação através de novos diálogos e agendas nos estudos económicos onde as relações de género são constituintes e afetam os processos económicos. As OES da Animar têm aqui também uma oportunidade para inovar.

3. Nota metodológica

A pandemia afeta negativamente as metodologias qualitativas, dada a impossibilidade de contacto material e de observação direta, todavia abre possibilidades de exploração dos meios digitais para ultrapassar a impossibilidade da proximidade física. Por esse motivo, este estudo preliminar convoca essencialmente metodologias quantitativas, porém foi também organizado um grupo focal *online*, procurando colmatar as dificuldades da conjugação com as metodologias qualitativas tradicionais.

O questionário combina questões de escolha múltipla e perguntas abertas. O resultado foi uma combinação particularmente perspicaz de dados quantitativos e qualitativos, que permitem obter uma compreensão do fenómeno e uma visão sobre narrativas organizacionais, bem como necessidades e recomendações específicas. Entre as questões de múltipla escolha, encontramos indagações sobre se a Covid-19 teve um forte impacto sobre o emprego e as atividades desenvolvidas pelas organizações, e a conciliação trabalho-família; se as organizações da economia social conseguirão recuperar da crise pandémica ou se houve iniciativas positivas dos poderes públicos nacionais, regionais e locais. O questionário foi adaptado em cooperação com a Animar ao contexto e necessidades específicas dos atores da economia social e dos seus públicos no território. As questões abertas investigaram as especificidades do impacto da crise nas atividades desenvolvidas e no emprego, das medidas de apoio, bem como os possíveis obstáculos encontrados. O questionário também solicitou a elaboração de necessidades e recomendações para o período pós-crise.

O relatório foi coordenado por uma equipa do IGOT/CEG da Universidade de Lisboa e baseia-se nas respostas obtidas a um questionário *online* lançado entre os dias 25 de janeiro e 9 de fevereiro de 2021 (cfr. Anexo) ao conjunto das entidades que atuam na economia social da rede Animar. Foram 35 as organizações cujas respostas ao inquérito foram validadas a partir de uma convocatória enviada a todas as entidades desta rede com o apoio da Animar (Caixa 1), tendo-se encontrado um equilíbrio entre o interesse na participação, a localização geográfica e tipologia jurídica das respondentes.

Após a fase de recolha de informação através do questionário, procedeu-se à sua sistematização numa base de dados (consolidada) e ao tratamento dos dados, por meio de ferramentas de análise estatística, servindo de base à discussão dos resultados encontrados.

Enquanto estratégia complementar ao questionário, foram selecionados seis estudos de caso a partir das organizações respondentes que expressamente acederam participar num grupo focal (pesquisa qualitativa que reúne participantes numa entrevista, na

qual se expõem opiniões, e se recolhem *feedbacks*) realizado também por meios telemáticos. Com o apoio da Animar para o recrutamento, foi então elaborado um grupo focal com 6 participantes membros da coordenação ou direção das OES através do qual se procurou: (i) focalizar a pesquisa e formular questões mais precisas de investigação, aprofundando e esclarecendo aspetos detalhados obtidos nas respostas aos questionários; e (ii) apreender as atitudes e perceções face ao tema em análise, num ambiente de interação partilhada.

Caixa 1 - Pedido de colaboração enviado para a rede Animar

O IGOT-ULisboa encontra-se a desenvolver um estudo com vista a avaliar os *Impactos da Pandemia na Organização do Trabalho e na Igualdade entre Mulheres e Homens para a REDE ANIMAR*, no quadro do projeto "Animar - Capacitar para Agir em Rede II", financiado pelo POISE [03-4639-FSE-000285], tipologia 3.36 - Capacitação Institucional das Organizações da Economia Social membros do Conselho Nacional para a Economia Social, no âmbito da atividade 5.

Nesse sentido, muito gostaríamos de contar com a sua colaboração através do preenchimento de um inquérito online, confidencial e anónimo.

Mais se informa, quanto ao referido inquérito, que não serão guardadas informações que permitam identificar (direta ou indiretamente) os respetivos participantes

Muito agradecemos a sua disponibilidade e colaboração!

Aguardamos o seu feedback.

Atenciosamente,

Equipa de investigação:

Margarida Queirós

Mário Vale

Nelson Mileu

Confirmando que compreendi os objetivos da presente investigação e que a minha participação é voluntária. Declaro que autorizo a análise das respostas e a publicação dos dados anonimizados, garantidos que estão todos os preceitos éticos pela equipa de investigação. Estou consciente de que tenho o direito de recusar ou desistir de participar a qualquer momento e de ter acesso aos resultados, caso o solicite.

Sim | Não

Autorizo a utilização dos meus dados pessoais para tratamento exclusivo no âmbito das atividades da ANIMAR:

Sim | Não

Dada a relevância do contexto, internacional e nacional, associado à situação pandémica atual, o relatório inicia-se como um breve enquadramento geral e específico sobre as OES e termina com as conclusões, recomendações e sugestões de medidas a aplicar pelas e para as organizações.

Se bem que se encontrem com abundância estudos e dados para as instituições económicas sobre os impactos económicos e sociais da crise sanitária, estudos específicos e orientados para o conhecimento dos impactos e transformações das Organizações da Economia Social, não abundam ou são pouco conhecidos. Espera-se que a leitura des-

te estudo, que apresenta os resultados e discussão do impacto da Covid-19 na gestão das organizações (reajustamentos em modos de gestão e de funcionamento) das OES da Animar, em complementaridade com os restantes desta coleção (*Igualdade: Conciliação Trabalho Família; Respostas de Intervenção realizadas nos territórios*), constitua um contributo para alargar este conhecimento.

4. Resultados e discussão

4.1 Caracterização da Amostra

Foram recolhidas 35 respostas validadas de organizações associadas da Animar. Aproximadamente 30% destas organizações são IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social), cerca de 1/4 detém o estatuto de utilidade pública e 14% são ONG (Organizações Não Governamentais). Deste universo, 63% são associações sem fins lucrativos e 23% declaram ter fins altruísticos na sua missão. A região Centro reúne o maior número de organizações que responderam ao inquérito (cerca de 1/3), seguida das regiões Norte e Alentejo, evidenciando-se ainda um pequeno grupo de organizações de âmbito multi-regional (Figura 1).

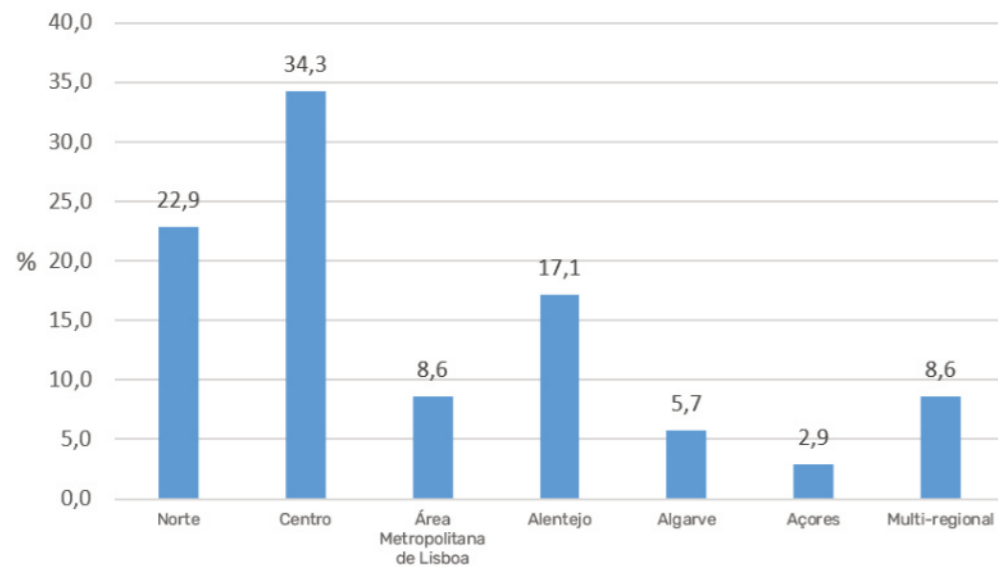


Figura 1 - Área(s) geográfica(s) onde se localiza a intervenção da organização

As organizações apresentam uma dimensão média relativamente baixa – 16,7 pessoas ao serviço – e uma estrutura dimensional marcada pela existência de cerca de 57% de organizações com menos de 10 pessoas ao serviço (Quadro 1). As duas maiores organizações têm 90 e 117 pessoas ao serviço, respetivamente.

Escalões de dimensão	Nº
< 10	20
10-20	6
20-90	7
>= 90	2

Quadro 1 - Estrutura por dimensão do pessoal ao serviço das organizações

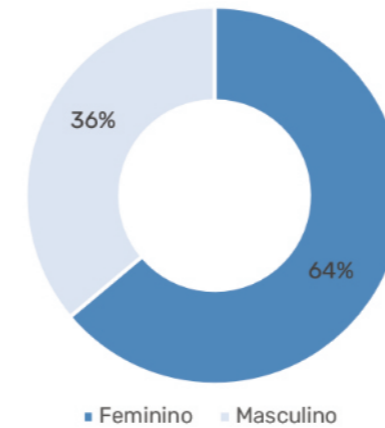


Figura 2 - Pessoal com funções de coordenação e de direção, por sexo, das organizações

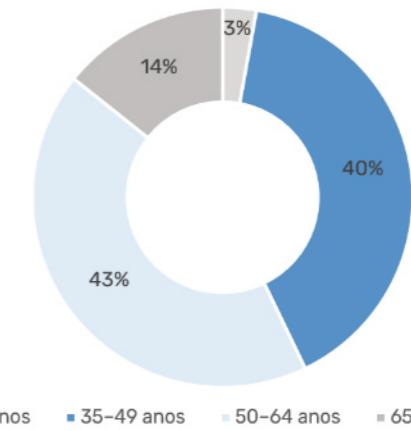


Figura 3 - Pessoal com funções de coordenação e de direção, por estrato etário, das organizações

As respostas ao inquérito denotam o envolvimento das organizações ao mais alto nível neste estudo, reunindo respostas de pessoas coordenadoras ou dirigentes diretamente envolvidas na direção ou presidência destas organizações (75%), ou com responsabilidades de coordenação de departamentos técnicos (20%). Regista-se um elevado número de respostas de dirigentes ou coordenadores do sexo feminino (Figura 2), expressando o domínio do envolvimento das mulheres nestas organizações (cerca de 80% do total do emprego nestas organizações é composto por pessoas do sexo feminino). Os estratos etários mais representados são dos 35 aos 49 anos e dos 50 aos 64 anos, o que se entende dado que se trata de pessoas com responsabilidades dirigentes ou de coordenação, mas releve-se o número relativamente elevado de jovens com envolvimento nestas funções (Figura 3), bem como o seu notável nível de qualificação, pois mais de 90% declaram ter estudos superiores (Figura 4). Predomina a formação em ciências sociais (31% do total), mas regista-se uma grande diversidade das áreas de formação, das engenharias à educação, da gestão, administração e direito às artes e humanidades (Figura 5). A grande maioria deste universo detém uma já longa experiência e conhecimento da organização onde exerce funções (quase 70% tem mais de 10 anos de experiência como dirigente ou coordenador/a) (Figura 6).

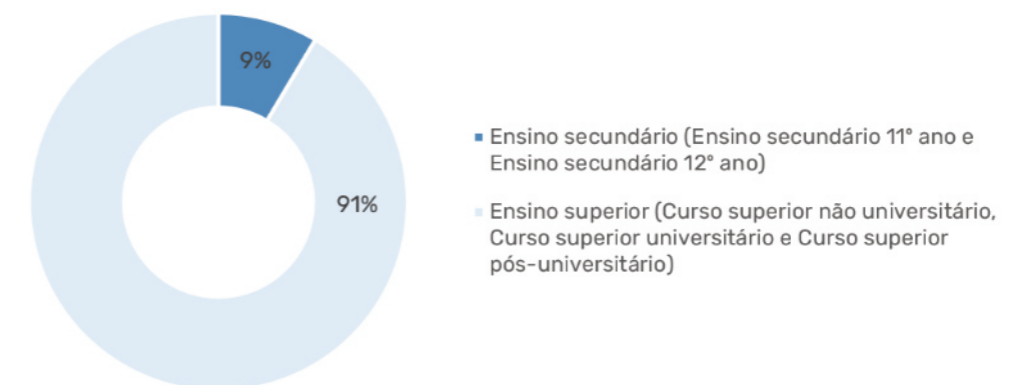


Figura 4 - Dirigentes, segundo as habilitações literárias, das organizações

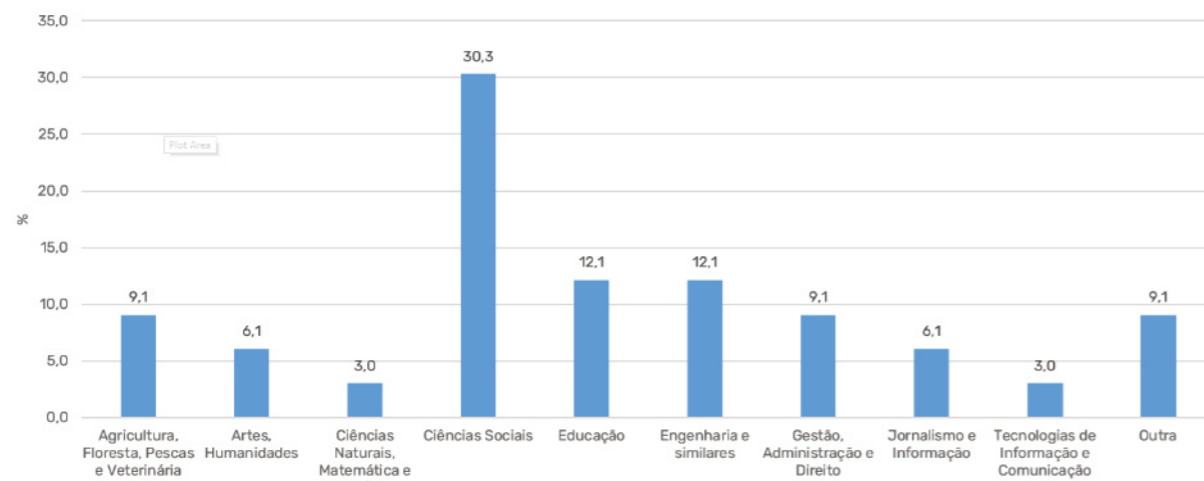


Figura 5 - Distribuição, por área de formação, das pessoas inquiridas

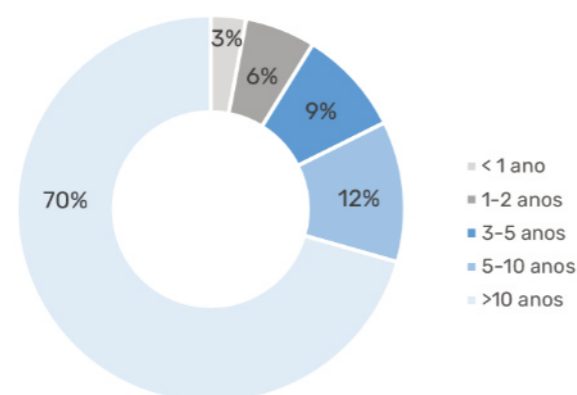


Figura 6 - Número de anos como dirigente na organização

4.2 Reajustamentos na gestão e no funcionamento das organizações resultantes da pandemia COVID-19

Evolução do pessoal ao serviço durante a crise

A crise pandémica afetou fortemente alguns setores da economia, designadamente a restauração, alojamento, imobiliário, transportes (sobretudo aéreo). Não é tão claro o efeito da pandemia Covid-19 no sector da economia social, muito embora alguns estudos recentes apontem para grandes dificuldades de algumas organizações². No presente estudo, a evolução do emprego das organizações não registou uma mudança significativa, evidenciando uma pequena descida, em ambos os sexos, do pessoal ao serviço (Figura 7).

2. Cfr. estudo recente organizado pelos Institutos Politécnicos de Setúbal e de Portalegre sobre esta matéria ["Economia Social no contexto Covid-19", coordenado pelo Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP)].

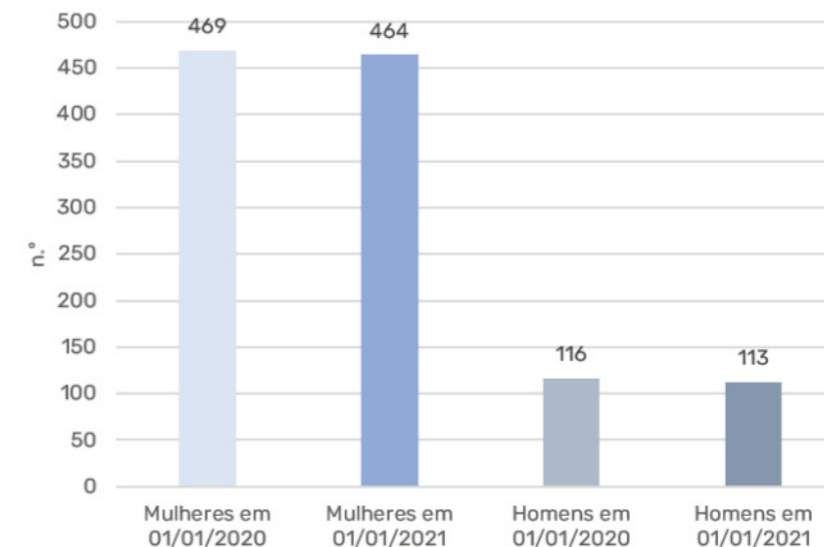


Figura 7 - Mulheres e Homens em teletrabalho nas Organizações que implementaram regime misto de trabalho (teletrabalho e regime presencial) no contexto da pandemia

Esta aparente estabilidade não reflete a necessidade de ajustamento do número de pessoas ao serviço, já que cerca de 1/4 das organizações recorreram ao *layoff* (cerca de 62 pessoas trabalhadoras) ou ao desemprego/não renovação de contratos de trabalho (neste caso envolvendo cerca de 23 pessoas).

Mudança nas modalidades de trabalho

Nas organizações associadas à rede Animar, como em muitas outras organizações e empresas, predomina a modalidade de trabalho em horários fixos, verificando-se, no entanto, alguma flexibilidade e adaptabilidade, a par da isenção de horário e da utilização de bancos de horas. É de salientar, todavia, que entre as organizações de pequena dimensão, em geral com menos de 10 pessoas ao serviço, cerca de metade não apresenta a figura do trabalho em horário fixo, correspondendo a cerca de 30% do total das organizações entrevistadas, o que se compreende atendendo a necessidade de responder a diversas necessidades em regime laboral não compaginável com horário fixo.

Antes da pandemia Covid-19, o regime de teletrabalho era pouco expressivo entre estas organizações. Com efeito, menos de 10% das organizações declaram ter implementado de forma sistemática a modalidade de teletrabalho antes da atual pandemia. No entanto, quando interrogadas acerca do número de pessoas em teletrabalho antes da pandemia, 29% das organizações mencionam a existência de colaboradores/as em teletrabalho. Uma análise mais detalhada permite concluir que se tratam, na sua larga maioria, de instituições de muito pequena dimensão, cujo setor de atividade é compatível com o trabalho remoto por via digital (formação, apoio técnico, preparação de projetos, animação, etc.).

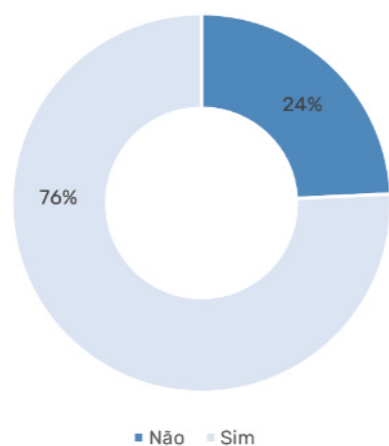


Figura 8 - Organizações que implementaram regime misto de trabalho (teletrabalho e regime presencial) no contexto da pandemia



Figura 9 - Principais critérios para manter trabalhadores/as na modalidade presencial

À semelhança de outros setores da economia, as organizações da economia social tiveram de se adaptar para continuar a responder às necessidades das comunidades, como se verifica pela elevada percentagem de organizações que recorrem a um regime misto (25 organizações), que inclui o teletrabalho e o trabalho presencial (Figura 8), assim como pelo número das que passaram a funcionar em exclusivo em regime teletrabalho (5 organizações). Em resumo, das 35 organizações que responderam ao inquérito, apenas 5 não mencionam o recurso ao teletrabalho, o que confirma a elevada progressão desta modalidade de trabalho entre estas entidades.

Esta mudança de regime de trabalho não abrangeu o pessoal ao serviço da mesma forma, verificando-se que o teletrabalho é ligeiramente mais frequente, em termos relativos, entre o pessoal do sexo masculino, mas a possibilidade da sua execução depende em concreto do conteúdo funcional da profissão ou da natureza da atividade da organização. Algumas atividades não se enquadram, de facto, nesta modalidade de trabalho – limpeza, cuidados, arquivo, etc. –, enquanto outras, podendo ser desempenhadas em teletrabalho, não o foram devido a carências de formação em tecnologias de informação e comunicação dos/das trabalhadores/as ou à falta de equipamento ou à má qualidade da rede internet (Figura 9). Algumas organizações permitiram ao pessoal ao serviço escolher a modalidade que melhor se adequava à sua função em articulação com a respetiva situação familiar (necessidade de apoio em casa).

4.3 Perspetivas dos/as trabalhadores/as sobre o teletrabalho

O teletrabalho coloca um conjunto de desafios e oportunidades aos/às trabalhadores/as na realização de forma eficiente das suas tarefas individuais e coletivas no seio

da organização, cujas perspetivas se analisam em seguida. Os dados indiciam que o teletrabalho ou o trabalho a partir de casa não conduziu a um incremento expressivo da conflitualidade profissional: quase 80% dos/as colaboradores/as inquiridos discorda que esta forma de trabalho tenha levado a um aumento dos conflitos laborais³. A combinação de diferentes meios de comunicação também não levanta problemas de maior aos/as trabalhadores/as. O maior problema reside na dificuldade em definir o tempo de trabalho e não-trabalho, gerando assim jornadas de trabalho longas e nem sempre produtivas (Figura 10).

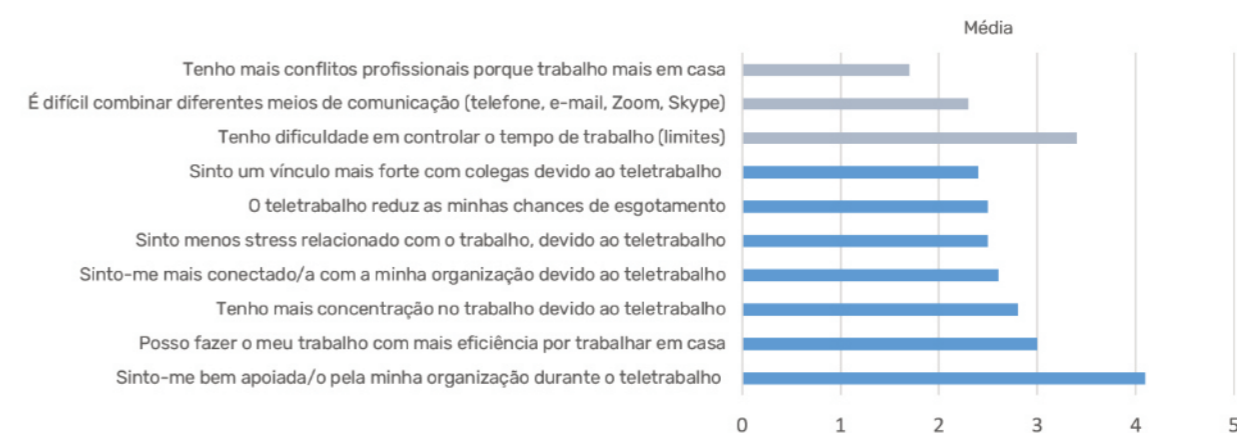


Figura 10 - Perspetivas sobre o teletrabalho realizado durante a pandemia (1- "totalmente em desacordo" a 5- "concordo totalmente")

Como se pode observar na mesma figura, esta perceção do teletrabalho não é, no entanto, sinónimo de maior eficiência e produtividade do trabalho, nem de conforto (menos stress), nem de maior ligação à organização, ainda que a grande maioria considere que a organização tem apoiado adequadamente o teletrabalho durante a pandemia.

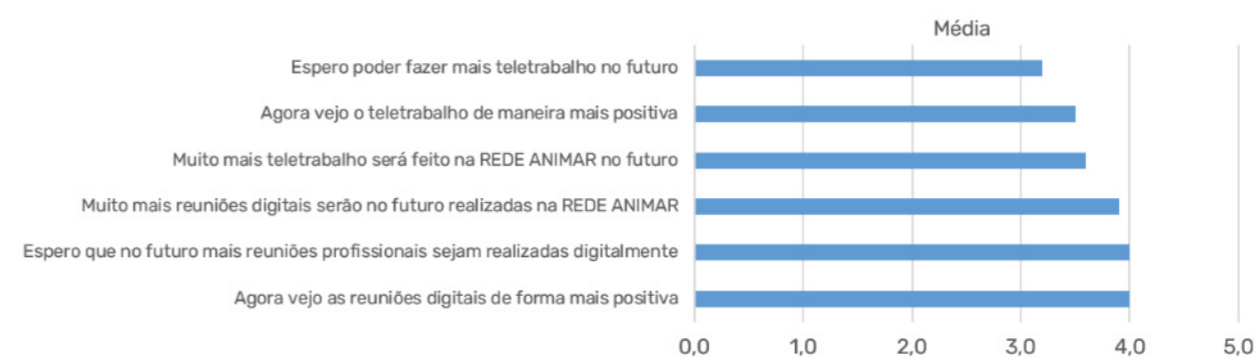


Figura 11 - Perspetivas futuras sobre o teletrabalho (1- "totalmente em desacordo" a 5- "concordo totalmente")

3. Estes dados foram calculados a partir das respostas a um inquérito aos trabalhadores e às trabalhadoras em organizações associadas à rede Animar, realizado no âmbito do conjunto de estudos promovidos pela rede sobre o impacto da Covid-19 (Cfr. Impacto da COVID-19 na conciliação da vida profissional com a vida familiar e pessoal, Animar).

O trabalho a partir do domicílio, o teletrabalho, a utilização de mais ferramentas digitais, são vistas como uma tendência futura da organização do trabalho, antevendo a sua implementação nas organizações da Rede Animar (Figura 11). Da conjugação da opinião sobre o teletrabalho realizado durante a pandemia e a sua implementação nas práticas da organização do trabalho no futuro, parece muito claro a diminuição de resistência a esta nova modalidade de trabalho, que pode trazer algumas vantagens às organizações, especialmente se combinada com formas de trabalho presencial, permitindo reduzir alguns níveis de ansiedade e dificuldade de articulação com colegas de trabalho e com a comunidade. Naturalmente, o teletrabalho não é uma resposta eficiente para as atividades que requerem uma forte proximidade e presença física entre colaboradores/as e a comunidade.

4.4 Teletrabalho e desafios e oportunidades para as organizações

A implementação do teletrabalho coloca novos desafios e oportunidades para as organizações da rede Animar. As respostas foram diversificadas, mas permitem identificar um conjunto de desafios e oportunidades a ter em consideração para o futuro:

Desafios:

- risco de diminuição da proximidade da organização à comunidade ou aos que dela necessitam (menor ligação ao “terreno”)
- aumento das desigualdades de acesso dos destinatários mais desfavorecidos e/ou com pior serviço de internet (urbano vs. rural) ou sem equipamento informático
- impossibilidade de prestar serviço em regime de teletrabalho de algumas organizações
- dificuldades acrescidas na integração de novas contratações e estágios
- maior dificuldade/ou necessidade de desenvolver competências pessoais e organizacionais na gestão do teletrabalho (nomeadamente separação de tempo de trabalho e não-trabalho), afetando também os níveis de eficiência da organização
- incremento do desfasamento das competências profissionais entre trabalhadoras/es com maiores capacidades de adaptação /resposta (competências transversais) e trabalhadores/as com maiores fragilidades, inseguranças, rigidez
- desfasamento de horários entre colaboradores e risco de diminuição da motivação da equipa

- relações laborais mais distantes e difíceis
- aumento dos níveis de stress de determinados/as colaboradores/as em teletrabalho
- novos modelos organizacionais e administrativos mais exigentes/complexos (dificuldade em conciliar trabalhadores/as em teletrabalho e em regime presencial)
- maior dificuldade de captação de recursos financeiros (num quadro de necessidade de investimento em TIC)

Oportunidades:

- melhoria da eficiência do trabalho (menos tempo em reuniões e deslocações e ganho de tempo para atividades de análise)
- resposta mais rápida e melhor apoio técnico às entidades associadas.
- diminuição da resistência ao teletrabalho
- aumento das competências digitais e de comunicação de colaboradores/as
- incremento do trabalho em rede /colaborativo
- flexibilidade de horários mais ajustados à realidade de cada pessoa
- menor nível de stress de alguns/mas trabalhadores/as em teletrabalho
- diminuição do impacto ambiental (menos deslocações)
- redução dos custos de operação
- participação de mais jovens nas atividades

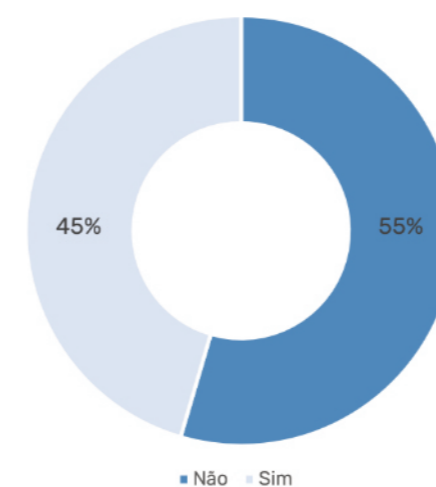


Figura 12 - Manutenção do teletrabalho no período de desconfinamento (junho a novembro de 2020)

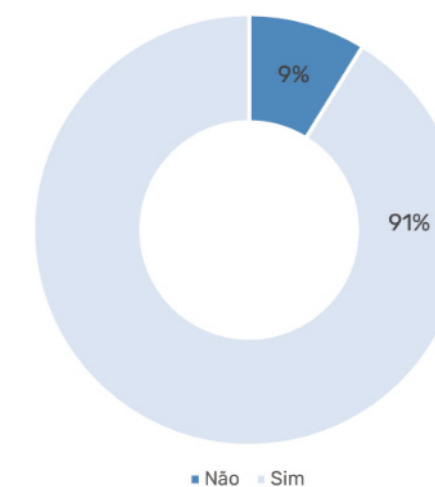


Figura 13 - Possibilidade de utilização do regime de teletrabalho num quadro de pós-pandemia

Apesar dos desafios, claramente evidenciados pelas organizações, existem oportunidades significativas e o regime do teletrabalho parece ganhar tração. Com efeito, no período de desconfinamento, entre junho e novembro de 2020, cerca de 45% das entidades mantiveram formas de teletrabalho (Figura 12). Mais importante ainda é a indiscutível e generalizada intenção de dirigentes em aceitar uma forma de teletrabalho se solicitada pelo trabalhador/a da organização num quadro de pós-pandemia, ilustrando que esta forma de trabalho pode trazer benefícios para as organizações e para o pessoal ao serviço (Figura 13).

5. Conclusões e orientações de política para a economia social

As organizações apresentam uma dimensão média relativamente baixa, evidenciando algumas fragilidades que podem limitar a sua intervenção e resposta social. No entanto, continuaram em atividade, adaptando as modalidades de trabalho ao contexto da pandemia. A evolução do emprego das organizações não registou uma mudança significativa neste período. Esta aparente estabilidade não reflete, no entanto, a necessidade de ajustamento do número de pessoas ao serviço, já que cerca de 1/4 das organizações recorreram ao *layoff* ou ao desemprego/não renovação de contratos de trabalho.

As organizações revelam uma boa representação de dirigentes ou uma coordenação do sexo feminino, expressando o predomínio do envolvimento das mulheres nestas organizações (80%). Releve-se o número relativamente elevado de jovens dirigentes, bem como o seu notável nível de qualificação (mais de 90% têm estudos superiores).

Antes da pandemia Covid-19, o regime de teletrabalho era pouco expressivo entre estas organizações. Com efeito, menos de 10% das organizações declaram ter implementado de forma sistemática a modalidade de teletrabalho antes da atual pandemia. No entanto, 29% das organizações mencionam a existência de colaboradores/as em teletrabalho antes da pandemia.

À semelhança de outros setores da economia, as organizações da economia social tiveram de se adaptar para continuar a responder às necessidades das comunidades, recorrendo generalizadamente ao teletrabalho (86%), o que confirma a elevada progressão desta modalidade de trabalho entre estas entidades.

Esta mudança de regime de trabalho não abrangeu o pessoal ao serviço da mesma forma, verificando-se que o teletrabalho é ligeiramente mais frequente, em termos relativos, entre o pessoal do sexo masculino, mas a possibilidade da sua execução depende em concreto do conteúdo funcional da profissão ou da natureza da atividade da organização.

As carências de formação em tecnologias de informação e comunicação dos/das trabalhadores /as ou a falta de equipamento ou a má qualidade da rede internet impediram que algumas atividades fossem prestadas em regime de teletrabalho. Algumas organizações permitiram ao pessoal ao serviço escolher a

modalidade que melhor se adequava à sua função em articulação com a respetiva situação familiar (necessidade de apoio em casa).

O teletrabalho ou o trabalho a partir de casa não conduziu a um incremento expressivo da conflitualidade profissional, apesar de uma ligeira associação entre o aumento de conflitos e os/as trabalhadores com contratos menos estáveis. Por outro lado, os/as colaboradores/as com maior número de anos na organização tendem a considerar que o trabalho a partir de casa se revela mais eficiente. A combinação de diferentes meios de comunicação não levanta problemas de maior aos/as trabalhadores/as.

O maior problema do teletrabalho para os/as trabalhadores/as reside na dificuldade em definir o tempo de trabalho e não-trabalho, gerando assim jornadas de trabalho longas e nem sempre produtivas.

Não confirmando integralmente resultados de estudos internacionais noutros setores, o teletrabalho não é, na perspetiva dos/as colaboradores/as, sinónimo de maior eficiência e produtividade do trabalho, nem de conforto (menos stress), nem de maior ligação à organização, ainda que a grande maioria considere que a organização tem apoiado adequadamente o teletrabalho durante a pandemia.

Apesar dos desafios do teletrabalho, subsistem importantes oportunidades para a realização de trabalho a partir do domicílio, de teletrabalho e da utilização de mais ferramentas digitais, que se anteveem, pelo lado do trabalho e pelo do pessoal dirigente, como uma tendência futura da organização do trabalho nas organizações da Rede Animar.

No futuro, parece muito claro a diminuição de resistência a esta nova modalidade de trabalho, que pode trazer algumas vantagens às organizações. Naturalmente, o teletrabalho não é uma resposta eficiente para as atividades que requerem uma forte proximidade e presença física entre colaboradores/as e a comunidade.

As orientações de política para um melhor ajustamento à modalidade de trabalho envolvem um melhor apoio na formação de colaboradores/as em TIC, atualização de equipamento informático e apoio ao acesso à rede de internet. Mas, porventura, o maior desafio assenta na regulação dos protocolos do teletrabalho ou do trabalho remoto para evitar um desgaste dos/as colaboradores/as em longas jornadas de trabalho que não se refletem necessariamente em ganhos de eficiência. A combinação de formas de trabalho presencial com trabalho remoto/teletrabalho poderá obviar a estes problemas, melhorando a coordenação de equipas e a articulação com colegas de trabalho e com a comunidade.

REFERÊNCIAS

CESE (Comité Económico e Social Europeu). 2017. Evolução recente da economia social na União Europeia. Síntese. Bruxelas: Comité Económico e Social Europeu.

Daim, T. U.; Anita Ha, A.; Reutiman, S.; Hughes, B.; Pathak, U.; Bynum, W.; Bhatia, A. 2012. Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International Journal of Project Management* 30 (2012) 199–212

Flaherty, C. 2020. Early journal submission data suggest COVID-19 is tanking women's research productivity. *No Room of One's Own* [<https://www.insidehighered.com/news/2020/04/21/early-journal-submission-data-suggest-covid-19-tanking-womens-research-productivity>].

Gomez-Mejia, L.; Balkin, D.; Cardy, R. 2001. *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall.

ILO (International Labour Organisation). 2020. The COVID-19 response: Getting gender equality right for a better future for women at work. *Policy Brief* (May 2020). [https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/WCMS_744685/lang--en/index.htm]

James, A. 2018. *Work-life Advantage: Sustaining Regional Learning and Innovation*. RGS-IBG Book Series. USA: Wiley-Blackwell, 2017.

Latham, A.; Swiercz, P. M. 2009. Flexible Work Practices: Women Only? *Competition Forum*, vol.7(2): 371–384.

Lei n.º 30/2013, de 8 de maio (Lei de Bases da Economia Social, LBES).

Meira, D. A. 2013. A Lei de Bases da Economia Social Portuguesa: do projeto ao texto final, *CIRIEC-España. Revista Jurídica*, nº24: 1–32 [www.ciriec-revistajuridica.es].

Namorado, R. 2004. A economia social – Uma constelação de esperanças. *Oficina do Centro de Estudos Sociais, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra*, n.º 213, p.5.

Paes Mamede, R.; Pereira, M.; Simões, A. 2020. Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho. *Organização Internacional do Trabalho*. ISBN: 9789220328514 (web PDF).

Pulrang, A. 2020. 5 Things to Know About Coronavirus and People with Disabilities. *Diversity, Equity & Inclusion*. Forbes. [<https://www.forbes.com/sites/andrewpulrang/2020/03/08/5-things-to-know-about-coronavirus-and-people-with-disabilities/>].

Silva, P. A.; Carmo, R. M.; Cantante, F.; Cruz, C.; Estêvão, P.; Manso, L.; Pereira, T. S. 2020. Trabalho e desigualdades no Grande Confinamento. *Estudos CoLABOR*, N.º 2/2020. Lisboa: CoLABOR.

SEE. 2020. Impact of Covid-19 on Social Economy Enterprises. *2020 Social Economy Europe Report*.

Snellman, C. L. 2014. Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 110: 1251–1261. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>

Questionário. Teletrabalho e ajustamentos em modos de gestão e de funcionamento; respostas de intervenção realizadas nos territórios.

A ser preenchido por dirigentes das organizações da rede ANIMAR. Tempo de resposta: aprox. 40min

PARTE 1. PERFIL DA ORGANIZAÇÃO E FUNÇÕES DESEMPENHADAS

(da pessoa responsável /dirigente na organização)

Organização onde trabalha

Nome completo

Acrónimo ou sigla

Concelho

Sexo

- Feminino
- Masculino
- Outro

Idade

- <19 anos
- 20–34 anos
- 35–49 anos
- 50–64 anos
- >=65 anos

Habilitações literárias

- Não completou o ensino básico
- Ensino básico (Ensino básico 1º ciclo, Ensino básico 2º ciclo e Ensino básico 3º ciclo)
- Ensino secundário (Ensino secundário 11º ano e Ensino secundário 12º ano)
- Ensino superior (Curso superior não universitário, Curso superior universitário e Curso superior pós-universitário)

Área de formação (Códigos do ISCED)

- Educação
- Artes, Humanidades
- Ciências Sociais (Economia, Sociologia, Psicologia, Antropologia, ...)
- Jornalismo e Informação
- Gestão, Administração e Direito
- Ciências Naturais, Matemática e Estatística
- Tecnologias de Informação e Comunicação
- Engenharia e similares
- Agricultura, Floresta, Pescas e Veterinária
- Saúde e Bem-estar
- Outra (indicar qual)

Tipo de organização em que exerce a sua atividade (marcar tudo o que for aplicável)

- Associação com fins altruísticos (âmbito cultural, recreativo, desporto e desenvolvimento local)
- Associação sem fins lucrativos
- Associação Mutualista
- Cooperativa
- Fundação
- Outras entidades referidas na Lei de Bases da Economia Social (comunidades locais, baldios, empresas em autogestão)

- Com estatuto adicional de IPSS
- Com estatuto adicional de ONG
- Com estatuto adicional de ONGD
- Com estatuto adicional de ONGA
- Com estatuto adicional de ONGM
- Outra (indicar qual)

Área geográfica onde se localiza a entidade/estabelecimento

- Norte
- Centro
- Área Metropolitana do Porto
- Área metropolitana de Lisboa
- Alentejo
- Algarve
- Açores
- Madeira
- Espanha

Tempo (anos) na organização

- < 1 ano
- 1-2 anos
- 3-5 anos
- 5-10 anos
- >10 anos

Cargo/função desempenhada na Direção da organização

- Presidente da Direção ou Administrador/a
- Vice-Presidente
- Vogal
- Tesoureiro/a
- Secretário/a
- Outra (indicar qual)

Quantas pessoas trabalhavam na organização em 01/01/2020?

Quantas M e H?

Quantas pessoas trabalhavam na organização em 01/01/2021?

Quantas M e H?

PARTE 2. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ANTES DA PANDEMIA.

Relativo a pessoas com vínculo à organização (antes da pandemia)

Identificação do tempo de trabalho na organização. Assinale quantas M e quantos H nos seguintes regimes: (pode responder a mais que uma opção)

	H	M
Horário de trabalho fixo		
Horário de trabalho em regime de jornada contínua		
Horário de trabalho em regime de flexibilidade ou adaptabilidade		
Trabalho em regime de banco de horas, para efeitos de conciliação		
Teletrabalho		
Redução do período de trabalho semanal (sexta feira a tarde, pontes)		
Realização de reuniões através de videoconferência		
Isenção de horário		
Outro (assinalar)		

Antes da pandemia: existia regime de teletrabalho?

- Sim (identificar as principais funções)
- Não

Antes da pandemia, a organização possuía alguma política de apoio à gestão familiar (boas práticas)?

- Sim (identifique-as)
- Não

PARTE 3. IMPACTOS DA PANDEMIA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.

Estratégias da organização durante o período de confinamento (março a maio 2020)

No contexto da crise pandémica, a organização teve de implementar o regime de teletrabalho como a única forma de trabalho?

- Sim
- Não

No contexto da crise pandémica, a organização teve de implementar o regime *misto* (teletrabalho e regime presencial)?

- Sim
- Não

Abrangeu todos os/as trabalhadores/as da mesma forma?

- Sim
- Não

A organização recorreu ao *layoff*?

- Sim
- Não

Se sim, quantas pessoas foram abrangidas _____

A organização recorreu ao despedimento de trabalhadores/as ou não renovou contratos?

- Sim
- Não

Se sim, quantas pessoas foram abrangidas _____

Sendo que a crise pandémica resultou em formas diferenciadas de trabalho, indique os principais critérios de seleção de trabalhadores/as na modalidade de teletrabalho

- Situação familiar
- Situação de saúde do/a trabalhador/a
- Natureza do trabalho
- Outro

Sendo que a crise pandémica resultou em formas diferenciadas de trabalho, indique os principais critérios para manter os/as trabalhadores/as na modalidade presencial

- Falta de competências TIC
- Falta de equipamentos
- Má qualidade da internet
- Falta de condições em casa
- Trabalho de primeira linha
- Outro _____

Identifique os 3 maiores impactos desta alteração na organização:

Positivos	Negativos

No quadro da pandemia, a entidade implementou alguma política de apoio à gestão familiar (práticas promissoras)?

- Sim
- Não

Se sim, identifique-as _____

No contexto da pandemia, o número de trabalhadores/as que gozam de licenças para cuidar de familiares que precisam de apoio:

	H	M
Aumentou		
Diminuiu		
Não se aplica		

Teletrabalho na perspetiva da entidade empregadora. Responda a tudo o que for aplicável, numa escala de "discordo totalmente" (1) a "concordo totalmente" (5); "não sabe/não responde".

- Aumento de produtividade (diminuição de interações supérfluas)
- Reforça as competências em ferramentas de TIC
- Redução de custos/despesas
- Aumento da produtividade organizacional
- Redução de consumos (energia, papel, ...)
- Diminui o *feedback* sobre o trabalho
- Diminui o absentismo
- Diminui o *burnout* ou níveis de *stress*
- Melhora o trabalho em equipa
- Aumenta a quantidade de (sobre)informação e de (sobre)comunicação
- Outro. Qual _____

Identifique os 3 principais ganhos e perdas para a sua organização que resultaram do contexto de pandemia:

Ganhos	Perdas

No período de desconfinamento (junho a novembro):

Manteve-se o teletrabalho?

Identificar o(s) critério(s) da(s) escolha(s).

No regresso à normalidade (pós-pandemia) a organização equaciona manter:

- Regime teletrabalho
- Regime presencial
- Regime misto

