

Universidades Lusíada

Gonçalves, Cláudia Margarida Martins

Plataformas e tecnologias de trabalho à distância : análise empírica das oportunidades, desafios e consequências

<http://hdl.handle.net/11067/7070>

Metadados

Data de Publicação

2022

Resumo

A presente dissertação tem o objetivo de apresentar uma análise aos principais desafios, oportunidades e consequências das tecnologias de trabalho à distância, debruçando-se na modalidade do teletrabalho, que tem surgido cada vez mais na sociedade face ao desenvolvimento tecnológico. A Internet, é a principal causa desta evolução tecnológica, que permite esta comunicação e permite igualmente que as informações sejam transferidas e trocadas em tempo real, possibilitando assim que novos modelos d...

This dissertation aims to present an analysis of the main challenges, opportunities and consequences of technologies for remote work, focusing on the modality of telework, which has emerged increasingly in society due to technological development. The Internet is the main cause of this technological evolution, which allows this communication and also allows information to be transferred and exchanged in real time, thus making new business models possible. This new approach to work is facilitate...

Palavras Chave

Gestão, Mercado de Trabalho, Teletrabalho

Tipo

masterThesis

Revisão de Pares

no

Coleções

[ULF-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-27T15:20:14Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA
VILA NOVA DE FAMALICÃO

**PLATAFORMAS E TECNOLOGIAS DE TRABALHO À
DISTÂNCIA: ANÁLISE EMPÍRICA DAS
OPORTUNIDADES, DESAFIOS E CONSEQUÊNCIAS**

Cláudia Margarida Martins Gonçalves

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Vila Nova de Famalicão - setembro 2022



UNIVERSIDADE LUSÍADA
VILA NOVA DE FAMALICÃO

**PLATAFORMAS E TECNOLOGIAS DE TRABALHO À
DISTÂNCIA: ANÁLISE EMPÍRICA DAS
OPORTUNIDADES, DESAFIOS E CONSEQUÊNCIAS**

Cláudia Margarida Martins Gonçalves

Orientadora: Prof.^a Doutora Isabel Oliveira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

“Todas as vitórias ocultam uma abdicação”.

Simone de Beauvoir

Agradecimentos

Alcançar esta etapa não teria sido possível sem o contributo, carinho e dedicação por parte de várias pessoas ao longo de todo este percurso. Desta forma, não quero deixar passar esta oportunidade para agradecer a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para o meu sucesso e a minha chegada até aqui.

Agradeço a todos os colegas, professores e funcionários da Universidade Lusíada de Famalicão que se cruzaram comigo ao longo destes dois anos de mestrado.

Quero deixar também o meu agradecimento a todos os meus familiares que me apoiaram nesta caminhada de muito trabalho, aprendizagem e crescimento.

Agradeço também, a todas as pessoas que contribuíram para a elaboração deste estudo ao responderem ao meu questionário.

E por último, tenho de deixar o meu agradecimento à minha orientadora Isabel Oliveira, pela sua disponibilidade e pela sua ajuda no termino deste capítulo.

Índice

Agradecimentos	iii
Índice	v
Índice de Tabelas	ix
Resumo	x
Abstract.....	xi
Lista de Abreviaturas	xii
Capítulo 1 – Introdução à temática.....	1
1.1 Introdução	1
1.2 Objetivos e relevância do estudo	2
1.3 Estrutura da dissertação	4
Capítulo 2 - Revisão de Literatura.....	6
2.1 A pandemia	6
2.2 As tecnologias de informação	8
2.2.1 Conceito.....	8
2.2.2 O poder das tecnologias – vantagens e desvantagens	9
2.3 O teletrabalho	13
2.3.1 Conceito.....	13
2.3.3 Oportunidades, desafios e consequências	17
2.4 A motivação	21
2.4.1 A motivação no trabalho	21
2.4.2 Clima organizacional.....	25
Capítulo 3 – Metodologia e amostra.....	27
Capítulo 4 - Análise Empírica	30
4.1 Caracterização da amostra	30
4.2 O uso das redes sociais na empresa	36

4.3 Teletrabalho	44
.....	52
4.4 Motivação.....	56
Capítulo 5 - Conclusões, limitações do estudo e sugestões para investigação futura	58
Anexo.....	69

Índice de Figuras

Figura 1 – Tecnologia em forma de S	9
Figura 2 – Modelo conceptual	27
Figura 3 – Atividade profissional da empresa do inquirido	32
Figura 4 – Área profissional do inquirido.....	33
Figura 5 – Análise à questão ‘A sua empresa alterou a forma de gestão nos últimos 10 anos, antes da crise pandémica?’	36
Figura 6 – Análise à questão ‘A sua empresa alterou a forma de gestão nos últimos 10 anos, com a crise pandémica?’	37
Figura 7 – Análise à questão ‘A sua empresa soube adaptar-se à nova realidade?’	38
Figura 8 – Análise à questão ‘Em que aspetos considera que a sua empresa foi inovadora aquando da crise pandémica?’	39
Figura 9 – Análise à questão ‘Quais as redes sociais utilizadas?’	40
Figura 10 – Análise à questão ‘Quais as principais vantagens que identifica no uso das redes sociais?’	41
Figura 11 – Análises à questão ‘Quais as principais desvantagens que identifica no uso das redes sociais?’	41
Figura 12 – Análise à questão ‘Quais os principais objetivos que pretende atingir com a utilização das redes sociais?’	42
Figura 13 – Análise à questão ‘Qual o tipo de trabalho que prefere?’	45
Figura 14 – Análise à questão ‘Durante o teletrabalho, teve de aumentar/intensificar a sua produtividade?’	46
Figura 15 – Análise à questão ‘Conseguiu separar a vida profissional da vida pessoal?’	47
Figura 16 – Separação da vida profissional com a pessoal por género	48
Figura 17 – Análise à questão ‘A sua relação com os seus colegas de trabalho/superiores foi afetada, quando esteve/está em teletrabalho?’	48
Figura 18 – Análise à questão ‘Teve dificuldades no uso das ferramentas tecnológicas, nomeadamente Temas, Zoom, Colibri?’	49
Figura 19 – Análise à questão ‘Conheceu plataformas digitais que antes do teletrabalho desconhecia?’	50

Figura 20 – Análise à questão ‘Durante o teletrabalho, alguma vez sentiu que este método fosse um desafio?’	50
Figura 21 – Análise à questão ‘O teletrabalho permitiu-lhe?’	51
Figura 22 – Análise à questão ‘Qual o efeito do teletrabalho para a sociedade?’	52
Figura 23 – Análise à questão ‘Qual o efeito do teletrabalho para as empresas?’	53
Figura 24 – Análise à questão ‘Atualmente, o teletrabalho continua a ser utilizado nas empresas?’	53
Figura 25 – Análise à questão ‘Como podem os gestores coordenar e motivar os trabalhadores em teletrabalho?’	56

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Idade dos inquiridos	30
Tabela 2 – Género dos inquiridos	31
Tabela 3 – Estado civil dos inquiridos.....	31
Tabela 4 – Escolaridade dos inquiridos	32
Tabela 5 – Escalão da empresa onde se insere o inquirido.....	34
Tabela 6 – Empresa do inquirido já tinha a modalidade do teletrabalho?.....	35
Tabela 7 – O uso das redes sociais na empresa onde o inquirido trabalha	39
Tabela 8 – Criação de uma empresa através do uso das redes sociais.....	43
Tabela 9 – Teletrabalho durante a pandemia	44
Tabela 10 – Adaptabilidade ao teletrabalho	44
Tabela 11 – O teletrabalho assumido por qualquer trabalhador, na empresa do inquirido	46

Resumo

A presente dissertação tem o objetivo de apresentar uma análise aos principais desafios, oportunidades e consequências das tecnologias de trabalho à distância, debruçando-se na modalidade do teletrabalho, que tem surgido cada vez mais na sociedade face ao desenvolvimento tecnológico.

A Internet, é a principal causa desta evolução tecnológica, que permite esta comunicação e permite igualmente que as informações sejam transferidas e trocadas em tempo real, possibilitando assim que novos modelos de negócios sejam possíveis. Esta nova abordagem de trabalho é facilitada e possibilitada pela evolução e adoção das tecnologias de informação, e a utilização das diferentes redes sociais serve à empresa tanto como fontes de comunicação e informação, quanto de interação com as suas equipas. Esta dinâmica permitida pela tecnologia é a solução de todas estas mudanças no mercado de trabalho, e desta forma tornaram-se essenciais.

Para alcançar o objetivo proposto são definidas três questões de pesquisa. Primeiro, analisa-se e identifica-se as vantagens, desvantagens e objetivos do uso das tecnologias de informação. Posteriormente, avalia-se o uso do teletrabalho enquanto uma tecnologia de informação. Por fim, faz-se referência à motivação no trabalho em contexto de trabalho online.

Para atingir os objetivos analisa todas as questões de pesquisa enunciadas através de uma amostra constituída por 152 inquiridos e de uma metodologia quantitativa. Conclui-se que os inquiridos demonstram que o teletrabalho é positivo para as empresas, bem como para a sociedade e demonstram igualmente que se adaptaram às mudanças exigidas neste tipo de trabalho. Esta modalidade do teletrabalho permitiu-lhes a redução de custos, uma maior autonomia e flexibilização do horário de trabalho. O fator motivacional de maior impacto no uso destas ferramentas foi conseguir o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Palavras-chave: Plataformas de trabalho à distância; Tecnologias; Mercado de trabalho; Teletrabalho

Abstract

This dissertation aims to present an analysis of the main challenges, opportunities and consequences of technologies for remote work, focusing on the modality of telework, which has emerged increasingly in society due to technological development.

The Internet is the main cause of this technological evolution, which allows this communication and also allows information to be transferred and exchanged in real time, thus making new business models possible. This new approach to work is facilitated and made possible by the evolution and adoption of information technology, and the use of the different social networks serves the company both as sources of communication and information, and of interaction with their teams. This dynamic enabled by technology is the solution to all these changes in the labor market, and in this way they have become essential.

To achieve the proposed objective three research questions are defined. First, the advantages, disadvantages and objectives of the use of information technology are analyzed and identified. Subsequently, the use of telework as an information technology is evaluated. Finally, reference is made to work motivation in an online work context.

To achieve the objectives, it analyzes all the stated research questions through a sample consisting of 152 respondents and a quantitative methodology. It is concluded that respondents demonstrate the positive contribution of telework to business as well as to society and also show that they have adapted to the changes. This modality of telework allowed them to reduce costs, greater autonomy and more flexible working hours. The motivational factor with the greatest impact on the use of these tools is the balance between personal and professional life.

Keywords: Remote working platforms; Technologies; Labor market; Telecommuting

Lista de Abreviaturas

SI - Sistemas de informação

TI – Tecnologias de informação

TIC – Tecnologias de informação e comunicação

Capítulo 1 – Introdução à temática

1.1 Introdução

O COVID-19 afetou a sociedade e as organizações de muitas formas. O maior impacto foi sobre as situações de trabalho e familiares. Os avanços das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) como a banda larga, os smartphones e similares levam ao surgimento de tecnologias disruptivas, habilitadas digitalmente ou o denominado de “economia das plataformas de partilha” (De Stefano, 2016; Forde *et al.*, 2017, Gandini, 2018, Howcroft & Bergvall-Karenborn, 2019; Wood *et al.*, 2018). Essas tecnologias tornam-se vitais durante a atual pandemia.

As empresas foram obrigadas a implementar estratégias capazes de acompanhar a continuidade da empresa, bem como continuar a implementar formas de ultrapassar o crescente aumento da competitividade. Todas estas estratégias permitem às empresas uma análise exaustiva, a partir da qual são tiradas conclusões que finalmente levam a ações. Uma dessas ações passa pelo uso das tecnologias de informação (Ponte, 2000), de forma a promover a sua marca e os seus conteúdos nas redes sociais, de modo a aumentar a visibilidade da sua marca, aumentar o tráfego para o seu site e aumentar potenciais consumidores para o seu negócio. Neste estudo, vou apresentar as suas vantagens, desvantagens e de que forma podemos fazer o uso das mesmas, em contexto de trabalho online. Para tal, é necessário acompanhar as tendências do mercado e adaptá-las ao ambiente.

Para desacelerar a propagação da pandemia, a maior parte dos países impuseram confinamentos e restringiram os movimentos individuais, o que resultou no conceito de “trabalhar em casa” para se tornar a nova forma normal de trabalho, na qual Santos (2000), Figueiredo *et al.* (2021), entre outros, o vão definir. No local de trabalho, as ferramentas de colaboração interromperam as ferramentas de comunicação na forma das três plataformas mais populares – Zoom, Microsoft Teams e Google Meet, todas permitindo o contacto com colegas e a ligação com amigos e familiares para encontros digitais semanais. Os recursos tecnológicos auxiliam nas relações entre os colaboradores

e a empresa, e agilizam o processo de comunicação de ambos. Hoje, os profissionais podem atuar remotamente sem interferir na produtividade.

Durante os confinamentos certos setores, como os serviços e a educação estão a trabalhar quase normalmente devido às tecnologias disruptivas fornecidas. Isso levou a resultados positivos de produtividade da força de trabalho, mas às custas ou não, de não existir distinção entre os momentos de trabalho e os momentos de estar em casa. Com a pandemia, as atitudes dos trabalhadores mudam, pois à medida que entrávamos na nova era do trabalho, o momento de estabelecer melhores normas que permitam uma mão de obra saudável, produtiva e inclusiva para o futuro, tinha acabado de chegar.

Diante desta nova realidade cada vez mais presente no mundo laboral, o aumento exponencial do teletrabalho fez disparar muitas questões acerca deste modo de prestação da atividade que até aqui não tinham despertado a atenção do administrador. Não é uma tarefa fácil administrar pessoas, tendo em conta os diversos desafios que o cotidiano organizacional nos impõe, onde se percebe a noção de como é complicado gerir esta área.

A flexibilização do trabalho remoto já é uma realidade. Essa flexibilização mudou a forma como as empresas têm controlo, visto que já não esperam a presença física e jornada de trabalho, com horários criteriosos, mas sim, o trabalho remoto dos colaboradores que possuem um elevado nível de condições em rápida mudança, possuem um elevado nível de desenvolvimento do pensamento crítico e criativo, pronto para o autodesenvolvimento e melhoria profissional, capazes de estabelecer objetivos e atingi-los de forma sistemática, com foco na entrega de resultados.

As novas gerações estão a quebrar paradigmas no mercado de trabalho, sendo elas os principais agentes da revolução que permite: flexibilização, trabalho remoto e por demanda, *home office*, entre outras. Elas transformam os padrões de linearidade das gerações anteriores com características multitarefa e imediatistas.

1.2 Objetivos e relevância do estudo

Com o surgimento do vírus Covid-19, a vida e o trabalho das pessoas muda radicalmente. A COVID-19 tem impacto na vida das pessoas de uma forma global, chamando a atenção pelo alcance que tem e pela velocidade com a qual se dissemina.

Devido a esta situação em todos os setores, as empresas veem-se obrigadas a implementar formas de satisfazer os colaboradores, e conseqüentemente continuar a manterem a produtividade e, desta forma, obter bons resultados. Motivar os trabalhadores é uma dessas formas, pois um trabalhador satisfeito é um trabalhador produtivo, enquanto um colaborador desmotivado tende a executar as suas tarefas com menos atenção, ficando mais propício a cometer erros e é menos produtivo.

A forma de trabalhar nestes últimos anos também é muito diferente daquilo a que estávamos habituados. O teletrabalho surge de uma forma repentina e as empresas têm de se adaptar e repensar em estratégias de acordo com os seus modelos e especificidades de negócio.

Num mundo onde as novas tecnologias surgem a todo o momento e as transformações ocorrem a um ritmo cada vez mais acelerado, é normal que o indivíduo perca rapidamente o interesse pelas coisas, sejam elas bens ou não, sendo que o ambiente de trabalho também possa ser prejudicado por estas mudanças e por isso é necessário tomar as devidas precauções.

O mundo do trabalho está pronto para um novo modelo entre o trabalho remoto e/ou o trabalho nos escritórios físicos das empresas, na qual beneficiaremos de uma maior flexibilidade.

Neste sentido, muitos foram os desafios que tanto os trabalhadores como as empresas têm de enfrentar. Ter bom acesso à internet, uma boa tecnologia, conseguir conciliar o teletrabalho com a família, organizar as tarefas e desligar-se do trabalho após o horário de trabalho, são alguns dos desafios que qualquer trabalhador enfrenta.

Também há oportunidades para o trabalhador, no sentido de ter uma maior liberdade na execução do trabalho, menor pressão, criar os seus próprios horários, e não despender tempo de deslocação casa-trabalho.

Por outro lado, realizar a sua atividade profissional em casa, leva à instabilidade emocional e conseqüentemente à desmotivação, uma vez que o isolamento, a rotina e a criatividade foram alvo de bloqueio, e sentem a necessidade de trabalhar mais devido à flexibilização dos horários.

O objetivo deste estudo é identificar os desafios, as oportunidades e as conseqüências das plataformas e tecnologias de trabalho à distância e enriquecer o conhecimento existente no campo do teletrabalho, através da interação entre as variáveis desafios, conseqüências e oportunidades. A amostra deste estudo é constituída por 152 indivíduos que exercem uma atividade profissional. Para verificar a robustez de

resultados, analisa-se se os resultados são consistentes para a totalidade da amostra. Na prossecução deste objetivo é analisado um inquérito, distribuído nas plataformas digitais como o *Facebook e LinkedIn*.

Existem vários fatores que explicam a relevância desta investigação. Primeiro, apesar de existirem estudos a analisar o teletrabalho, em Portugal, a investigação nesta área é relativamente recente. Segundo, a grande maioria dos estudos analisam a visão da empresa e não a do empregado. Terceiro, a amostra em análise apresenta características que o diferenciam das amostras analisadas noutros estudos, porque nos outros países as tecnologias são mais utilizadas do que em Portugal. Quarto, o tema para além de ser atual, é crucial às empresas que se preocupam, cada vez mais, com a satisfação dos seus trabalhadores, mas em especial pelas adversidades que foram sentidas ao longo da pandemia.

O interesse pelo tema reside na possibilidade de as práticas de teletrabalho estimularem os mercados, garantirem mais e melhor emprego, permitindo-lhes gozar de uma maior qualidade de vida e aprovisionar as organizações de maior flexibilidade e competitividade.

1.3 Estrutura da dissertação

Esta dissertação é composta por cinco capítulos e está organizada de forma progressiva em termos de conteúdos necessários para alcançar os objetivos propostos.

No presente capítulo, é introduzido o tema, os objetivos e relevância da investigação.

O segundo capítulo apresenta uma revisão de literatura sobre os três temas abordados – tecnologias, teletrabalho e motivação. Na primeira secção (2.1) faz-se uma introdução ao tema da pandemia. Na segunda secção (2.2) aborda-se o poder das tecnologias de informação e de que forma as empresas podem fazer uso delas para o desenvolvimento das suas organizações. Na secção seguinte (2.3) é realizada a revisão da literatura sobre a importância do teletrabalho como uma ferramenta utilizada a partir das tecnologias acima referidas, onde exponho os desafios, oportunidades e consequências. Na última secção deste capítulo (2.4) aborda-se a o tema da motivação e alguns dos fatores que podem afetar o nível e a importância de um profissional qualificado e desenvolvido como chave para uma organização bem-sucedida.

O terceiro capítulo, apresenta a metodologia e a amostra utilizada.

No capítulo quarto são apresentados e analisados os resultados empíricos.

Por último, no capítulo cinco, finaliza-se a presente dissertação com as conclusões resultantes deste trabalho de investigação, assim como são identificadas as limitações que a análise empírica revela, seguindo-se algumas recomendações que poderão ser úteis para investigações futuras.

Capítulo 2 - Revisão de Literatura

2.1 A pandemia

Conceito

O ano de 2020 é um dos anos mais marcantes a nível global, devido ao surgimento da pandemia causada pelo designado COVID-19. Esta é uma doença infectocontagiosa causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave SARS-CoV-2 (Costa *et al.*, 2020). A doença inicia no continente asiático e rapidamente se dissemina pelo mundo, chegando assim o vírus aos outros países e continentes. A pandemia causada por esta doença torna-se num dos grandes desafios do século XXI e por isso é necessário criar um plano de comunicação, que é a chave de sucesso para permitir a construção de um modelo proativo, de forma a evitar uma comunicação simplesmente informativa e reativa, em situações de crise ou ameaça (Teixeira *et al.*, 2021).

O nosso país atuou cedo quando apenas registava poucos casos por infeção e quase não tinha óbitos, adotando medidas de prevenção da pandemia COVID-19. Neste cenário, verifica-se um isolamento da vida económica e social, antes de existir uma situação epidemiológica bem mais complicada do que noutros países vizinhos. Toda a população portuguesa adere de forma acelerada e efetiva às medidas decretadas pelo Governo, reduzindo assim a sua mobilidade efetiva para uma grande parte das atividades da vida diária (Peixoto *et al.*, 2020).

Estas medidas favorecem a redução da progressão da pandemia e permite atempadamente um tempo de adaptação e preparação dos serviços e da comunidade em geral, para iniciar uma reativação faseada e protegida. Para Espinha (2020), é fundamental continuar a apostar para ganhar e não apenas para sobreviver. Continuar com a empresa ativa e começar já a preparar o momento pós-crise. Para tal, um dos primeiros passos é aceitar que o plano de negócios existente antes da pandemia se tornou ultrapassado e irrelevante, pelo que é necessário um novo plano ajustado ao cenário pandémico atual.

Durante a pandemia, as empresas sentem a necessidade de encontrar soluções para continuarem as suas atividades e garantir estabilidade à população. Desta forma, a gestão é a solução para os problemas da ineficiência. A gestão é considerada a função que

acrescenta conhecimento técnico e profissional, para alcançar os objetivos de forma eficaz, efetiva e eficiente (Araújo, 2007), visto que uma empresa é uma máquina complexa, que depende do funcionamento adequado de todos os departamentos para alcançar bons resultados e otimizar o desempenho.

Para gerir bem uma crise, a preparação é essencial, e poucas empresas estão preparadas para uma crise da magnitude da pandemia provocada pelo SARS-CoV-2 (Kuckertz *et al.*, 2020). Este vírus provocou, o que se pode designar de uma dupla crise, a pandémica e a económica, com repercussões em termos estratégicos, embora algumas tendências sejam ambivalentes (Tomé, 2020). Portanto as organizações cada vez mais têm de se adaptar a um ambiente externo caracterizado por profundas alterações.

Para atender imediatamente a estas mudanças, as empresas necessitam de novas tecnologias e mão de obra polivalente e versátil, para se adaptarem de forma eficaz e adequada, garantindo maior produtividade, redução de custos e desperdícios. Destas, destacam-se as preferências dos consumidores, as rápidas mudanças do comportamento das organizações, as constantes inovações tecnológicas, as tendências do mercado nacional e internacional, o desenvolvimento do plano político, entre outros (Barbosa, 2002). Desta forma, os administradores devem acompanhar a evolução do meio envolvente onde se insere a sua empresa.

2.2 As tecnologias de informação

2.2.1 Conceito

Perante o desafio de travar a disseminação da doença, as novas tecnologias de informação e comunicação (TICs) revelam-se como a solução. Estas podem ser percebidas como todos os aparelhos de tecnologias a eles associadas para reunir, distribuir e partilhar informações, quer sejam sonoras, visuais ou audiovisuais, bem como para comunicarem entre si, individualmente ou em grupo, mediante o uso de computadores e/ou redes de computadores interconectados. As redes de informação caracterizam-se pela elevada velocidade de acesso à informação, como também pelo acesso à informação ser estabelecida em qualquer instante e a partir de qualquer local com acesso a uma rede telefónica fixa ou móvel. Para Franco & Gouveia (1998), o acesso à informação nunca esteve tão próximo, rápido e efetivo de todos, devido aos meios tecnológicos atuais que permitem esta comunicação. Esta opinião é partilhada pelo autor Ponte (2000), pois revela que as tecnologias de informação e comunicação são uma força determinante no processo de mudança social, surgindo como chave de um novo tipo de sociedade, a sociedade de informação. Com o aumento exponencial da informação e dos avanços das tecnologias, podemos afirmar que a sociedade atual é considerada a sociedade do conhecimento. As tecnologias de informação estão a revolucionar a nossa forma de estar e de atuar em sociedade.

Para contextualizar o conceito de uma tecnologia emergente, surge a curva do ciclo de vida da tecnologia (Figura 1) que descreve a tecnologia em forma de “S”. Para Tappert & Agerwala (2019), esta curva mostra as quatro fases principais do ciclo de vida da tecnologia:

- a invenção da tecnologia;
- a emergência à medida que a tecnologia se desenvolve;
- a maturidade quando a tecnologia se estabelece e é aceite; e
- a saturação quando a tecnologia se torna largamente difundida e plenamente apreciada, como o demonstra a figura 1 do crescimento curva.

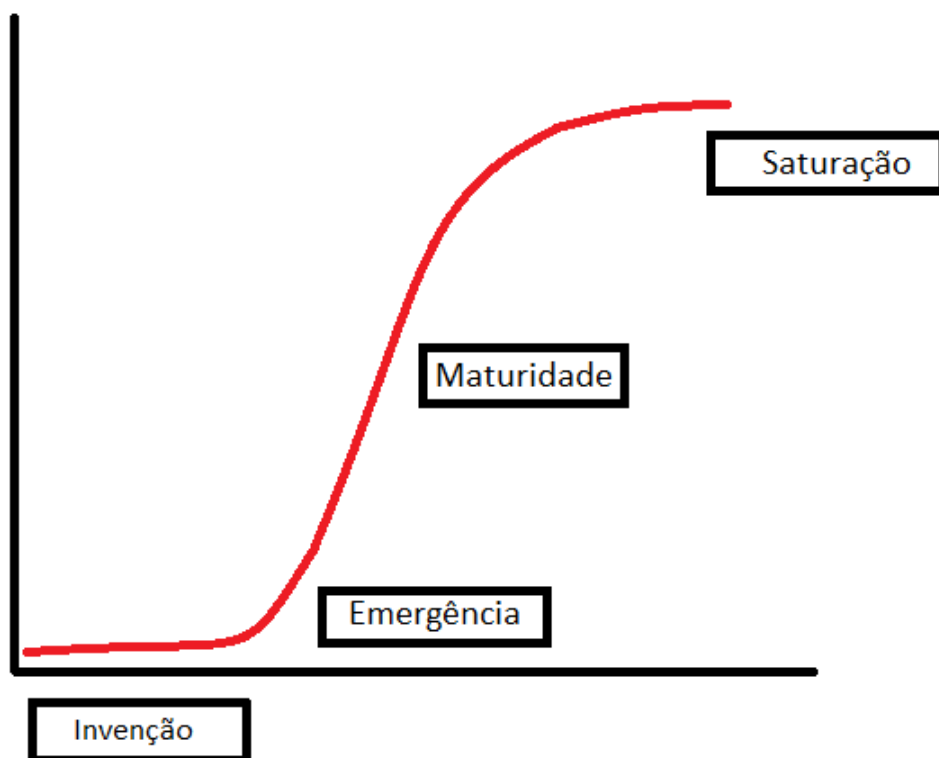


Figura 1 – Tecnologia em forma de S

2.2.2 O poder das tecnologias – vantagens e desvantagens

A globalização dos mercados e a passagem para uma sociedade do conhecimento trouxeram consigo uma série de oportunidades e desafios (Curado, 2006). As organizações atuais, privadas e públicas, estão cada vez mais dependentes das tecnologias de informação para alcançar os seus objetivos estratégicos e operacionais. Na última década, as organizações foram desenvolvidas para fornecer ligações eletrónicas seguras com fornecedores e clientes, e a Internet tornou-se um canal de comunicação e de transações comerciais (Brown *et al.*, 2012). Como resultado, a tomada de decisões sobre os recursos das tecnologias de informação torna-se também mais visível à medida que os papéis e as responsabilidades da função SI se tornaram importantes, não só

operacionalmente, mas também estrategicamente. Cada vez mais a população está a explorar produtos e serviços através das TIC, como por exemplo, computadores de secretária, computadores portáteis, tablets, smartphones e mesmo dispositivos de realidade virtual. Com a utilização destes dispositivos tecnológicos, as organizações têm começado a redesenhar a sua abordagem ao trabalho.

A elevada quantidade de informação concebida pela sociedade em rede, permite às pessoas novas oportunidades, enquanto exige delas novas competências para o uso adequado das novas tecnologias. Com efeito, é no contexto de uma sociedade em rede que se desenvolve a vida quotidiana de milhões de pessoas, sendo necessário a formação para uma utilização adequada das novas tecnologias (Dias, 2012). A divulgação permanente de informação, genérica e especializada, gerada pelos meios de comunicação em rede, comprova, a necessidade de ensinar e aprender, já que a maior parte da informação está online.

Existe uma tendência cada vez maior no uso das tecnologias de informação e comunicação, pois não são só as empresas a utilizarem. Como é do conhecimento geral, as escolas também foram prova disso mesmo, em contexto de pandemia. Assim o mesmo autor, defende também que as TIC's têm originado uma verdadeira revolução em diversas profissões e atividades, inclusive em investigação, ou seja, estas invadem o nosso quotidiano. O seu desenvolvimento dá margem ao surgimento de novas atividades, reestrutura a produção e o trabalho.

Alguns estudos desenvolvidos em Portugal permitem-nos avaliar o uso dos media digitais entre as diferentes faixas etárias e entender o acesso das pessoas mais idosas às tecnologias. Azevedo (2016) defende que a idade não é uma barreira, pois atualmente é visível a frequência que as pessoas utilizam os dispositivos móveis, apesar de ser os idosos que apresentam um nível de escolaridade mais baixo. Constata-se que os mais idosos utilizam redes sociais, selfies, aplicações, vídeos, e talvez existe uma dependência no uso destes dispositivos e tecnologias.

Com o poder das tecnologias, atualmente, a flexibilidade de trabalhar a qualquer momento e em qualquer lugar é tecnicamente viável para muitos empregados. A propagação da globalização e o desenvolvimento das tecnologias inovadoras, mudanças sociais, associadas ao aumento da consciência ambiental coletiva, tem vindo a aumentar o interesse em formas móveis e alternativas de trabalho (Beno,2018). Nos últimos anos,

as tecnologias da informação têm se desenvolvido de forma muito significativa, na qual permitem aprimorar o funcionamento do sistema de informação organizacional. Estas tecnologias possibilitam não só um aumento da eficiência do sistema de informação da organização, como permitem a obtenção de vantagens competitivas em relação aos concorrentes, ajudando assim para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

Os mercados turbulentos que são cada vez mais competitivos e as organizações modernas que atuam no negócio, exigem dos seus sistemas de informação, a capacidade de serem rapidamente desenvolvidos, rapidamente reconfigurados, e de fácil manutenção. Estas qualidades são de extrema importância, uma vez que as soluções informáticas desempenham um papel crítico na competitividade das organizações (Pereira&Sá,2016).

Para além destas condições de mercado exigentes, as organizações têm também de lidar com um ambiente informático, onde as novas tecnologias estão continuamente a aparecer na paisagem. Evidentemente, é necessário que as organizações façam esforços no uso criativo das novas possibilidades tecnológicas no desenvolvimento dos seus sistemas de informação, de modo que possam permanecer competitivos.

Martins *et al.* (2005) referem que todos os gestores, e não apenas os gestores de TI, são responsáveis por investir sensatamente e utilizar eficazmente estas tecnologias de informação em benefício das suas organizações. A utilização da tecnologia da informação (TI) torna-se assim omnipresente. As empresas não só dispõem de sistemas de informação (SI) que ligam os funcionários da linha de frente com sistemas de contabilidade e produção de back-office, mas também competem com outras empresas através de lojas baseadas na internet e canais de atendimento ao cliente online, com base nas redes sociais, nomeadamente Facebook, Instagram, Twitter, website, entre outras.

Também é notório que o surgimento das plataformas digitais é dimensional, pois em menos de uma década criaram empregos e cerca de dez mil plataformas. Hoje, existe uma aplicação para tudo ou quase tudo, desde atividades mais simples como entrega de roupa, até atividades mais complexas como prestação de serviços jurídicos, existindo mesmo assim sempre a inovação e a criação de mais e mais plataformas. Face à sociedade atual, Moreira (2019) refere que mesmo aquelas que estão bem fortalecidas no mercado, reinventam-se todos os dias ou variam a sua aplicação de país para país, pois a constante atualização nunca é demais.

As plataformas digitais são de utilidade quer para as empresas, quer para os consumidores. Para as empresas é uma forma de comunicação com os atuais ou potenciais consumidores de forma personalizada e no momento certo. Para os consumidores é uma forma ter acesso a opiniões de outros consumidores sobre determinado bem ou fornecedor desse bem (Zhang, Xu, Zhao & Yu, 2018).

Para além do que foi referido, também as redes sociais constituem uma ferramenta muito útil para apoiar as empresas a identificar e a atrair candidatos, e ver a fiabilidade do seu background profissional (Melanthiou *et al.*, 2015). Através desta ferramenta, se pode seleccionar o próximo colaborador a integrar uma equipa.

As mais variadas ações no ambiente empresarial propiciam a construção simbólica e ideológica de “mundo digital”, que constitui uma tipologia de economia, e igualmente um modo de trabalho adequada ao ambiente virtual - o teletrabalho. A pandemia do Covid-19 acelera o trajeto expansionista da tecnologia digital. Impõe-se, assim, conjugar o trabalho, a tecnologia digital e a sociabilidade.

Do exposto, pode-se concluir que o uso das tecnologias de informação provoca alterações na sociedade em geral, e no trabalho em particular, sendo o teletrabalho uma revelação visível dessas mudanças (European Commission, 1997). Verifica-se, igualmente, uma maior articulação entre o trabalho manual e o trabalho intelectual, tornando a atividade humana, pelo menos em alguns casos, bastante mais interessante. Adicionalmente as tecnologias proporcionam o surgimento de novas atividades económicas, desde a prestação de serviços através da Internet, às comunicações, passando pelo comércio eletrónico e pelas empresas de desenvolvimento de conteúdos, entretenimento e software. Uma das tecnologias acima referidas é o teletrabalho que passo a abordar na secção seguinte.

2.3 O teletrabalho

2.3.1 Conceito

As empresas estão rodeadas por um meio envolvente bastante turbulento caracterizado por transformações constantes, com características diferentes das habituais e os gestores apercebem-se de que, em alguns casos, a mudança é a única constante. Devido à pandemia, saímos de um passado em que o regime de mão de obra era totalmente manual e presencial, avançando para o desenvolvimento das tecnologias, de forma a proporcionar a realização de atividades em ambientes fora da sede das empresas e até mesmo em qualquer lugar e/ou região do planeta, através do uso de tecnologias de informação e comunicação. Assim, o teletrabalho foi um meio necessário para a maior parte da população e não existe uma definição única na literatura.

O teletrabalho, enquanto realidade idealizada em finais dos anos 60 e suficientemente avaliada desde os anos 80 do século XX, já era há muito tempo uma prática comum nos países. Trabalhar sem sair de casa, podia ser um desejo noutros tempos, mas em tempos de pandemia, em Portugal é uma obrigatoriedade, como forma de as pessoas não se deslocarem para fora das suas residências (Oliveira,2020).

Santos (2020), afirma que em Portugal à semelhança de muitos outros países no mundo, atingiu um número nunca visto de teletrabalhadores, que prestam a sua atividade a partir das suas casas. Esta nova forma de trabalhar implementada no mundo, em grandes organizações e multinacionais, tem como intenção dar ao trabalhador a possibilidade de trabalhar de forma independente, em locais distantes, fora do lugar físico da sua empresa e sem relações diretas com os seus superiores e colegas de trabalho (Figueiredo *et al.*, 2021).

Com o uso das tecnologias referidas no capítulo anterior, como o telemóvel, a internet, o e-mail, e as plataformas para reuniões com imagem e som, estes permitem a criação de novos postos de trabalho que podem ser totalmente executados fora das instalações da empresa. Como defende Di Martino & Wirth (1990) o desenvolvimento e a expansão do teletrabalho está intimamente ligado, numa primeira fase, ao desenvolvimento tecnológico.

Para Santos *et al.* (2020), o teletrabalho permite trabalhar em casa ou, pelo menos, fora das instalações convencionais da empresa, mas em local previamente estipulado e aprovado, utilizando as novas tecnologias. Redinha (1999), tem uma definição muito semelhante ao autor anterior, pois para ela o teletrabalho caracteriza-se por um fenómeno plural, que pode ser definido como uma modalidade de trabalho desenvolvido num local situado fora das instalações centrais da empresa, utilizando meios informáticos e/ou telemáticos que possibilitam, juntamente, a comunicação e a separação geográfica.

Brewster (1994), defende que o teletrabalho surge como consequência de uma nova estratégia da organização com o intuito estratégico de se adaptar a uma maior capacidade de resposta ao meio, o que implica profundas alterações internas, especialmente ao nível da estrutura hierárquica, no desenho da função e no relacionamento entre as pessoas, que se apresenta mais enriquecido, o que não concordo na totalidade.

Assim, a situação da pandemia por COVID-19 estimula muitas empresas a iniciar ou a intensificar o teletrabalho, pois através do computador portátil e do telemóvel, o teletrabalho pode, ainda, adotar uma perspetiva de mobilidade, permitindo que o trabalhador não tenha limitações espaciais e temporais e como tal uma maior rapidez no serviço prestado, através do seu desenvolvimento de forma deambulante. Por outro lado, perspetiva-se a modificação do conteúdo do trabalho, a flexibilização de horários, das condições de realização, dos próprios locais de trabalho, bem como das condições contratuais e dos sistemas salariais (European Commission, 1997).

Em contexto de trabalho ou fora dele, quem viaja diariamente pode aceder a redes sem fios de alta velocidade de transportes públicos, aeroportos, e mesmo aviões a bordo para os manter produtivos. As equipas de trabalho podem nunca se encontrar pessoalmente e utilizar regularmente software de reunião e videoconferência, através das novas plataformas como o Zoom, Microsoft teams, ou outras que surgem. Também os trabalhadores através de um smartphone podem aceder ao e-mail do escritório a qualquer hora e em qualquer lugar.

Em torno desta nova forma de trabalhar, surgem algumas questões:

- Afinal qual a perceção dos teletrabalhadores relativamente à implementação do teletrabalho?

- O teletrabalho pode ser assumido por qualquer trabalhador?
- Que condições se estabelecem para a implementação deste novo padrão de trabalho?
- Como podem os administradores organizar e motivar uma força de trabalho tão dispersa?

Nas secções seguintes pretende-se analisar as questões anteriores, quer em termos teóricos, quer em termos empíricos.

Após definir o conceito, vou analisar os tipos de teletrabalho existentes.

O teletrabalho pode ser classificado em vários tipos, que são essenciais para a assimilação desta temática (Beno, 2018; Rocha & Amador, 2018):

- a) Trabalho em casa (Home-Office), o trabalho é executado no domicílio do trabalhador;
- b) Trabalho em telecentros (Telecenter), o trabalho é efetuado em escritórios, usualmente localizados próximos das habitações dos colaboradores e podem ser utilizados por trabalhadores de várias organizações;
- c) Trabalho em escritórios-satélite (Satellite Office Center), que são unidades de escritórios da empresa, que permitem que o trabalho seja realizado;
- d) Trabalho misto/hibrido, é um acordo com o empregador para que o colaborador possa trabalhar algumas horas fora do espaço físico da organização.

Os escritórios referidos anteriormente são lugares que disponibilizam as tecnologias necessárias ao desenvolvimento do teletrabalho, podendo ser de utilização exclusiva de trabalhadores da mesma empresa, no caso de centros satélites, ou de utilização em parceria por um conjunto de empresas ou de partilha de teletrabalhadores na mesma zona geográfica, neste caso são centros comunitários. Nos centros comunitários, como estão várias empresas a partilhar locais comuns e igualmente serviços comuns (meios de telecomunicações ou servidores de rede), poderá existir problemas de confidencialidade das informações prestadas.

A ligação existente entre o trabalhador e o empregador, ou mesmo com os colegas de trabalho pode ser através de uma conexão online, offline ou intermédia. A conexão online é quando existe uma interação constante e em tempo real entre as partes, através das novas tecnologias. A conexão offline acontece se não existir uma ligação constante entre as partes e, conseqüentemente, o trabalhador executa o seu trabalho e coloca o resultado à disposição do beneficiário da atividade de acordo com as instruções prévias da entidade patronal. Também pode existir uma ligação intermédia, designada de conexão *one-way* e que consiste na existência de comunicação entre as partes, mas esta não se desenvolve em tempo real, não é interativa.

2.3.3 Oportunidades, desafios e consequências

É notório o que a inovação tecnológica tem permitido na sociedade atual, mas não podem ser ignorados os impactos sociais e humanos que esta nova forma de prestação de trabalho provoca (Gomes, 2020). O ser-humano é desafiado a adaptar-se, porém, essa adaptação pode ser rapidamente transformada em integração ou na falta dela. Nesta secção analisa-se os benefícios, inconvenientes e potenciais desafios do crescimento e consolidação de plataformas de tecnologias à distância.

Haver tempo excessivo fez com que se impusesse dinâmicas e soluções que de outro modo não teriam surgido e sido vivenciadas de forma tão universal. Os períodos de crise, económica ou social, também criam oportunidades. Desde o ensino à distância, que permite um melhor acesso a ofertas escolares em territórios de localização remota ou uma maior adequação dos processos de ensino-aprendizagem à variedade de contextos e necessidades familiares e pessoais, outras oportunidades igualmente surgem. Uma delas é a expansão de novas modalidades formais e informais de cuidado aos grupos mais frágeis e também as vantagens de soluções híbridas (presenciais e remotas) de trabalho e estudo (Delicado & Ferrão, 2021).

Benó (2018) refere que o conceito do teletrabalho parece simples, mas a implementação requer uma perspetiva ligeiramente diferente, para o colaborado e para o empregador. Para o autor, o teletrabalho é benéfico para ambos, por vários motivos. Para o empregador, o teletrabalho contribui para redução dos custos da empresa associados ao espaço de escritório, aumento da produtividade, pois têm menos interrupções, e redução do absentismo e do atraso. Para o colaborador, os benefícios são a diminuição tempo de deslocação de casa para o trabalho e vice-versa, permitir horários mais flexíveis, e a possibilidade de prestar cuidados a dependentes durante o trabalho, o que se torna mais fácil de gerir do que à distância. A nível ambiental, o teletrabalho tem demonstrado ser benéfico, em termos de redução das emissões de combustível e redução do consumo de eletricidade. Lier, Witte & Macharis (2012) partilham a mesma opinião, para estes autores o teletrabalho é frequentemente sugerido como um instrumento para melhorar a sustentabilidade através da redução dos custos ambientais e socioeconómicos.

O afastamento do indivíduo/colaborador da organização é uma maneira mais prejudicial que o teletrabalho pôs em prática (Costa, 2005). A massificação das tecnologias informáticas e de comunicação, junto com as estratégias de flexibilização do

trabalho, possibilitam o aumento da virtualização das organizações no espaço e no tempo, através desta modalidade, mas com características muito diferentes do trabalho tradicional. Esta nova forma de trabalhar online, permite esquecer as barreiras do espaço e do tempo, fazendo com que não se consiga por vezes distinguir, o trabalhador do indivíduo não trabalhador, a casa do trabalho, pois o mesmo espaço é útil para qualquer situação.

Para Leal (2021) uma das principais desvantagens é o facto de ser frequente o trabalhador em teletrabalho trabalhar mais horas quando comparado com o trabalhador na empresa, assim como não existir separação da vida familiar com a profissional, e vice-versa. Conciliar as exigências da família com o trabalho é um desafio, mesmo em períodos não pandémicos.

No âmbito da sociedade, onde incluímos as problemáticas populacionais e familiares, podem ocorrer fenómenos devido a algum desajustamento entre o tempo de trabalho e, por exemplo, o da parentalidade ou da conjugalidade. A situação vivida durante a pandemia, e em particular durante os períodos de confinamento obrigatório, veio destacar a conciliação da família com o trabalho. O relacionamento dos teletrabalhadores, quer no domínio privado, quer no profissional muda, pois está inteiramente relacionado com a sua permanência em casa por períodos prolongados. Os autores Russo e Buonocore (2013), expõem o conflito trabalho-família como um conflito que ocorre entre o papel enquanto trabalhador e o papel familiar, resultantes das pressões altamente exigentes associadas a cada papel e a redução do desempenho em ambos. O papel profissional interfere com as responsabilidades familiares, e o papel familiar interfere nas responsabilidades profissionais (Gonnelli, Agus & Raffagnino 2018). Assim, não conseguem distribuir o tempo e a energia por ambas. Mas, Elbaz, Richards & Provost Savard (2022), defendem o oposto, pois o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal permite que os membros da família participem em atividades de papel parental devido à maior proximidade com os seus filhos. Exemplificou, que alguns homens afirmaram que o trabalho a partir de casa lhes permitia envolver mais enquanto pais. O teletrabalho desta forma pode atuar como um meio de aproximação enquanto pais, e atua como mecanismo para uma reorientação de prioridades.

No atual contexto, em confinamento domiciliário muitas são os filhos que estão a ter aulas à distância através das plataformas como o Microsoft Teams, estando assim milhares de teletrabalhadores em confinamento domiciliário a trabalharem com eles por

perto. Também o facto de o local de trabalho ser, de igual modo, o espaço de descanso e de convívio familiar leva a uma não separação das situações (Santos *et al.*, 2020). Este autor refere ainda que cada um destes aspetos reflete-se em consequências (efeitos) que se podem estruturar, por sua vez, de acordo com as diferentes dimensões operativas da vida humana: ambiente natural, sociedade, economia e cultura.

O teletrabalho permite aos trabalhadores a possibilidade de trabalhar a partir de casa ou de qualquer outro lado, com menos tempo gasto em deslocações, maior autonomia, flexibilidade de horários e menos conflitos com os colegas (O'Brien & Aliabadi, 2020). Por outro lado, veem diminuídos os seus contactos sociais e alguns indivíduos são desafiados com experiências totalmente novas (Madeira, Andrade & Pinto, 2021). Estas novas tecnologias tornam desnecessárias as interações entre as pessoas, ou seja, fazem com que se perca a interação entre colegas e chefias, uma vez que deixam de partilhar o mesmo espaço físico.

A eliminação da vida social e profissional pode igualmente intensificar a redução das oportunidades de progressão na carreira, a diminuição das oportunidades de formação, a propensão para a menor atribuição de recompensas, o prevalecimento do trabalho individual sobre o trabalho de grupo e a redução da aprendizagem proporcionada pela troca de conhecimento entre os trabalhadores. Para Cunha *et al.* (2016), estes são alguns fatores motivacionais em contexto de trabalho. Outros efeitos negativos são o aumento do stress, a ansiedade, a depressão e os efeitos adversos no sistema musculoesquelético. Na verdade, estudos realizados já antes da pandemia afirmam que o teletrabalho pode ter aspetos negativos no que diz respeito à satisfação do trabalho. São fatores influenciadores: o tipo de trabalho, o apoio dos empregadores, as preferências pessoais e a estrutura familiar.

Para Oliveira (2020), esta modalidade é vista como já referi, de uma forma condensada e de síntese sobre os aspetos positivos e negativos do teletrabalho baseado na perspetiva do trabalhador, podendo ser estruturada nos seguintes aspetos gerais: a eliminação da deslocação casa/emprego; a eliminação da utilização de instalações específicas, como o escritório; e a eliminação das relações pessoais de proximidade.

Mas, nem todas as profissões podem ser solucionadas com o uso das tecnologias. Nas profissões que pela sua natureza não permitem o trabalho a partir de casa, é necessário lidar com o aumento considerável de volume de trabalho (exemplo,

profissionais de saúde), novos fatores de stress como a dificuldade em trabalhar cumprindo medidas de segurança, e mesmo riscos para a saúde.

Em síntese, as tecnologias surgiram de uma forma muito acelerada, pois foi a decisão mais prática e efetiva de continuar a laborar. O teletrabalho passou a ter grande importância económica e de bem-estar na vida dos trabalhadores e, também, foi muito relevante para as entidades empregadoras que não viram a sua produtividade afetada de forma tão inesperada nos tempos da pandemia por Covid-19. Sem dúvida que evitou uma maior propagação de contágio por Covid-19 no universo laboral, mas também se verificou que houve um avanço muito positivo em relação às alterações climáticas, pois com menos deslocações de pessoas para os locais de trabalho verificou-se menos poluição por dióxido de carbono (CO₂) e uma poupança energética ao nível dos combustíveis.

2.4 A motivação

2.4.1 A motivação no trabalho

Em situações de crise sanitária, os gestores de recursos humanos desempenham um papel essencial na resposta às necessidades dos trabalhadores no que diz respeito à saúde e segurança, mas também no tratamento de questões de ansiedade e stress que aumenta pela necessidade do trabalho virtual, longas horas de trabalho, e as condições de trabalho dos designados escritórios virtuais, que nem sempre são adequadas (Gonçalves *et al.*, 2021). Segundo Moreira (2020), torna-se essencial perceber a importância da motivação dos colaboradores nas organizações, o que poderá originar transformações no ambiente organizacional e, naturalmente, exigir uma elevada monitorização e empenho da gestão de Recursos Humanos, de modo a estimular a motivação e, por conseguinte, o bem-estar, a produtividade e a sustentabilidade organizacional.

A motivação para este estudo está relacionada com a pressão a que os colaboradores estão sujeitos, a instabilidade das organizações, a falta de direitos, entre outros fatores, que têm contribuído para a diminuição da qualidade de vida no trabalho e, conseqüentemente, da motivação dos colaboradores. Pesquisas relacionadas com o bem-estar durante a situação pandémica evidenciam que a felicidade das pessoas diminuiu (Greyling *et al.*, 2020), o número de emoções negativas reportadas aumenta (Sibley *et al.*, 2020) e há um aumento significativo de pesquisas no Google sobre tédio, solidão, preocupação e tristeza (Brodeur *et al.*, 2020).

A motivação do colaborador é um tema analisado em diversos estudos científicos e no desenvolvimento de várias teorias que têm por objetivo explicar quais os fatores que estão na origem da motivação. Deve-se referir que a validade científica de uma teoria não anula as demais, pelo contrário, de acordo com Boas, Esteves e Ferreira (2006), muitas teorias complementam-se e o desafio consiste em perceber o seu inter-relacionamento.

Cada pessoa tem a sua forma de ver e perceber a vida. Com o surgimento de novas informações e tecnologias, as pessoas estão cada vez mais exigentes, rigorosas e motivadas a realizar os seus objetivos pessoais e profissionais. Assim, podemos definir a motivação como a determinação de desempenhar, num nível elevado e persistente, o esforço em benefício das metas da organização, na condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual (Madureira, 2015).

O objetivo na vida da maioria dos indivíduos é trabalhar, e a sua carreira torna-se o núcleo da vida. No entanto, as pessoas verificam a escassez de tempo para realizar muitas outras atividades para além da sua atividade profissional. O trabalho exige para além de muitas horas de trabalho, intensidade de trabalho e horas extras de trabalho. Sem um equilíbrio entre o a vida pessoal e profissional (Delecta,2011).

A motivação está inteiramente relacionada ao esforço e desempenho que o indivíduo executa nas organizações, sendo impulsionado por determinadas razões. A motivação é definida como um processo que começa com a falta de uma necessidade fisiológica ou devido a um impulso comportamental que foi projetado para incentivar o bem. Assim, deve-se compreender o processo de motivação, dependendo do significado da relação entre necessidades, impulsos e incentivos humanos (Luthans, 1998).

Conforme diz Klava (2010), motivação é ter um motivo para fazer algo, agir com algum propósito ou razão. Isto traduz-se na felicidade na execução da tarefa, auxiliada por fatores externos, como também por fatores internos. De acordo com Gil (2001), a motivação é o que estimula e dá força para as pessoas agirem, é a consequência das necessidades não satisfeitas.

O comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir um objetivo específico, mas nem sempre os colaboradores estão interessados e podem não estar envolvidos nos objetivos da empresa. A motivação é uma força natural que nos empurra, tornando-nos capazes de alcançar os nossos objetivos, tendo por base as emoções, em especial, no desejo por experiências emocionais positivas e, conseqüentemente, por evitar experiências negativas, onde o sentido de positivo ou negativo varia de pessoa para pessoa e do seu estado psicológico no momento, independentemente de normas sociais (Ribeiro, Passos & Pereira, 2018). De um modo geral, todas as teorias defendem o contributo positivo da motivação do colaborador para a organização, pelo que é unanime manter o colaborador motivado como forma de garantir um bom desempenho empresarial.

Em muitos estudos associados à componente da produtividade organizacional encontra-se a motivação no trabalho (Cunha & Marques, 1990). As empresas, cada vez mais procuram razões que rentabilizem a produtividade e o desenvolvimento organizacional, através da necessidade crescente de nomear nos seus recursos humanos aqueles que desenvolvem maiores índices de motivação e que naturalmente deem respostas mais eficientes face aos indicadores da empresa.

A motivação pode ser dividida em duas: a intrínseca e a extrínseca. A motivação intrínseca, refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho desperta naquele que o executa. A motivação extrínseca que é o comportamento das pessoas com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma punição (Azevedo, Tavares & Bastos, 2019). A motivação intrínseca é que tende a manter-se ao longo do tempo, por outro lado a motivação extrínseca tende a desaparecer logo que seja retirado o fator motivador externo.

Segundo Antunes e Sant Anna (1996), o grau de satisfação e de motivação pode afetar a estabilidade interna de toda uma empresa. Os autores entendem que um funcionário desmotivado pode-se sobressair diante do contexto organizacional, causando desequilíbrio e até mesmo afetar outros funcionários, sendo que a motivação consiste no estado que o colaborador apresenta em ser produtivo no seu posto de trabalho.

Robbins (2000), define a motivação para o trabalho como uma disposição humana de investir o seu esforço no trabalho para atingir os objetivos organizacionais. Para Steers & Porter (1991) existem três dimensões da motivação: a intensidade da ação, a persistência nessa ação e a direção da ação individual. Para alcançar o potencial máximo dos colaboradores é necessário que estes se sintam motivados e maximizem o seu desempenho. Por isso mesmo a motivação tem vindo a assumir uma importância crescente para as organizações e é essencial ao bom desempenho destas e à sua sobrevivência. Funcionários desmotivados não possibilitam que as organizações se desenvolvam e cresçam de forma sustentável. Um ambiente saudável não apresenta benefícios apenas para a organização, isto reflete-se também no bem-estar do colaborador podendo ser espelhado por intermédio de comportamentos que o mesmo apresenta no exercício das suas atividades. É preciso salientar que motivar vai para além de dinheiro e de desejo. É compreender que o ser humano vive em constantes mudanças, e que as suas prioridades e vontades estão em todos os momentos e podem também mudar. Para cada pessoa a motivação está nitidamente ligada às suas realizações e sentimentos pessoais e profissionais. Assim, cada indivíduo precisa de novos desafios para se sentir motivado constantemente (Azevedo & Tavares, 2019).

Para Chiavenato (2014) a qualidade de vida no trabalho é um conceito que inclui diversos fatores, como:

- Satisfação com o trabalho realizado;
- Hipótese de futuro na organização;

- Reconhecimento pelos objetivos obtidos;
- Salário;
- Benefícios recebidos;
- Relações humanas na equipa e na organização;
- Ambiente psicológico e físico do trabalho;
- Liberdade de atuação e responsabilidade na tomada de decisões;
- Eventualidade de comprometimento e de participar ativamente na organização.

A motivação também é responsável pelos objetivos, pela qualidade e pela forma como o indivíduo se comporta no trabalho. Quando os postos de trabalho permitem alguma autonomia, os empregados avaliam o seu desempenho através dos seus esforços e decisões, na medida em que o trabalhador sente uma maior aprendizagem, aumento de responsabilidades e está mais por dentro dos resultados. Caso não haja autonomia, deixa de haver ligação entre esforços e responsabilidade (Ferreira *et al.*, 2006). Segundo Gomes e Quelhas (2003), adotar planeamentos estratégicos, implementar sistemas de gestão capazes de trazer algumas vantagens competitivas, bem como informatizar os processos produtivos pode contribuir para as melhorias. Mas, se o fator humano não estiver motivado para contribuir eficientemente para o sucesso da organização, será muito difícil alcançar ou manter esta vantagem. O ser humano motivado apresenta maior compromisso com a organização onde trabalha.

Os sujeitos que recebem feedback mostram-se mais dispostos a estabelecer para si próprios objetivos mais elevados. Ou seja, o feedback quando acrescentado aos objetivos possibilita a obtenção de níveis de desempenho mais elevados. O feedback, constitui uma condição fundamental para que se verifique a relação objetivos/desempenho, acrescentando que os objetivos só têm significado se for possível aos sujeitos avaliar o seu anterior comportamento, podendo assim manter ou corrigir as estratégias anteriormente utilizadas (Cunha & Marques, 1990). Os indivíduos mostram-se tanto mais dispostos a procurar feedback sobre o seu comportamento, quanto maior for o valor desse feedback, possibilitando a definição de estratégias que lhe possibilite a adoção de comportamentos compatíveis com a obtenção dos objetivos propostos.

A divulgação de informação, transparente, precisa e nos momentos certos é a base de confiança para o público em geral e também para os meios de comunicação social, bem como outros parceiros sociais (Teixeira *et al.*, 2021). Esta informação assertiva das

diversas entidades pode minimizar e evitar que o público seja afetado pela ansiedade e medo gerados pelas percepções erradas que possam ouvir. Estas incertezas têm consequências em diversos setores, com implicações diretas no quotidiano e na saúde mental da população (Ornell *et al.*, 2020).

2.4.2 Clima organizacional

A preocupação e o interesse pelo trabalho têm sido bastante comum na área de gestão de pessoas. Todas as empresas devem encetar ações e/ou utilizar ferramentas, para proporcionarem um bom clima organizacional, para assim poderem ter maior produtividade dos trabalhadores. Uma empresa cresce como um todo quando todos os setores estiverem alinhados. É fundamental que os colaboradores estejam de igual forma. Para isso a organização tem de dar aos seus colaboradores um ambiente inspirador e inovador (Paula & Nogueira, 2016).

Para Moraes (2015), o clima organizacional é um conjunto de características quantificáveis do ambiente de trabalho, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas. Ainda não foi estabelecida a relação entre trabalhadores satisfeitos e produtividade, mas a satisfação no trabalho constitui uma das variáveis dependentes com maior importância no âmbito da investigação organizacional.

Doyle (2019), destacou que as organizações que acreditam e investem nos seus colaboradores, devem estar atentas a algumas atitudes que podem ser tomadas, a fim de os motivar, desde: (1) Proporcionar um bom ambiente de trabalho, (2) Dar confiança para que seus colaboradores tomem decisões e as mesmas sejam respeitadas e (3) Demonstrar ao funcionário o quanto o seu trabalho pode influenciar nos resultados do seu setor ou na empresa como um todo.

Nas secções anteriores constata-se que a situação pandémica causada pelo Covid-19, gerou e continuará a gerar num futuro próximo, alterações em todas as vertentes da sociedade, quer a nível nacional e internacional. As organizações devem ter a responsabilidade da boa condução dos negócios e o cuidado com seus funcionários, e

nestes tempos difíceis têm o compromisso de estruturar o trabalho e adaptar as pessoas ao mesmo.

Porfírio (2022) refere que desde 2019, as pessoas e as organizações para minimizarem os efeitos negativos da situação pandémica reajustaram as suas atividades, cada uma à sua maneira e da melhor forma possível. Com a necessidade do isolamento social fez com que o mercado de trabalho experimentasse formas de trabalhar, de comunicar, de consumir de relacionar diferentes. Certo de que uns gostam mais, outros menos, mas de qualquer forma estamos seguros de que não voltaremos a ser o que fomos antes de 2019 e de que o futuro passa por ser diferente tanto para as organizações como para a população em geral. Para Porfírio (2022), existem três pontos: (1) Capitalizar o Digital: É visível que a sociedade foi obrigada a dar um salto no digital, quer as organizações através da aquisição e disponibilização de ferramentas de trabalho portáteis aos seus funcionários, assim como de software que possibilitasse o trabalho à distância. O mesmo acontece com as pessoas que necessitam de fazer uma atualização dos seus conhecimentos digitais de forma a rentabilizar a utilização destas ferramentas. Hoje e amanhã, importa que todos entendam que é crucial a ligação do digital com o relacional/presencial para o sucesso enquanto organizações e enquanto pessoas; (2) Continuar a investir na atualização dos que têm responsabilidades de liderança de equipas, departamentos e empresas. Enquanto líderes têm de compreender que as pessoas estão diferentes, e nós também! Por isso temos de nos adaptar a essas alterações através de novas formas de liderar, dando maior flexibilidade e capacidade às pessoas ao mesmo tempo que é esperado maior responsabilidade e adaptação constante; (3) Comunicação permanente: A pandemia reforçou os canais de comunicação. Mesmo com o distanciamento, as organizações procuraram estar mais presentes para os seus colaboradores. Existem várias iniciativas, umas que resultaram positivamente e outras nem tanto. O importante é não perder o que se aprendeu e continuar a investir no que resulta, no que aproxima, no que faz inovar e a entregar resultados.

Capítulo 3 – Metodologia e amostra

Algumas análises empíricas utilizam modelos de regressão linear, na qual associam uma determinada variável, a dependente, a uma ou a um conjunto de variáveis independentes. A Figura 2 evidencia esta análise.

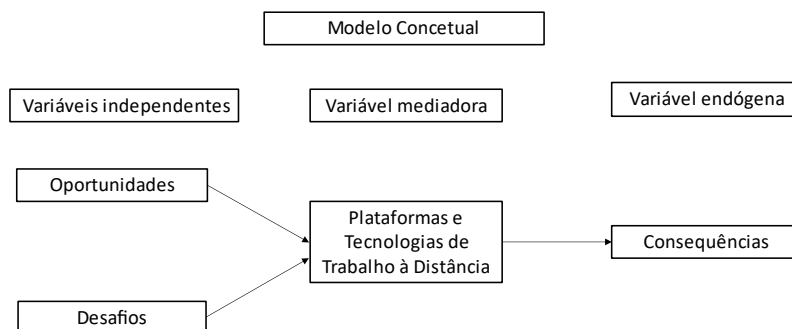


Figura 2 – Modelo conceitual

Através do modelo conceitual, percebemos que as variáveis independentes deste estudo consistem nas oportunidades e desafios, e a variável endógena consiste nas consequências. Nesta dissertação será realizada uma análise estatística descritiva.

O objetivo deste estudo é identificar os desafios, as oportunidades e as consequências do crescimento das plataformas e tecnologias de trabalho à distância.

Para a prossecução deste objetivo são definidas as seguintes questões de investigação:

[Q₁] - As tecnologias de informação são úteis?

[Q₂] - Quais os benefícios e inconvenientes do uso das redes sociais?

[Q₃] - Qual a percepção dos teletrabalhadores relativamente à implementação do teletrabalho?

[Q4] – Qualquer trabalhador pode desempenhar a sua função através do teletrabalho?

[Q5] - Que requisitos se impõem para a implementação deste novo padrão de trabalho?

[Q6] - Como podem os gestores organizar e motivar uma força de trabalho dispersa?

[Q7] - Qual o fator motivacional de maior impacto?

A análise desenvolvida pretende responder às questões enunciadas para a totalidade da amostra e constatar se os resultados são consistentes face às diferentes características dos inquiridos, de acordo com a idade, sexo, estado civil, entre outras.

O questionário, para além das perguntas que caracterizam o perfil do entrevistado, inclui questões estruturadas que respondem às questões de pesquisa enunciadas.

O questionário foi dividido em cinco partes:

I. Na primeira parte, procede-se à caracterização do inquirido: a idade, o género, o estado civil, escolaridade, atividade da empresa onde trabalha, área profissional, que escalão se encontra a sua empresa, e por fim se a empresa onde trabalha tinha a modalidade do teletrabalho antes do covid-19;

II. Na segunda parte, avalia-se o comportamento das empresas em relação à forma como geriram o período da pandemia;

III. Na terceira parte, avalia-se se a empresa que o inquirido trabalha adere às redes sociais, quais as suas vantagens, desvantagens e objetivos no uso das mesmas;

IV. Na quarta parte, analisa-se a ótica do teletrabalho, em termos de desafios, tipo de trabalho preferido e a relação com os outros à distância;

V. Na quinta e última parte, analisa-se a motivação no trabalho.

Este questionário foi elaborado através do *google forms* e a amostra é constituída por pessoas com uma atividade profissional. A recolha da informação foi única e exclusivamente através de inquérito online, na qual divulgou-se nas plataformas digitais como *Facebook* e *LinkedIn*, durante um período de três meses. Obteve-se 154 respostas, sendo apenas 152 válidas, que representa a amostra em análise. A realização deste

questionário contribui para uma análise mais enriquecedora e mais explícita da realidade, obtendo informações precisas e detalhadas do tema escolhido.

Capítulo 4 - Análise Empírica

4.1 Caracterização da amostra

Nesta secção são apresentadas as características dos inquiridos. Com o objetivo de melhor conhecer a amostra deste estudo, foi realizada uma análise descritiva sociodemográfica que considerou como elementos a idade, o género, estado civil, e as habilitações literárias, como demonstram as tabelas abaixo.

A Tabela 1 apresenta a caracterização da amostra através da idade dos inquiridos, para identificar qual a faixa etária de maior representatividade.

Tabela 1 – Idade dos inquiridos

Idade	Frequência	Percentagem relativa	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Menor de 18 anos	0	0	0	0
18 a 25 anos	55	36,2	36,2	36,2
26 a 35 anos	43	28,3	28,3	64,5
36 a 50 anos	43	28,3	28,3	92,8
Mais de 50 anos	11	7,2	7,2	100,0
Total	152	100,0	100,0	100,0

Neste estudo, a amostra é constituída por 152 inquiridos (Tabela 1). Esta amostra é composta por diversas faixas etárias, sendo o escalão etário de maior representatividade composto por inquiridos entre os 18 a 25 anos de idade, com 55 inquiridos (36,2%). Com igual número de inquiridos temos o grupo etário dos 26 a 35 anos e o grupo de 36 a 50 anos de idade, com 43 pessoas (28,3%). Por fim, o escalão que engloba o menor número de participantes é o grupo etário com mais de 50 anos de idade, com apenas 11 pessoas (7,2%). Com idade inferior a 18 anos, não obtive nenhuma resposta.

A Tabela 2 pretende identificar na amostra os inquiridos do género feminino e masculino.

Tabela 2 – Género dos inquiridos

Género				
	Frequência	Percentagem relativa	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Masculino	60	39,5	39,5	39,5
Feminino	92	60,5	60,5	100,0
Total	152	100,0	100,0	100,0

De acordo com a Tabela 2, a amostra é constituída por 92 inquiridos do sexo feminino (60,5%) e 60 do sexo masculino (39,5%).

A Tabela 3 caracteriza o estado civil dos inquiridos.

Tabela 3 – Estado civil dos inquiridos

Estado civil				
	Frequência	Percentagem relativa	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Solteiro	80	52,6	52,6	52,6
Casado/União de facto	68	44,8	44,8	97,4
Divorciado	4	2,6	2,6	100,0
Viúvo	0	0	0	100,0
Total	152	100,0	100,0	100,0

Dos 152 inquiridos, 80 são solteiro/as, representando assim 52,6% da amostra e 68 são casado/a ou em união de facto (44,8%), seguindo-se 4 na condição de divorciado/as (2,6%). Na amostra não existe nenhum inquirido na condição de viúvo.

Na Tabela 4 são apresentados os resultados para avaliar a escolaridade dos inquiridos.

Tabela 4 – Escolaridade dos inquiridos

Escolaridade	Frequência	Percentagem relativa	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Básico (até ao 9ºano)	12	7,9	7,9	7,9
Secundário (até ao 12ºano)	24	15,8	15,8	23,7
Superior	116	76,3	76,3	100,0
Total	152	100,0	100,0	100,0

De acordo com a Tabela 4, os inquiridos têm maioritariamente o ensino superior, com 76,3%, que corresponde a 116 pessoas, 24 participantes têm o ensino secundário (15,8%) e 12 pessoas têm o ensino básico (7,9%).

A Figura 3 apresenta as atividades das empresas onde o inquirido trabalha, para uma melhor análise às questões de pesquisa.

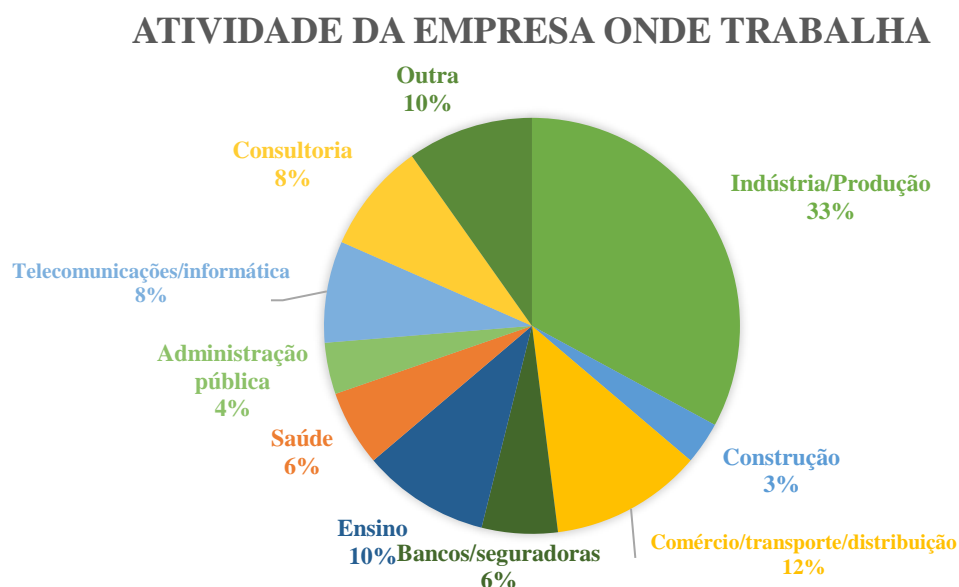


Figura 3 – Atividade profissional da empresa do inquirido

À questão, ‘qual a atividade da empresa onde trabalha?’, são oferecidas algumas opções de escolha mais comuns, como:

- Indústria/Produção
- Construção
- Comércio/Transportes/ Distribuição
- Bancos/seguradoras
- Ensino
- Saúde
- Administração Pública
- Telecomunicações/Informática
- Consultoria
- Outra opção

De acordo com a Figura 3, a maioria dos inquiridos da amostra trabalha no setor Indústria/Produção, com 32,9%. Com a segunda maior percentagem, 11,8%, temos o setor do Comércio/Transportes/Distribuição, e de seguida o setor do Ensino com 9,9%. Para além dos setores referenciados, na resposta alternativa obtive trabalhadores da área da contabilidade, hotelaria, restauração, media, desporto, segurança e marketing.

A Figura 4 apresenta a área profissional do inquirido, tendo em conta a atividade da empresa onde se inserem.

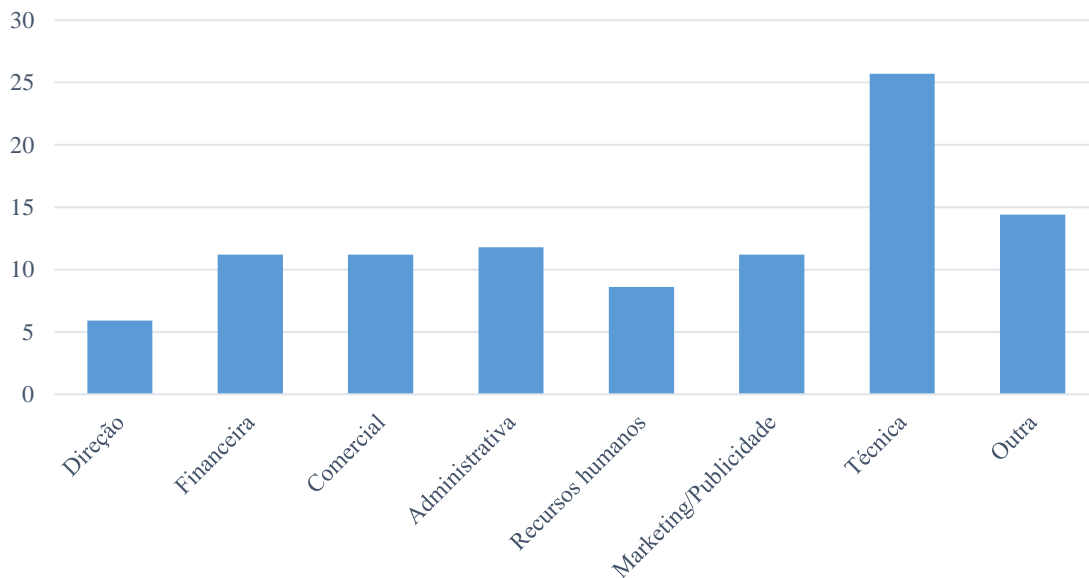


Figura 4 – Área profissional do inquirido

A Figura 4 evidencia a área de trabalho de cada inquirido na sua organização. Foram facultadas algumas opções mais comuns, tal como na questão anterior, e caso não se enquadrar-se nestas áreas, tinha a opção aberta. Assim, obteve-se:

- Direção (5,9%)
- Financeira (11,2%)
- Comercial (11,2%)
- Administrativa (11,8%)
- Recursos Humanos (8,6%)
- Marketing/Publicidade (11,2%)
- Técnica (25,7%)
- Outra opção (14,4%)

Desta forma, os inquiridos estão inseridos maioritariamente na área técnica da sua empresa, com (25,7%). A área comercial, financeira, administrativa e de marketing têm uma percentagem muito igualitária, de aproximadamente 11-12%. Para além destas áreas, a amostra também tem especialistas nas áreas da logística, sistemas de informação, qualidade e segurança alimentar, e por fim a área das compras, que tem um papel bastante importante nas organizações.

A Tabela 5 representa a dimensão da empresa que o inquirido exerce a sua atividade profissional.

Tabela 5 – Escalão da empresa onde se insere o inquirido

Em que escalão se encontra a sua empresa?				
	Frequência	Percentagem relativa	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Microempresa (menos de 10 funcionários)	31	20,4	20,4	20,4
Pequena empresa (de 11 a 50 funcionários)	28	18,4	18,4	38,8
Média empresa (de 51 a 250 funcionários)	27	17,8	17,8	56,6
Grande empresa (mais de 250 funcionários)	66	43,4	43,4	100,0
Total	152	100,0	100,0	100,0

A Tabela 5 evidencia que 66 inquiridos, que corresponde a 43,4% da amostra, trabalham em grandes empresas. De seguida, 31 inquiridos que corresponde a 20,4%, trabalham em microempresas. E com votação semelhante de 18,4% e 17,8%, são trabalhadores de pequenas e médias empresas respetivamente.

A Tabela 6 evidencia se a empresa onde o inquirido trabalha tinha a modalidade do teletrabalho antes da pandemia, para fazer comparações com questões futuras do questionário.

Tabela 6 – Empresa do inquirido já tinha a modalidade do teletrabalho?

Antes do covid, a sua empresa já tinha a modalidade do teletrabalho?				
	Frequência	Percentagem relativa	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Sim	17	11,2	11,2	11,2
Não	135	88,8	88,8	100,0
Total	152	100,0	100,0	100,0

Da análise realizada pode-se concluir que a maior parte dos inquiridos não tinham a modalidade do teletrabalho antes da pandemia do Covid-19, com 88,8% da amostra (Tabela 6).

Conclui-se que a amostra em análise é constituída maioritariamente por inquiridos do sexo feminino, sendo o escalão etário com maior representação composto por inquiridos entre os 18 a 25 anos de idade. Representando 52,6% da amostra, o estado civil dos inquiridos é solteiro/as. Também têm maioritariamente o ensino superior, com 76,3%, que corresponde a 116 pessoas. A maioria dos inquiridos da amostra trabalham em grandes empresas, no setor Indústria/Produção, e desempenham com grande maioria a área de técnicos. Antes da pandemia, na empresa onde laboram não tinham a modalidade do teletrabalho.

4.2 O uso das redes sociais na empresa

Uma pesquisa teórica quando realizada em complementaridade com a empírica, visa obter sustentação prática, através da apresentação de estudos de caso real que demonstre o alcance e eficácia da teoria. Sendo assim, nesta secção são apresentados os resultados resultantes das questões que abordam o tema do uso das redes sociais nas empresas.

A Figura 5 evidencia se as empresas modificaram a forma de gestão nos últimos 10 anos, antes da crise pandémica, com o objetivo de aferir se essa gestão é comparável à gestão em tempos de pandemia.

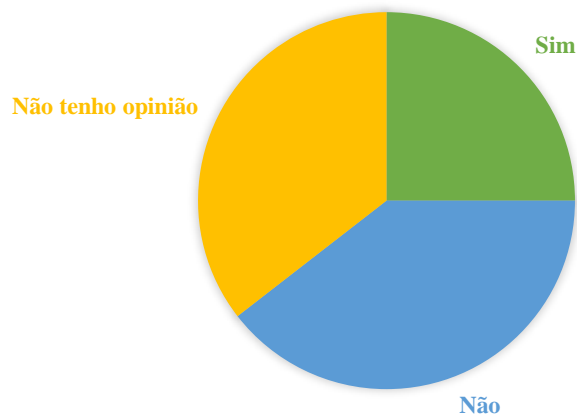


Figura 5 – Análise à questão ‘A sua empresa alterou a forma de gestão nos últimos 10 anos, antes da crise pandémica?’

Como refere Araújo (2007), a gestão visa acrescentar conhecimento técnico e profissional, para alcançar os objetivos de forma eficaz, efetiva e eficiente. Conforme demonstra a Figura 5, nos últimos dez anos, antes da crise pandémica, os inquiridos manifestam a opinião que a empresa onde trabalham não alterou a sua forma de gestão, talvez porque a economia era estável, e daí não ser necessárias adaptações.

A Figura 6 demonstra se as empresas modificaram a forma de gestão nos últimos 10 anos, com crise pandémica, de forma a avaliar as alterações sentidas no mundo empresarial.

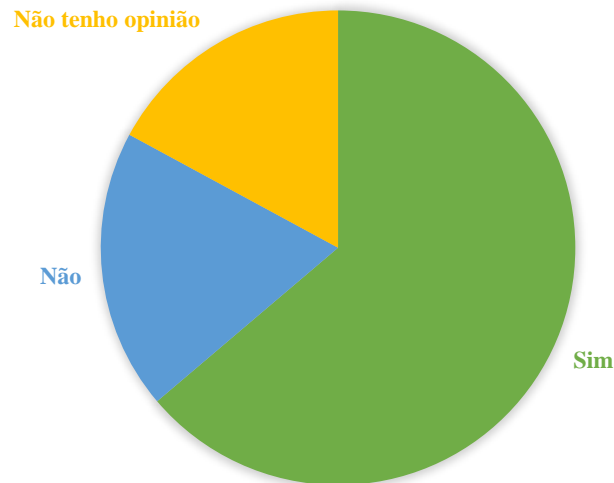


Figura 6 – Análise à questão ‘A sua empresa alterou a forma de gestão nos últimos 10 anos, com a crise pandémica?’

Já com a crise pandémica, as respostas têm uma dimensão diferente. Com 63,8% da amostra, é que a empresa que exercem a atividade profissional alterou a forma de gestão, pois os indicadores económicos e os feitos nas empresas eram graves, o que implicava necessariamente grandes ajustes.

Tendo em conta a pandemia, e todas as alterações inerentes, a Figura 7 representa a adaptabilidade das empresas a essas mudanças.



Figura 7 – Análise à questão ‘A sua empresa soube adaptar-se à nova realidade?’

De acordo com a Figura 7, a resposta maioritária foi sim. Muitas empresas tiveram de readaptar os seus processos e reorganizar as suas equipas para garantir a continuação das suas atividades e as tecnologias tiveram um papel fulcral nesta reestruturação. Assim as empresas com as novas plataformas de tecnologias à distância - nomeadamente Zoom, Teams - encontraram mecanismos para os trabalhadores continuarem as suas atividades, tal como defende Martins et al. (2005).

Na Figura 8, estão representados alguns fatores para perceber qual deles tem maior importância.

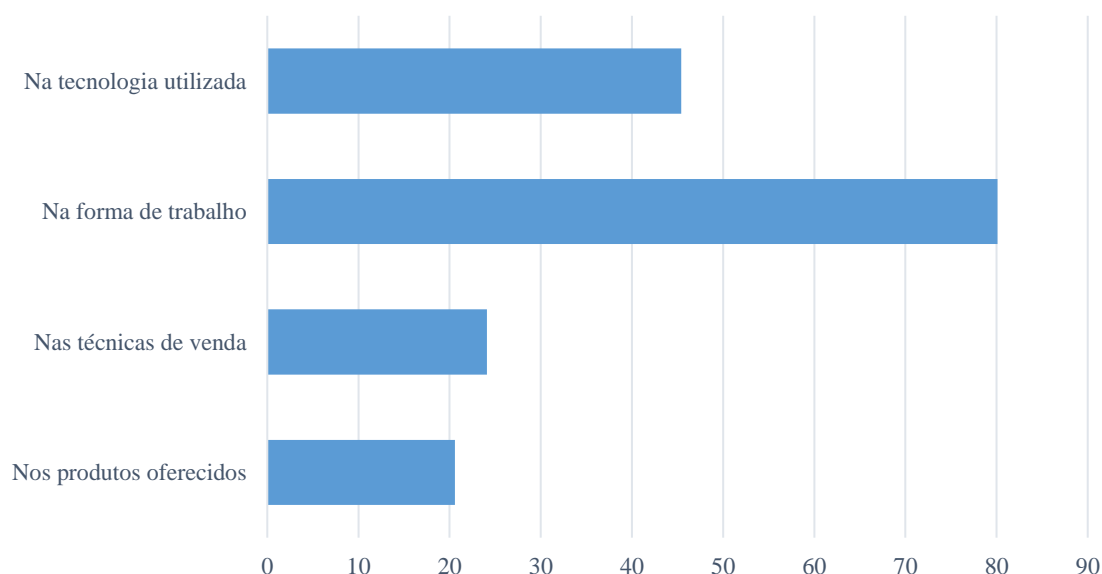


Figura 8 – Análise à questão ‘Em que aspectos considera que a sua empresa foi inovadora quando da crise pandêmica?’

As organizações sofreram alterações drásticas na sua economia durante a pandemia. Muitas empresas foram forçadas reestruturar a sua atividade. Os consumidores também sofreram com estas alterações, o que fez com que se limita a sua capacidade de comprar bens e serviços (Nogueira, 2022). Tendo em conta a reestruturação que as empresas foram obrigadas a implementar, como forma de dar prosseguimento, estão os produtos oferecidos (20,6%), as técnicas de venda (24,1%), a forma de trabalho (80,1%), que foi distinta de anos antes, bem como a tecnologia utilizada (45,4%).

A Tabela 7 representa o uso das redes sociais por parte das empresas, de forma a perceber a sua utilidade no desenvolvimento do negócio.

Tabela 7 – O uso das redes sociais na empresa onde o inquirido trabalha

A sua empresa utiliza as redes sociais como ferramenta para o desenvolvimento do negócio?				
	Frequência	Porcentagem relativa	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Sim	107	70,4	70,4	70,4
Não	45	29,6	29,6	100,0
Total	152	100,0	100,0	100,0

Nesta questão, destaca-se a elevada percentagem de respostas positivas (70,4%) quanto ao uso das redes sociais nas empresas, como meio de desenvolvimento do negócio. Com a crise pandémica, muitos negócios sobreviveram através da divulgação e das vendas online.

Na Figura 9, são colocadas algumas redes sociais mais utilizadas pela sociedade em geral, para aferir se estão de acordo com as ferramentas utilizadas pelas empresas dos inquiridos.

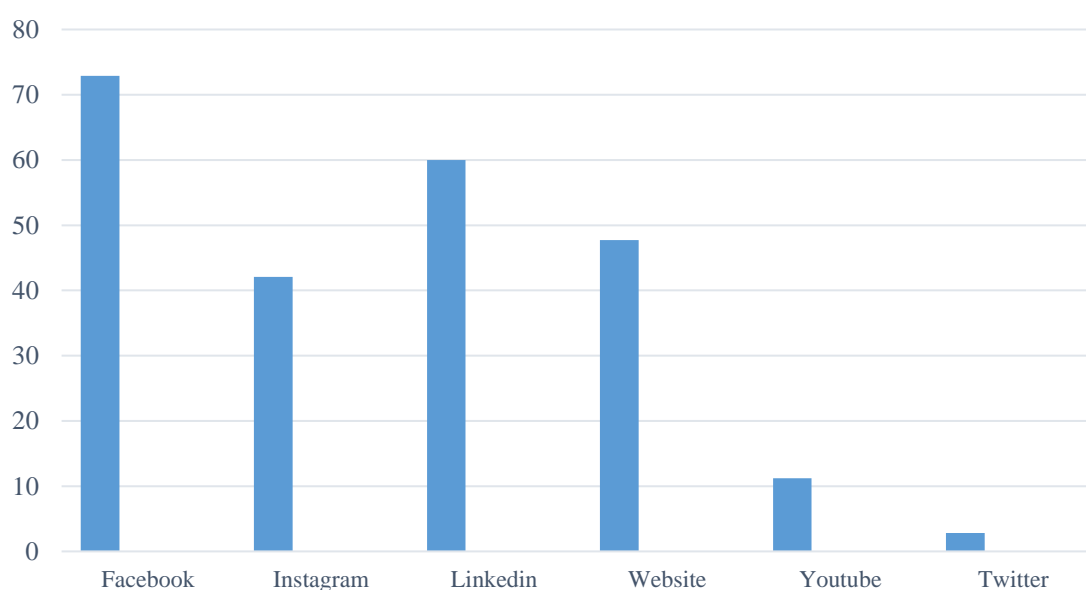


Figura 9 – Análise à questão ‘Quais as redes sociais utilizadas?’

As redes sociais que mais são utilizadas pelas empresas são: Facebook, com 72,9%, seguido do LinkedIn, com 60%, e dos Websites com 47,7%.

Tendo em conta o uso das redes sociais, é necessário analisar, dentro das questões de pesquisa enunciadas, qual a perceção dos inquiridos relativamente às vantagens e/ou desvantagens do uso das plataformas digitais.

Nas Figuras 10 e 11, estão representadas algumas vantagens e desvantagens, respetivamente, para perceber qual delas tem maior relevância no uso das ferramentas digitais.



Figura 10 – Análise à questão ‘Quais as principais vantagens que identifica no uso das redes sociais?’

A Figura 10 evidencia que a maior vantagem das redes sociais é a interação com o público, que representa 63,6% da amostra. A segunda vantagem identificada das redes sociais, com 58,9%, é oferecer uma forma rápida e eficaz de comunicar com o consumidor, e por último, o amplo acesso de informação, com 51,4%.

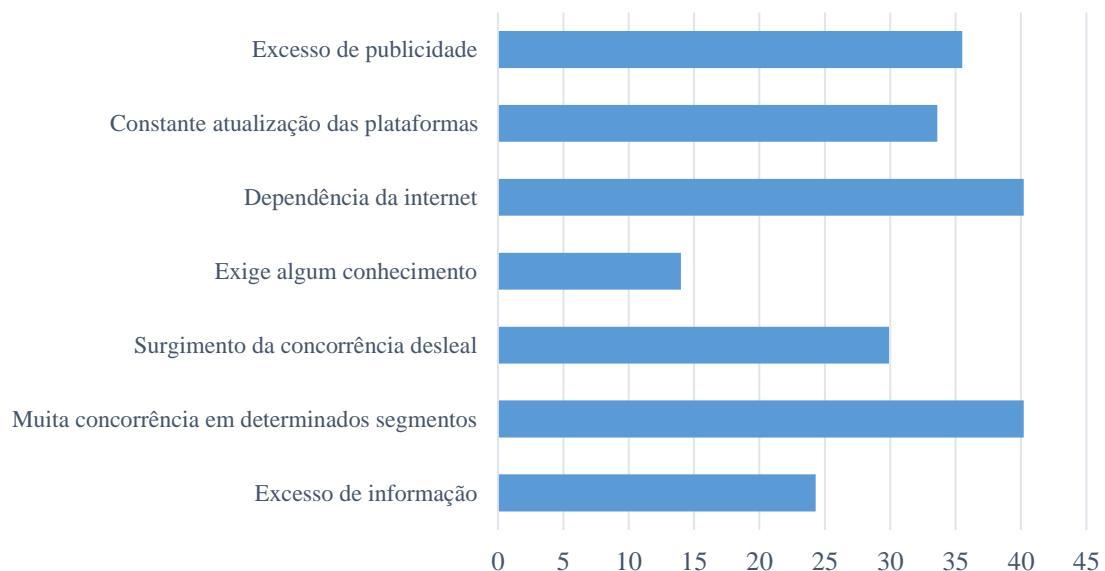


Figura 11 – Análises à questão ‘Quais as principais desvantagens que identifica no uso das redes sociais?’

A Figura 11 evidencia as principais desvantagens do uso das redes sociais. A que reúne maior consenso nos inquiridos é existir muita concorrência em determinados

segmentos e a dependência da internet com 40,2%, pois estas plataformas só podem ser geridas, com os acessos à internet, e nem todas as pessoas o têm, ou podem ter. O excesso de publicidade (35,5%), também é um dos obstáculos dos utilizadores.

Na Figura 12, estão representados cinco objetivos comuns, de forma a validar qual o objetivo que tem maior importância no mundo empresarial.

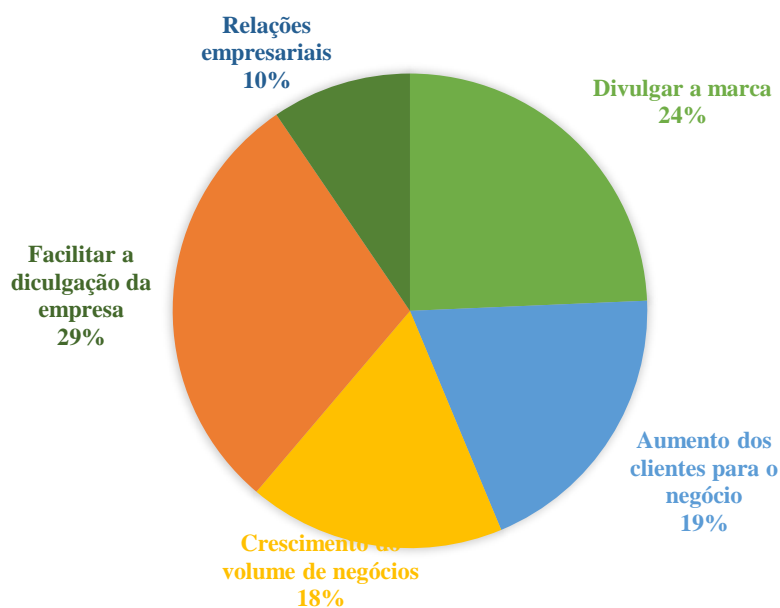


Figura 12 – Análise à questão ‘Quais os principais objetivos que pretende atingir com a utilização das redes sociais?’

Para aferir quais os principais objetivos que se pretendem alcançar com a utilização das redes sociais foram fornecidos cinco objetivos, que se interligam. De acordo com a Figura 12, ‘Facilitar a divulgação da empresa’ obteve maior número de respostas (29%), pois cada vez mais os gestores procuram na internet um meio de comunicação para desenvolver e fortalecer a imagem de uma marca, e nesta ferramenta para além de conseguirem chegar a mais pessoas, de diferentes regiões, conseguem igualmente conhecer o público-alvo.

A Tabela 8 apresenta os resultados referentes à criação de um negócio na atualidade, de forma a perceber o impacto que as redes sociais têm no empreendimento.

Tabela 8 – Criação de uma empresa através do uso das redes sociais

Atualmente é possível criar uma empresa, sem marcar presença nas redes sociais?				
	Frequência	Percentagem relativa	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Sim	38	35,5	35,5	35,5
Não	69	64,5	64,5	100,0
Total	107	100,0	100,0	100,0

É do conhecimento geral que a constituição de uma empresa pode ser feita, desde que reúna as condições laborais necessárias, mas nesta questão quis perceber junto dos inquiridos, se achavam que o facto de um negócio ter uma ligação online, através das redes sociais, ajudaria ou não no seu desenvolvimento/crescimento. Assim, através da Tabela 8, a amostra demonstra que já não é possível criar um negócio, sem marcar presença nas redes sociais (64,5%).

Conclui-se nesta secção, que os inquiridos manifestaram a opinião que a empresa onde trabalham não alterou a sua forma de gestão, antes da pandemia. Já no período pandémico o cenário não foi igual, os planos e as estratégias que estavam idealizadas para o negócio, sofreram alterações. Apesar da readaptação e reorganização da estrutura empresarial, as empresas souberam-se adaptar-se, maioritariamente através da tecnologia utilizada. Também as empresas são adeptas das redes sociais e do contributo que estas têm para o desenvolvimento do negócio.

4.3 Teletrabalho

Tendo em conta a secção anterior, onde verificámos a importância do uso das tecnologias de informação e comunicação, onde se inclui as redes sociais no mundo profissional, na secção atual completa-se o tema com a utilização do teletrabalho na pandemia.

A Tabela 9 representa o resultado do teletrabalho nas empresas durante a pandemia.

Tabela 9 – Teletrabalho durante a pandemia

Na sua empresa, trabalhou em teletrabalho durante a pandemia?				
	Frequência	Percentagem relativa	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Sim	95	62,5	62,5	62,5
Não	57	37,5	37,5	100,0
Total	152	100,0	100,0	100,0

Grande maioria das empresas considera que a Covid-19 veio acelerar o processo de transformação digital. Esta afirmação é corroborada pela análise da Tabela 9, com 62,5% dos inquiridos da amostra, que declaram a sua empresa ter utilizado o teletrabalho durante a pandemia. Pode-se afirmar que os últimos dois anos, vieram transformar o paradigma no mundo do trabalho e nas organizações.

A Tabela 10 representa a adaptabilidade do trabalhador ao teletrabalho, como forma de aferir se os indivíduos têm capacidade de adaptação à mudança.

Tabela 10 – Adaptabilidade ao teletrabalho

Adaptou-se a esta nova forma de trabalhar?				
	Frequência	Percentagem relativa	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Sim	90	94,7	94,7	94,7
Não	5	5,3	5,3	100,0
Total	95	100,0	100,0	100,0

Assim como analiso na Tabela 9 que 95 inquiridos responderam que estiveram a trabalhar de forma remota durante o confinamento, pela Tabela 10, 94,7% dos inquiridos,

adaptaram-se a esta forma de trabalhar. No entanto, deve-se salientar que a amostra é maioritariamente constituída pela faixa etária dos 18 aos 25 anos, com maior capacidade de adaptação face às restantes faixas etárias. Para Azevedo (2016) a idade não é uma barreira.

Os jovens evidenciaram uma capacidade de adaptação mais rápida relativamente às faixas etárias dos de maior idade. No entanto, os cinco inquiridos da amostra que não se adaptaram ao teletrabalho pertencem às faixas etárias: 18-25; 26 a 35 e mais de 50 anos, não pertencem todos à faixa etária dos mais idosos como seria de esperar.

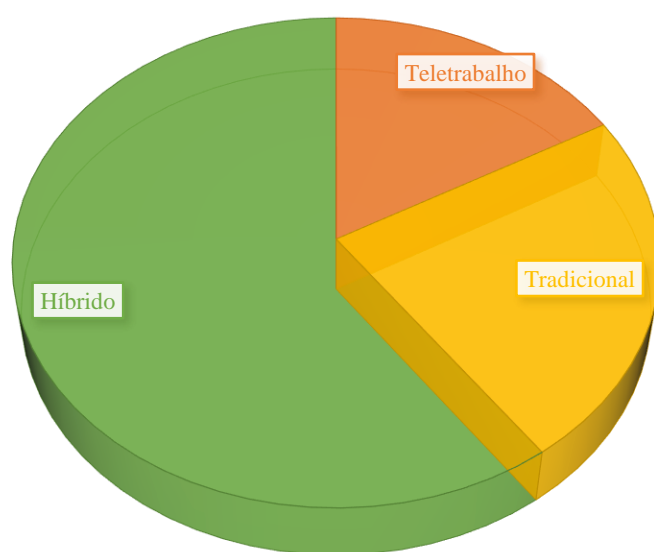


Figura 13 – Análise à questão ‘Qual o tipo de trabalho que prefere?’

Através do Figura 13 a maioria dos inquiridos prefere fazer 50% do trabalho remoto e 50% do trabalho presencial, ou seja, o chamado trabalho híbrido. Assim, valida-se que a totalidade dos inquiridos valorizam a possibilidade de trabalho remoto, bem como a adaptação ao teletrabalho que foi mais rápida e fácil do que se esperava.

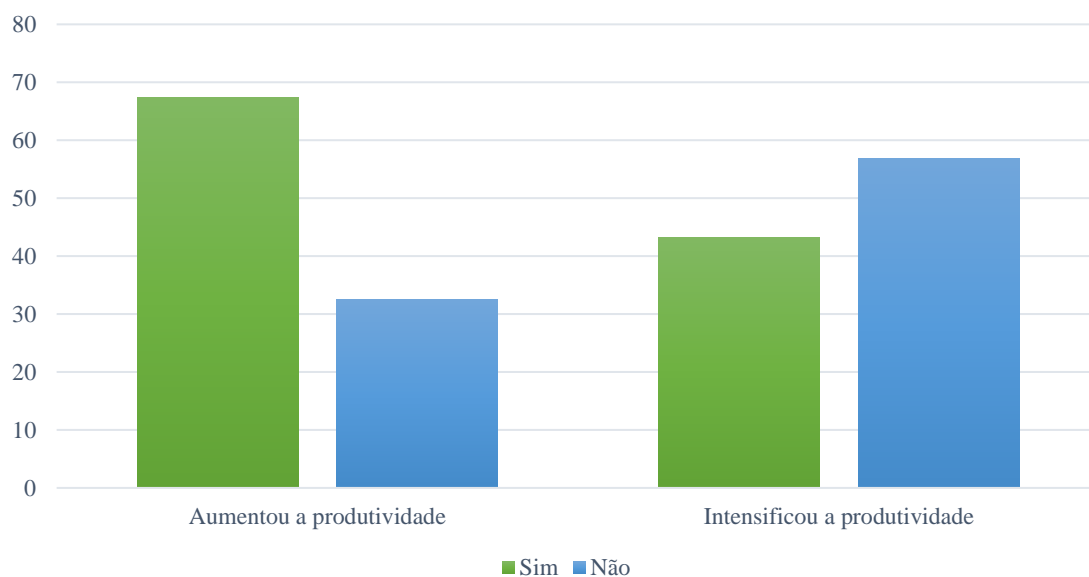


Figura 14 – Análise à questão ‘Durante o teletrabalho, teve de aumentar/intensificar a sua produtividade?’

Através do teletrabalho, os inquiridos comprovam (Figura 14) que conseguiram aumentar a produtividade (67,4%), pois tinham menos distrações e não eram incomodados tantas vezes, como se estivessem fisicamente na empresa. Por sua vez, à questão se intensificaram a produtividade, esta apresenta resultados semelhantes, pois se por um lado alguns inquiridos responderam sim (43,2%), o não, foi o que obteve maior percentagem (56,8%).

Na Tabela 11 pretende aferir se qualquer trabalhador na empresa do inquirido pode realizar o teletrabalho.

Tabela 11 – O teletrabalho assumido por qualquer trabalhador, na empresa do inquirido

Na sua empresa, o teletrabalho pode ser assumido por qualquer trabalhador?				
	Frequência	Percentagem relativa	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Sim	63	66,3	66,3	66,3
Não	32	33,7	33,7	100,0
Total	95	100,0	100,0	100,0

Devido a esta circunstância muito específica que vivemos, e à obrigação de estarmos confinados em casa, o teletrabalho não foi uma solução para todos os

trabalhadores (Tabela 11). Uma empresa pode ter muitos departamentos, em que uns trabalham a partir de um computador, mas outros têm a necessidade de estar perto do seu trabalho, como acontece com operadores de produção e outros postos de trabalho. Assim, tentou-se perceber se existiam estes casos, na qual constata-se que 66,3% das pessoas da empresa do inquirido puderam aderir ao teletrabalho.

Da amostra em análise conclui-se que os trabalhadores da área da consultoria, telecomunicações e marketing são os que podem aderir a este modo de trabalho, enquanto na área da indústria/produção não é possível exercer a atividade profissional através do teletrabalho.

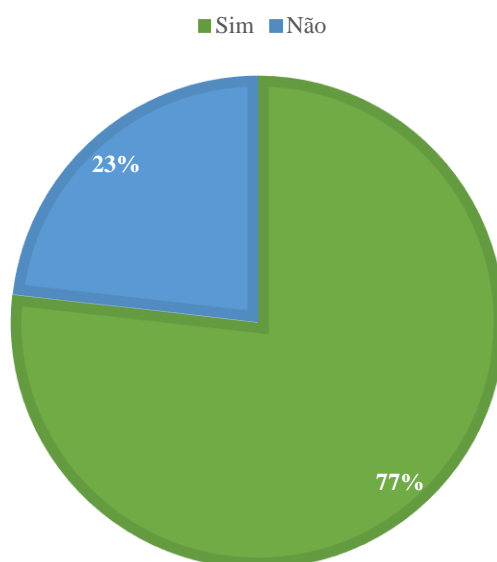


Figura 15 – Análise à questão ‘Conseguiu separar a vida profissional da vida pessoal?’

A não separação da vida pessoal com a profissional foi um dos fatores vulgarmente referido como o inconveniente do teletrabalho. No entanto, da análise à Figura 15, constata-se que 77% dos inquiridos conseguiram lidar com a situação. Os restantes 23% dos inquiridos que não conseguiram separar a vida pessoal da profissional, referiram os seguintes motivos: falta de disciplina, dificuldade a adaptar-se a este ambiente, falta de condições de trabalho em casa, privação de contacto com colegas, os filhos e toda a sua logística, tal como referem os autores Costa (2005), Leal (2021) e Santos *et al.* (2020).



Figura 16 – Separação da vida profissional com a pessoal por género

Através da Figura 16 constata-se que quer o género masculino, quer o feminino, conseguiram equilibrar a vida profissional e pessoal enquanto teletrabalhadores.

A Figura 17 demonstra a relação dos trabalhadores com os colegas e superiores.

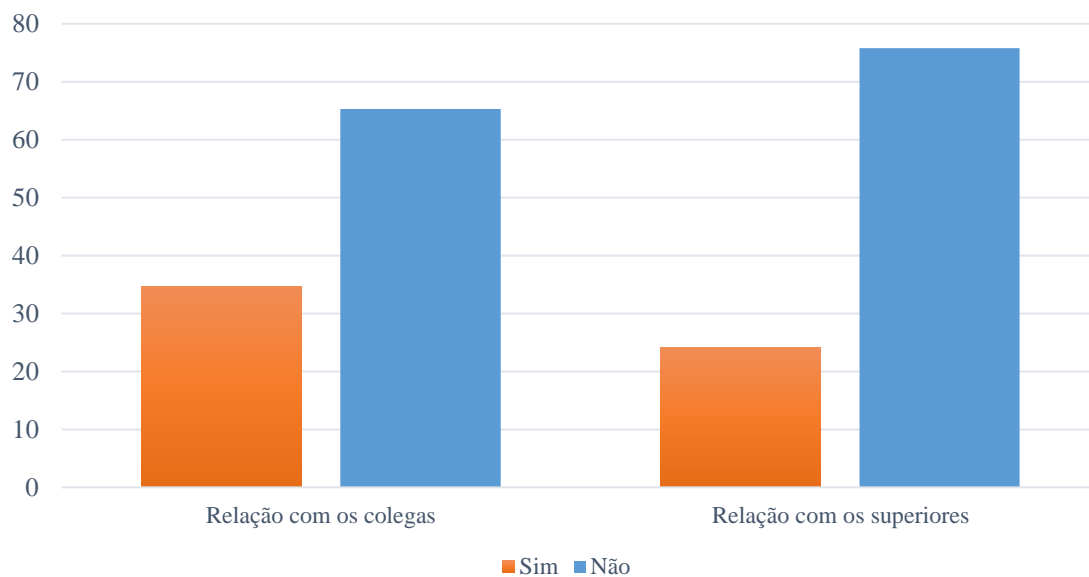


Figura 17 – Análise à questão ‘ A sua relação com os seus colegas de trabalho/superiores foi afetada, quando esteve/está em teletrabalho?’

Um outro desafio/consequência do teletrabalho é a dificuldade de estabelecer relações/ligação entre colegas e superiores. Através da análise da Figura 17, constata-se que o não prevaleceu em ambas. Tanto a relação com os colegas, tanto a relação com os superiores, não foi afetada.

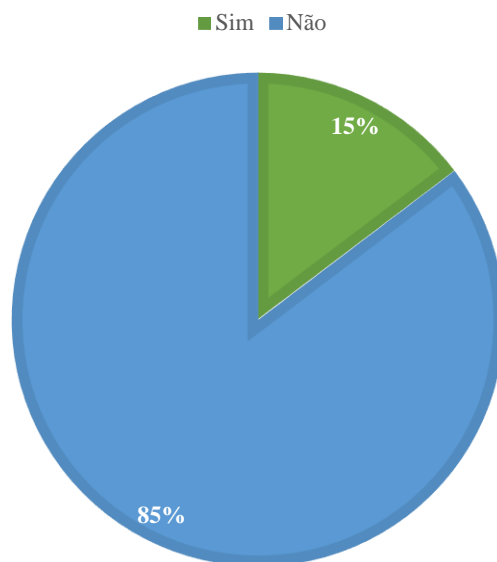


Figura 18 – Análise à questão ‘Teve dificuldades no uso das ferramentas tecnológicas, nomeadamente Temas, Zoom, Colibri?’

Atualmente, qualquer pessoa através de um computador consegue ter uma maior facilidade no uso do mesmo. Os inquiridos desta amostra corroboram esta afirmação, pois maioritariamente dos inquiridos (85,3%), respondeu que não teve dificuldade no uso destas ferramentas digitais (Figura 18).

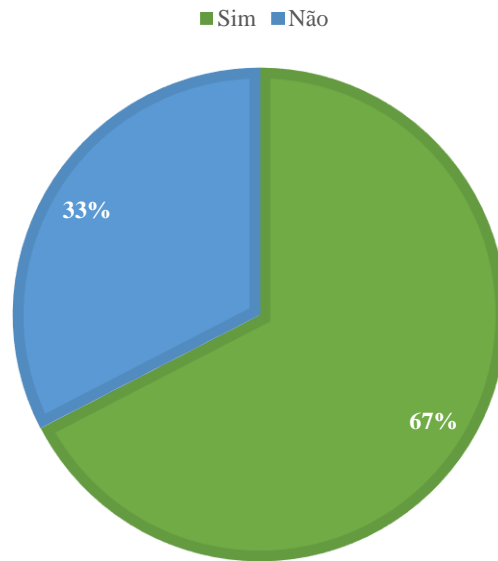


Figura 19 – Análise à questão ‘ Conheceu plataformas digitais que antes do teletrabalho desconhecia?’

Pela Figura 19, a amostra respondeu maioritariamente que conheceu plataformas digitais que antes do teletrabalho desconhecia, com 67,4%. A pandemia aproximou a população das plataformas e aplicações que facilitassem a comunicação e por isso mesmo as pessoas viram-se obrigadas a encontrar ferramentas de contacto online.

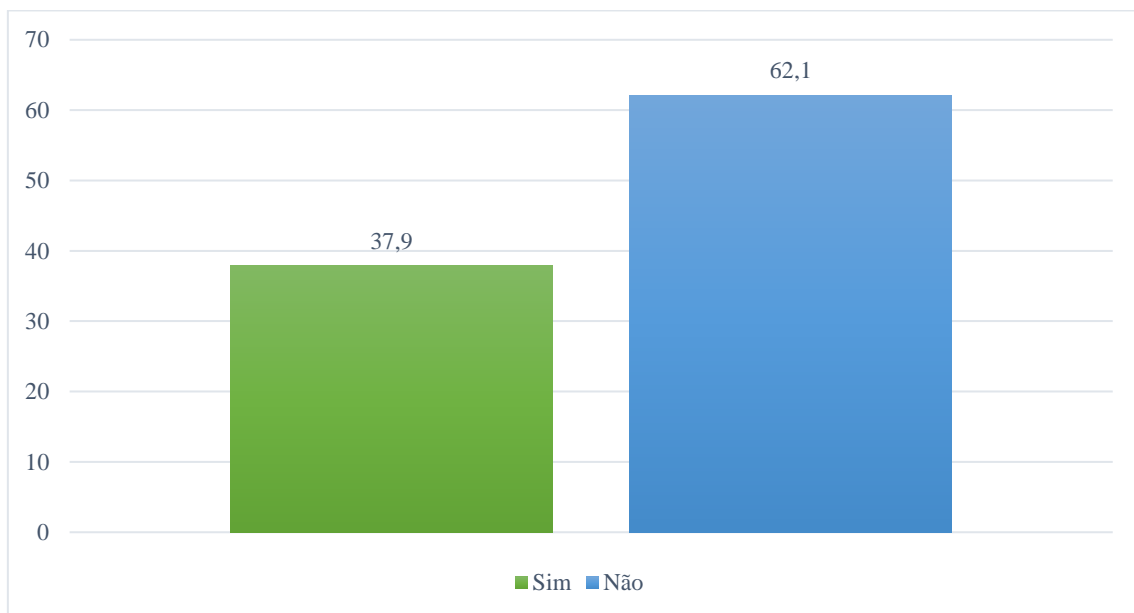


Figura 20 – Análise à questão ‘Durante o teletrabalho, alguma vez sentiu que este método fosse um desafio?’

Os inquiridos não consideram o teletrabalho como um desafio. Mas, a pequena percentagem que considera o teletrabalho como um desafio (37,9%), descreve que os principais desafios são:

- discussão de ideias e obter um consenso online;
- oportunidade de aproveitar melhor o tempo à distância, mas com um certo isolamento;
- reuniões e formações online;
- manter rigor pessoal;
- ser menos eficiente para resolução de problemas;
- comunicação interna;
- estar sempre alerta para mensagens e reuniões;
- aprendizagem constante das ferramentas;
- comunicação com clientes; e
- o facto de estar na empresa pouco tempo antes da pandemia.

A Figura 21, apresenta o resultado do inquérito sobre alguns dos benefícios/proveitos que os inquiridos consideram no uso do teletrabalho. O objetivo é analisar se os todos os inquiridos têm o mesmo nível de concordância. Para tal é fornecido um conjunto de fatores para o inquirido responder a cada um com discordo/não tenho opinião/concordo.

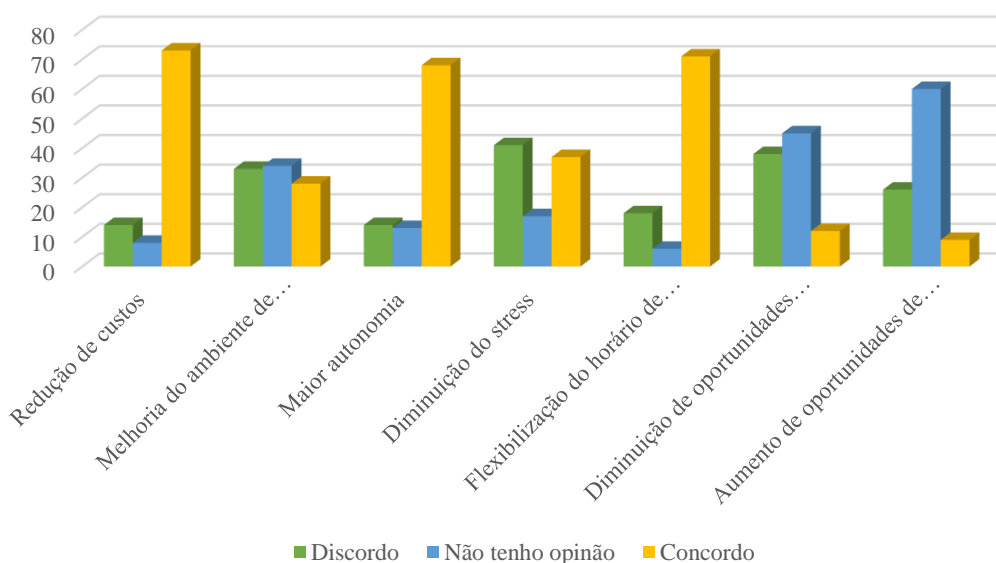


Figura 21 – Análise à questão ‘O teletrabalho permitiu-lhe?’

De acordo com a Figura 21, a redução de custos, maior autonomia e flexibilização do horário de trabalho foram os fatores que tiveram maior percentagem de resposta ‘concordo’, ou seja, entre os inquiridos de diferentes áreas e diferentes faixas etárias, consigo perceber que existe uma enorme concordância.

Relativamente ao fator melhoria do ambiente de trabalho, os inquiridos não o veem como uma oportunidade do teletrabalho.

A diminuição do stress é um fator que não reúne consenso entre os inquiridos, pois o discordo e o concordo apresenta valores próximos.

A diminuição das oportunidades de carreira também é um fator que não é visto como uma consequência do teletrabalho, pois grande parte da amostra defende discordar e não ter opinião.

Por fim, os inquiridos ainda não têm uma opinião formada sobre o aumento de oportunidades de carreira.

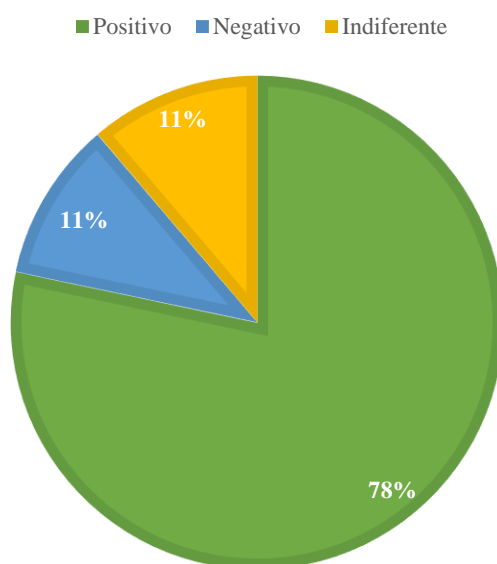


Figura 22 – Análise à questão ‘Qual o efeito do teletrabalho para a sociedade?’

Grande parte da amostra, demonstra o contributo positivo do teletrabalho para a sociedade, com 78,3%, pois nestes anos atípicos de pandemia (2020/2021), mais do que nunca e tal como vários autores referem, sem a articulação das tecnologias e do trabalho, a economia parava.

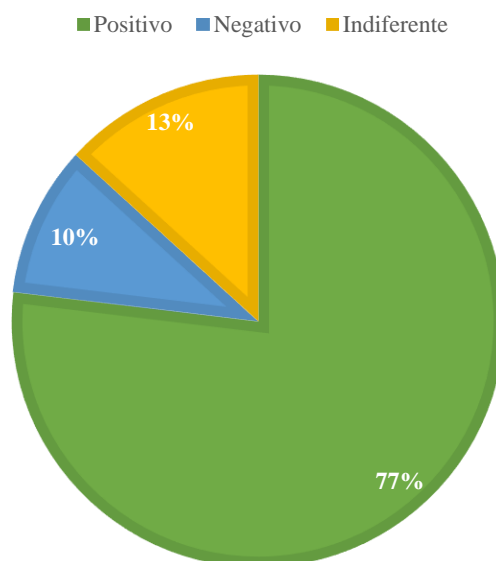


Figura 23 – Análise à questão Qual o efeito do teletrabalho para as empresas?'

Os inquiridos consideram igualmente positivo o contributo do teletrabalho para as empresas, com 76,9%.

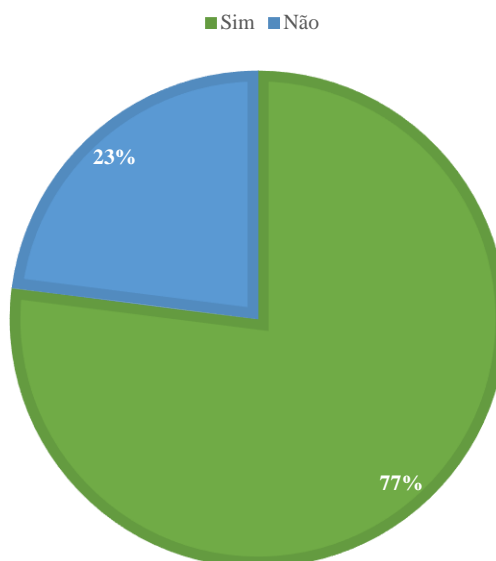


Figura 24 – Análise à questão 'Atualmente, o teletrabalho continua a ser utilizado nas empresas?'

O trabalho em *home office* tem muitas vantagens como: uma maior conciliação entre a vida profissional e familiar, redução das despesas empresariais e, inclusive, aumento da produtividade. Porém, nem todos os setores ou profissões podem permitir essa situação. Através da caracterização dos inquiridos percebo que áreas como a saúde

e construção não são profissões que puderam aderir a esta forma de trabalhar, mas as outras áreas para a qual existiram respostas continuam a utilizar o teletrabalho, como demonstra a Figura 24.

Nesta secção conclui-se que grande maioria das empresas declararam ter utilizado o teletrabalho durante a pandemia. Pode-se afirmar que os últimos dois anos, vieram transformar o paradigma no mundo do trabalho e nas organizações. Como verificado na Tabela 9, onde 95 inquiridos responderam que estiveram a trabalhar de forma remota durante o confinamento, pela Tabela 10, 94,7% dos inquiridos, adaptaram-se a esta forma de trabalhar. No entanto, deve-se salientar que a amostra é maioritariamente constituída pela faixa etária dos 18 aos 25 anos, com maior capacidade de adaptação face às restantes faixas etárias. Atualmente, qualquer pessoa através de um computador consegue ter uma maior facilidade no uso do mesmo. Os inquiridos desta amostra corroboram esta afirmação, pois maioritariamente dos inquiridos não teve dificuldade no uso destas ferramentas digitais. Apesar da adaptação, eles demonstraram que conheceram plataformas digitais que antes do teletrabalho desconheciam. Apesar da adaptabilidade, no que respeita a forma como gostariam de trabalhar no futuro, os inquiridos preferem o trabalho híbrido a trabalho remoto/presencial.

Relativamente ao fator produtividade, os inquiridos comprovam (Figura 14) que conseguiram aumentar a produtividade (67,4%), pois tinham menos distrações e não eram incomodados tantas vezes, como se estivessem fisicamente na empresa. Por sua vez, à questão se intensificaram a produtividade, esta apresenta resultados semelhantes, pois se por um lado alguns inquiridos responderam sim, o não, foi o que obteve maior percentagem. Também, pela questão da Tabela 11, percebe-se que a maioria dos trabalhadores daquela empresa puderam aderir ao teletrabalho.

A não separação da vida pessoal com a profissional foi um dos fatores vulgarmente referido como o inconveniente do teletrabalho. No entanto, da análise à Figura 15, constata-se que 77% dos inquiridos conseguiram lidar com a situação. Apesar dos desafios inerentes a esta forma de trabalhar a relação entre colegas e superiores não foi afetada.

Os inquiridos não consideram o teletrabalho como um desafio. Mas, a pequena percentagem que considera o teletrabalho como um desafio (37,9%), descreve que os principais desafios são por exemplo, discussão de ideias e obter um consenso online;

oportunidade de aproveitar melhor o tempo à distância, mas com um certo isolamento; ser menos eficiente para resolução de problemas; comunicação interna; estar sempre alerta para mensagens e reuniões; aprendizagem constante das ferramentas; e o facto de ser recente na empresa.

De acordo com a Figura 21, o teletrabalho permitiu-lhes a redução de custos, maior autonomia e flexibilização do horário de trabalho, pois foram os fatores que possuíram maior percentagem de resposta ‘concordo’, ou seja, entre os inquiridos de diferentes áreas e diferentes faixas etárias, consigo perceber que existe uma enorme concordância nestes fatores. Sobre o aumento de oportunidades de carreira os inquiridos ainda não têm uma opinião formada.

Para finalizar, a grande parte da amostra, demonstra o contributo positivo do teletrabalho para a sociedade e para as empresas. Atualmente, o teletrabalho continua a ser utilizado.

4.4 Motivação

O reconhecimento, a responsabilidade, a realização e o progresso são fatores motivacionais que contribuem para um colaborador satisfeito e profissional. Assim, nesta secção são apresentados os resultados da análise aos fatores que os inquiridos atendem como força impulsionadora no bom funcionamento do trabalho (de discordo completamente a concordo completamente), para aferir a importância que os inquiridos atribuem à motivação no trabalho (Figura 25).

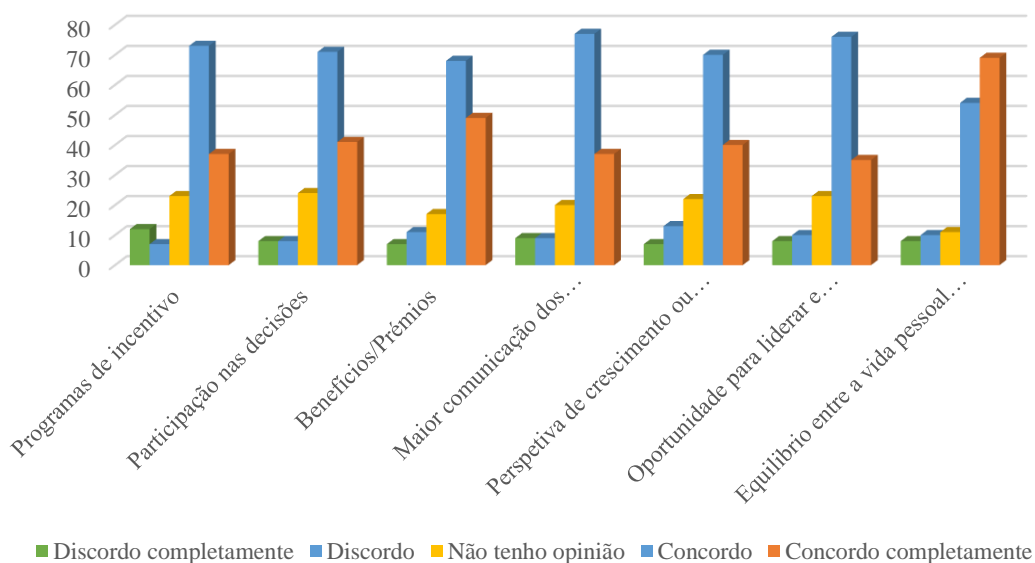


Figura 25 – Análise à questão ‘Como podem os gestores coordenar e motivar os trabalhadores em teletrabalho?’

Através de uma escala de *Likert*, desde o discordo completamente até concordo plenamente, é possível perceber para os inquiridos quais os fatores com maior impacto na motivação no trabalho.

Numa primeira análise verifica-se que o fator de maior impacto é o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, tal como já foi referido anteriormente (Figura 21).

Numa segunda análise, todas as hipóteses têm uma elevada concordância junto dos inquiridos, e obteve-se poucas respostas com discordo completamente e discordo.

Para algumas hipóteses, os inquiridos ainda não têm opinião, pois durante a pandemia alguns fatores não foram percebidos, para poderem emitir uma opinião.

Para finalizar, esta questão apresenta valores muito semelhantes, e pode-se verificar pela Figura 25 que as respostas de concordância (concordo e concordo completamente) foram superiores que as de discordância (discordo e discordo completamente).

Capítulo 5 - Conclusões, limitações do estudo e sugestões para investigação futura

Este capítulo pretende realizar uma reflexão da investigação apresentada. Simultaneamente são apresentadas as limitações da investigação e sugestões para trabalhos futuros.

A crescente utilização das novas Tecnologias de Informação e Comunicação, ora designadas TIC, permitiram paradigmáticas mudanças no modo de viver, pensar, agir e comunicar, alterando completamente a estrutura da sociedade baseada nos seus moldes tradicionais. O surgimento do teletrabalho - caracterizado por um fenómeno plural, que pode ser definido como uma modalidade de trabalho desenvolvido num local situado fora das instalações centrais da empresa, utilizando meios informáticos e/ou telemáticos que possibilitam, juntamente, a comunicação e a separação geográfica - acarretou muitas mudanças, principalmente no âmbito organizacional: houve alterações na estrutura e cultura organizacional, tornando visível a importância da relação de confiança entre os trabalhadores e chefias, uma vez que aumenta a necessidade de delegar autonomia e poder de decisão tanto de um lado como do outro. Para atender imediatamente a estas mudanças, as empresas necessitaram de novas tecnologias e mão de obra polivalente e versátil, para se adaptarem de forma eficaz e adequada, garantindo maior produtividade, redução de custos e desperdícios.

Desta forma, as empresas foram obrigadas a reconhecer vantagens num modelo que sempre questionaram, durante a pandemia - o teletrabalho. Entre os benefícios identificados pelos empregadores há a destacar melhorias na produtividade e desempenho dos trabalhadores, impacto ambiental positivo resultante da diminuição das deslocações para o trabalho e uma redução de custos (nomeadamente energéticos) para as empresas. A forma de trabalhar que começou a ser usada é irreversível e não voltaremos a trabalhar como antes.

Neste sentido, o objetivo desta investigação foi identificar os desafios, as oportunidades e as consequências do crescimento das plataformas e tecnologias de trabalho à distância e enriquecer o conhecimento existente no campo do teletrabalho, propondo e testando um modelo teórico, a fim de explicar a diferença deste tema através da interação entre as variáveis desafios, consequências e oportunidades, e o grupo de

investigação que foi testado, que consiste em trabalhadores com uma atividade profissional. Na prossecução deste objetivo foi analisado um inquérito com 152 inquiridos, distribuído nas plataformas digitais como o *Facebook e LinkedIn*.

Existem vários fatores que explicam a relevância desta investigação. Primeiro, apesar de existirem estudos a analisar o teletrabalho, em Portugal, a investigação nesta área é relativamente recente. Segundo, a grande maioria dos estudos analisam a visão da empresa e não a do empregado. Terceiro, a amostra em análise apresenta características que o diferenciam das amostras analisadas noutros estudos, pois inclui os resultados dos inquiridos durante a pandemia. Quarto, o tema para além de ser atual, é crucial às empresas que se preocupam, cada vez mais, com a satisfação dos seus trabalhadores, mas em especial pelas adversidades que foram sentidas ao longo da pandemia.

A amostra analisada nesta dissertação é constituída maioritariamente por inquiridos do sexo feminino, sendo o escalão etário de maior representatividade composto por inquiridos entre os 18 a 25 anos de idade. Representando 52,6% da amostra, o estado civil dos inquiridos é solteiro/as. Também têm maioritariamente o ensino superior, com 76,3%, que corresponde a 116 pessoas. A maioria dos inquiridos da amostra trabalham em grandes empresas, no setor Indústria/Produção, e desempenham com grande maioria a área de técnicos. Antes da pandemia, na empresa onde laboram não tinham a modalidade do teletrabalho.

Tendo em conta as questões de pesquisa, as conclusões obtidas são:

[Q₁] -As tecnologias de informação são úteis?

As tecnologias de informação são fundamentais não só para o desenvolvimento de negócio, como ferramenta de comunicação e trabalho. As plataformas digitais são importantes na atividade destes empreendedores, sendo frequentemente referida como a alternativa que possibilita divulgar a marca e ter um canal de vendas não físico.

[Q₂] -Quais os benefícios/inconvenientes do uso das redes sociais?

A maior vantagem das redes sociais é a interação com o público. A segunda vantagem identificada das redes sociais, é oferecer uma forma rápida e eficaz de comunicar com o consumidor, e por último, o amplo acesso de informação. A desvantagem que reúne maior consenso nos inquiridos é existir muita concorrência em

determinados segmentos. De seguida, temos a dependência da internet, pois estas plataformas só podem ser geridas, com os acessos à internet, e nem todas as pessoas o têm, ou podem ter. O excesso de publicidade, também é um dos obstáculos dos utilizadores.

[Q3] - Qual a perceção dos teletrabalhadores relativamente à implementação do teletrabalho?

Atualmente, qualquer pessoa através de um computador consegue ter uma maior facilidade no uso do mesmo. Os inquiridos desta amostra corroboram esta afirmação, pois a maioria dos inquiridos não teve dificuldade no uso destas ferramentas digitais apesar de ficarem a conhecer plataformas digitais que antes do teletrabalho desconheciam. Apesar da adaptabilidade, no futuro os inquiridos preferem o trabalho híbrido a trabalho remoto/presencial. Também consideram que conseguiram aumentar a produtividade, pois tinham menos distrações e não eram incomodados tantas vezes, como se estivessem fisicamente na empresa.

[Q4] - Qualquer trabalhador pode desempenhar a sua função através do teletrabalho?

Nem todos os trabalhadores podem exercer a sua atividade profissional através do teletrabalho, dependendo da função que exercem na empresa. Da amostra constata-se que os trabalhadores da área da consultoria, telecomunicações e marketing são os que podem beneficiar/aderir facilmente a este modo de trabalho. Por sua vez, a área da indústria/produção é a que menos beneficia.

[Q5] - Que requisitos se impõem para a implementação deste novo padrão de trabalho?

Este novo padrão de trabalho tem de ser efetuado com o uso das tecnologias como o telemóvel, a internet, o e-mail, e as plataformas para reuniões com imagem e som, e estes mecanismos permitem a criação de novos postos de trabalho que podem ser totalmente executados fora das instalações da empresa.

[Q6] - Como podem os gestores organizar e motivar uma força de trabalho tão dispersa?

O reconhecimento, a responsabilidade, a realização e o progresso são fatores motivacionais dos trabalhadores para que se estejam profissionalmente satisfeitos. Desta forma, os inquiridos demonstraram elevada concordância relativamente a programas de incentivo, participação nas decisões, benefícios/prémios, maior comunicação dos superiores, perspectiva de crescimento ou progressão hierárquica, oportunidades para liderar e assumir responsabilidades e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

[Q7] - Qual o fator motivacional de maior impacto?

O fator de maior impacto motivacional dos trabalhadores é o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Pode-se concluir que a investigação foi benéfica para o desenvolvimento da área de conhecimento. Primeiro, porque através da revisão da literatura foram analisados novos conceitos. Segundo, mas não menos importante, a análise empírica evidenciou a importância de estudar as causas e consequências do teletrabalho e os fatores motivacionais associados a esta nova forma de trabalho.

Apesar das conclusões obtidas nesta investigação, devem ser referidas algumas limitações da presente pesquisa. Como limitação deste estudo, pode-se apontar a amostra por questionário, que avalia aspetos comportamentais, daí que as informações recolhidas dependem da honestidade dos entrevistados. Os inquiridos podem não ser verdadeiros nas respostas, indicando o que deve ser desejável na sociedade e não a realidade. Para tentar ultrapassar esta limitação foi solicitado aos entrevistados, que fornecessem informações mais genuínas sobre suas perceções, realçando a importância dessa atitude para a confiabilidade da pesquisa. Também outra limitação do estudo passa pela falta de adesão a responderem ao questionário. Para uma melhor análise, deveria de ter mais inquiridos, o que não me foi possível.

Os resultados encontrados geram questões adicionais para pesquisas futuras. A análise realizada é referente à atitude dos inquiridos no ano de 2022. Uma das pesquisas futuras é reproduzir o estudo e verificar se os resultados são iguais. Também seria

interessante incidir o estudo sobre uma amostra maior, onde se incluía a divulgação do estudo para o estrangeiro.

Referências Bibliográficas

ARAÚJO, J. 2007. Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática. *Universidade do Minho*.

AZEVEDO, A., TAVARES, T., BASTOS, C. 2019. A importância da motivação aos colaboradores em uma organização. *Revista científica interdisciplinar*. ISSN: 2526-4036 N°2, VOLUME 4, Julho/Dezembro 2019.

AZEVEDO, C. 2016. Tecnologias e pessoas mais velhas: As novas tecnologias de informação e comunicação nas relações sociais de seniores em Portugal. *Sociologia da comunicação e dos média*. *Universidade Nova de Lisboa*.

BARBOSA, R. 2002. Inteligência Empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação* - v.3 n.6 dez.

BENO, M. 2018. Working in the virtual world - an approach to the "home office" business model analysis. *Journal of Interdisciplinary*, (8), pp. 25-36.

BREWSTER, C. 1994. A gestão de recursos humanos: a diversidade internacional. Trabalho apresentado no Congresso Mundial de Recursos Humanos, S. Francisco, California, EUA.

BRODEUR, A., Gray, D., Islam, A. & Bhuiyan, S. 2020. A Literature Review of the Economics of COVID-19. *GLO Discussion Paper*, No. 601, Essen: Global Labor Organization (GLO).

BROWN, C., *et al.* 2005. *Managing Information Technology*, Fifth Edition. Pearson Prentice Hall.

COSTA, I. 2005. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si.

COSTA, A. *et al.* 2020. Relatório final: SM-COVID19 – Saúde mental em tempos de pandemia, Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge, Instituto de Saúde Ambiental da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa Sociedade, Portuguesa de Psiquiatria e Saúde Mental.

CUNHA, M., MARQUES, C. 1990. Relação entre objetivos/feedback e desempenho/envolvimento/satisfação.

CUNHA, M. P., *et al.* 2016. *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8th ed.). Editora RH.

CURADO, C. 2006. Organizational learning and organizational design. ISEG. *Technical University of Lisbon*.

CHIAVENATO, I. 2014. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações *Manole Ltda.*, 4.a Edição.

DELECTA, P. 2011. Work Life Balance. *International Journal of Current Research*, Vol.3, pp.186-189.

DELICADO, A., FERRÃO, J. 2021. Impactos sociais da pandemia covid-19. *Universidade Lisboa*.

DE STEFANO, V. 2016. The rise of the ‘just-in-time workforce’: On-demand work, crowdwork, and labor protection in the ‘gig-economy’. *Comparative Labor Law & Policy Journal* 37(2): 471–504.

DI MARTINO, V. & WIRTH, L. 1990. Telework: a new way of working and living, *International Labour Review*, 129 (5): 529-554.

DIAS, I. 2012. “O uso das tecnologias digitais entre os seniores: Motivações e interesses”. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 2012: 51-77.

DOYLE, D. 2019. Motivar Funcionários e conseguir melhores resultados no seu negócio.

ELBAZ, S., RICHARDS, J. B., & PROVOST SAVARD, Y. 2022. Teleworking and work–life balance during the COVID-19 pandemic: A scoping review. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/cap0000330>.

EUROPEAN COMMISSION. 1997. *Status report on European Telework. Telework*.

ESPINHA, A. 2020. A crise como motor do empreendedorismo. Associação Começar Hoje. Disponível em: <http://linktoleaders.com/a-crise-como-motor-do-empreendedorismo-andre-espinha-comecar-hoje/>.

FERREIRA, A., *et al.* 2006. Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (Multi- Moti).

FIGUEIREDO, E., *et al.* 2021. Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho*.

FORDE, C., *et al.* 2017. The social protection of workers in the collaborative economy. *Policy Department A: Economic and Scientific Policy, European Parliament, Brussels*, November.

FRANCO, M., GOUVEIA, A. 1998. As Tecnologias de Informação e a Internacionalização da Educação. *Millenium*, 11.

GANDINI, A. 2018. Labour process theory and the gig economy. *Human Relations*. Epub ahead of print 18 September.

GIL, A. 2001. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.

GONÇALVES, S., *et al.* 2021. COVID-19 and People Management: The View of Human Resource Managers.

GOMES, M. 2020. O teletrabalho e as condições de trabalho: desafios e problemas. *E.Tec Yearbook AI & Robotics, JusGov (Research Centre for Justice and Governance School of Law), University of Minho*.

GOMES, A., QUELHAS, O. 2003. A motivação no ambiente organizacional. *Revista produção online. ISSN 1676 - 1901 / Vol. 3/ Num. 3/ Setembro*.

GONNELLI, C. , AGUS, M. e RAFFAGNINO, R. 2018 Conflito Trabalho-Família na Enfermagem: O Papel dos Horários de Trabalho, Antecedentes Familiares e Regulação Emocional. *Revista Aberta de Psicologia Médica*, **7**, 123-147. doi: [10.4236/ojmp.2018.74010](https://doi.org/10.4236/ojmp.2018.74010).

GREYLING, T., ROSSOUW, S. & ADHIKARI, T. 2020. A tale of three countries: How did Covid-19 lockdown impact happiness? *GLO Discussion Paper*, No. 584, Global Labor Organization (GLO), Essen.

HOWCROFTT, D. & BERGVALL-KÅREBORN, B. 2019. A typology of crowdwork platforms. *Work, Employment and Society* 33(1): 21–38.

KLAVA, V. 2010. Motivação empresarial - o desafio do século XXI.

KLUCKERTZ, A., *et al.* 2020. Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. University of Hohenheim, Institute of Marketing & Management, Entrepreneurship Research Group, Hollgrasweg, Stuttgart, Germany. *Journal of Business Venturing Insights*.

LEAL, S. 2021. A qualidade de vida no trabalho e pandemia por COVID-19: Explorando possíveis consequências. *Revista da UI_IPSantarém. Edição Temática: Ciências Sociais e Humanas*. 9(2), 48-59. <https://revistas.rcaap.pt/uiips/>.

LIER, T., WITTE, A., MACHARIS, C. 2012. The impact of telework on transport externalities: the case of Brussels Capital Region. *Vrije Universiteit Brussel, Pleinlaan 2, 1050 Brussels, Belgium*

LUTHANS, F. 1998. *Organisational Behaviour (8th ed.)*. Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.

MADUREIRA, C. 2015. A Reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da Troika. *Revista de Administração Pública (RAP)*, volume 49, número 3, Maio/Junho.

MADEIRA, F., ANDRADE, V., PINTO, P. 2021. Impacto do confinamento devido à pandemia COVID-19 na satisfação com o trabalho: um caso português. *Revista da UI_IPSantarém. Edição Temática: Ciências Sociais e Humanas*. 9(2), 9-18. <https://revistas.rcaap.pt/uiips/>.

MARTINS, E., *et al.* 2005. *Managing Information Technology, Fifth Edition*. Pearson Prentice Hall.

MELANTHIOU, Y., PAVLOU, F. & CONSTANTINO, E. 2015. The use of social network sites as an e-recruitment. *Journal of Transnational Management*, 20, 31-49.

MORAES, V. 2015. Guia completo do clima organizacional.

MOREIRA, T. 2019. Algumas questões sobre o direito à desconexão dos trabalhadores. *Minerva: Revista de Estudos Laborais* | Ano IX - I da 4.ª Série - N.º 2.

MOREIRA, A. 2020. Diagnóstico de motivação em contexto organizacional: estudo de caso exploratório no setor da indústria transformadora.

NOGUEIRA, G. 2022. Insolvência e reestruturação de empresas no período Covid-19. Banco de Portugal. *Revista de Estudos Económicos*, Vol. VIII, Nº3.

O'BRIEN, W., & YAZDANI Aliabadi, F. 2020. Does telecommuting save energy? A critical review of quantitative studies and their research methods. *Energy and Buildings*, 225(10), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2020.110298>.

ORNELL, F., *et al.* 2020. Pandemia de medo e covid-19: impacto na saúde mental e possíveis estratégias.

OLIVEIRA, J. 2020. Algumas notas sobre segundas residências e teletrabalho: comparação entre Portugal e Noruega. *Finisterra*, lv(115), pp. 139-144 issn : 0430-5027 doi: 10.18055/finis20071.artigo;

PAULA, V., Nogueira, G. 2016. A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização.

PEREIRA, J. & SÁ, J. 2016. Process-Based Information Systems: Technological Infrastructure and Development Issues.

PEIXOTO, V., *et al.* 2020. 'Timing' Adesão e impacto das medidas de contenção da covid-19 em Portugal.

PONTE, J. 2000. Tecnologias de informação e comunicação na formação de professores: que desafios? *Revista ibero americana de educación*.. Nº 24 (2000), pp. 63-90.

PORFÍRIO, A. 2022. O sistema híbrido do trabalho.

REDINHA, M. 1999. *O teletrabalho. Texto publicado in II Congresso Nacional de Direito do Trabalho – Memórias, Almedina.*

RIBEIRO, M., PASSOS, C., PEREIRA, P. 2018. *Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. Gestão e Desenvolvimento*, 26 (2018), 105-131.

ROCHA, C. & AMADOR, F. 2018. *O teletrabalho: conceituação e questões para análise. Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), pp. 152-162. DOI: 10.1590/1679-395154516.

ROBBINS, S. 2000. *Essentials of Organizational Behavior* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

RUSSO, M. & BUONOCORE, F. 2013. Reducing the effects of work–family conflict on job satisfaction: the kind of commitment matters. *Human Resource Management Journal*, 23(1), pp. 91-108. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2011.00187.

SANTOS, M., *et al.* 2020. Teletrabalho na perspectiva da saúde ocupacional. *Revista portuguesa de saúde ocupacional online*. volume 10, 1-35. Doi: 10.31252/rpso.05.09.

SANTOS, S. 2020. “É só mais um e-mail!” - O tempo de trabalho do teletrabalhador. *Direito em dia*.

SIBLEY, CG., *et al.* 2020. Effects of the COVID-19 pandemic and nationwide lockdown on trust, attitudes towards government, and wellbeing. *American Psychologist*. 10.1037/amp0000662.

STEERS, R. & PORTER, L. 1991. *Motivation and Work Behavior* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

TAPPERT, C. & AGERWALA, T. 2019. *Experience Teaching Emerging Information Technologies. Seidenberg School of CSIS. Pace University*.

TEIXEIRA, P., *et al.* 2021. A comunicação do risco e envolvimento da comunidade na pandemia de Covid-19 em Portugal. *Acta Med Port*. Jan. 34(1):1-2;

TOMÉ, L. 2020. *Impactos geopolíticos da crise pandémica. As relações internacionais em contexto de pandemia*. Pág.74 e 75.

WOOD, AJ, Graham, M, Lehdonvirta, V, *et al.* (2018) *Good gig, bad big: Autonomy and algorithmic control in the global gig economy. Work, Employment and Society* 33(1): 56–75.

ZHANG, K. Z., Xu, H., Zhao, S., & Yu, Y. 2018. *Online reviews and impulse buying behavior: the role of browsing and impulsiveness. Internet Research*. Vol.28, Issue: 3, pp.522—543.

Anexo

Este questionário faz parte da minha dissertação de mestrado em Gestão na Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão. O seu preenchimento tem carácter voluntário e todos os dados recolhidos são anónimos e confidenciais. Este questionário tem uma duração média de 5 minutos, e deve ser preenchido por pessoas com uma atividade profissional.

A sua participação é muito importante para mim.

Obrigada pela colaboração!

I. Caracterização do inquirido:

1.Idade:

- < 18 anos
- 18-25
- 26-35
- 36-50
- 50 anos

2.Género:

- Masculino
- Feminino

3.Estado civil:

- Solteiro
- Casado/União de facto
- Divorciado
- Viúvo

4.Escolaridade:

- Básico (até ao 9ºano)
- Secundário (até ao 12ºano)
- Ensino Superior

5. Actividade da empresa onde trabalha:

- Indústria/Produção
- Construção
- Comércio/Transportes/ Distribuição
- Bancos/seguradoras
- Ensino
- Saúde
- Administração Pública
- Telecomunicações/Informática
- Consultoria
- Outra opção

6. Qual a sua área?

- Direção
- Financeira
- Comercial
- Administrativa
- Recursos Humanos
- Marketing/Publicidade
- Técnica
- Outra opção

7. Em que escalão se encontra a sua empresa:

- Microempresa (menos de 10 funcionários)
- Pequena empresa (de 11 a 50 funcionários)
- Média empresa (de 51 a 250 funcionários)
- Grande empresa (mais de 250 funcionários)

7. Antes do Covid a sua empresa tinha a modalidade do teletrabalho:

- Sim
- Não

II. O uso de redes sociais na empresa

1. A sua empresa alterou a forma de gestão nos últimos 10 anos, antes da crise pandémica?
 - Sim
 - Não
 - Não tenho opinião

2. A sua empresa alterou a forma de gestão com a crise pandémica?
 - Sim
 - Não
 - Não tenho opinião

3. A sua empresa soube adaptar-se à nova realidade?
 - Sim
 - Não
 - Não tenho opinião

4. Em que aspetos considera que a sua empresa foi inovadora aquando crise pandémica (selecione até o máximo de três)
 - Nos produtos oferecidos
 - Nas técnicas de venda
 - Na forma de trabalho
 - Na tecnologia utilizada

5. A sua empresa utiliza as redes sociais como ferramenta para o desenvolvimento do seu negócio?
 - Sim
 - Não

Se sim, responda às questões seguintes:

6. Quais as redes sociais utilizadas?

(Selecione até ao máximo de três)

- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- Website
- Youtube
- Pinterest
- Outra opção

7. Quais as principais vantagens que identifica na utilização das redes sociais?

(Selecione até ao máximo de três)

- Amplo acesso de informação
- Custos fixos baixos
- Venda para áreas geográficas distantes
- Amplo horário de funcionamento
- Preços competitivos
- Oferece uma forma rápida e eficaz de comunicar com o consumidor
- Interação com o público
- Crescimento da empresa
- Outra opção

8. Quais as principais desvantagens que identifica na utilização das redes sociais?

(Selecione até ao máximo de três)

- Excesso de informação
- Muita concorrência em determinados segmentos
- Surgimento da concorrência desleal
- Exige algum conhecimento
- Dependência da internet;
- Constante atualização das plataformas
- Excesso de publicidade
- Outra opção

9. Quais os principais objetivos que pretende atingir com a utilização das redes sociais?

- Divulgar a marca
- Aumento de clientes para o negócio
- Crescimento do volume de negócio
- Facilitar a divulgação da empresa
- Relações empresariais
- Outra opção

10. Atualmente é possível criar uma empresa sem marcar presença nas redes sociais?

- Sim
- Não

III. Teletrabalho

11. Na sua empresa trabalhou em teletrabalho durante a pandemia?

- Sim
- Não

Se sim, responda às questões seguintes, se não passe para a pergunta 26.

12. Adaptou-se a esta nova forma de trabalho?

- Sim
- Não

13. Qual o tipo de trabalho que prefere?

- Teletrabalho
- Trabalho tradicional
- Híbrido (ambas)

14. Durante o teletrabalho teve de intensificar a sua produtividade?

- Sim
- Não

15. Durante o teletrabalho aumentou a sua produtividade?

- Sim

- Não

16. Na sua empresa, o teletrabalho pode ser assumido por qualquer colaborador?

- Sim
- Não

17. Conseguiu separar a vida profissional da vida pessoal?

- Sim
- Não

Se não, responda à questão seguinte:

18. Selecione o fator de maior impacto:

- Falta de disciplina
- Privação do contacto com os colegas
- Dificuldade em adaptar a este ambiente
- Isolamento, rotina, bloqueio de criatividade
- Outra opção

19. A sua relação com os colegas de trabalho foi afetada quando esteve/está em teletrabalho?

- Sim
- Não

20. A sua relação com os superiores hierárquicos foi afetada quando esteve/está em teletrabalho?

- Sim
- Não

21. Teve dificuldades no uso das ferramentas tecnológicas, nomeadamente, teams, colibri, zoom, ... ?

- Sim
- Não

22. Conheceu plataformas digitais que antes do teletrabalho desconhecia?

- Sim
- Não

23. Durante o teletrabalho, alguma vez sentiu que este método fosse um desafio?

- Sim
- Não

24. Se sim, de que forma?

Pergunta aberta

25. O teletrabalho permitiu-lhe:

I. Redução de custos:

- Discordo
- Não tenho opinião
- Concordo

II. Melhoria do ambiente de trabalho:

- Discordo
- Não tenho opinião
- Concordo

III. Maior autonomia:

- Discordo
- Não tenho opinião
- Concordo

IV. Diminuição do stress:

- Discordo
- Não tenho opinião
- Concordo

V. Flexibilização do horário do trabalho:

- Discordo
- Não tenho opinião
- Concordo

VI. Diminuição de oportunidades de progressão na carreira:

- Discordo
- Não tenho opinião
- Concordo

VII. Aumento da possibilidade de progressão na carreira:

- Discordo
- Não tenho opinião
- Concordo

26. Qual o efeito do teletrabalho para a sociedade?

- Positivo
- Negativo
- Indiferente

27. Qual o efeito do teletrabalho para as empresas?

- Positivo
- Negativo
- Indiferente

28. Atualmente o teletrabalho continua a ser utilizado nas empresas?

- Sim
- Não

IV. Motivação

1. Como podem os gestores coordenar e motivar os trabalhadores em teletrabalho?

I. Programas de incentivo

- Discordo completamente
- Discordo
- Não tenho opinião
- Concordo
- Concordo completamente

II. Participação nas decisões

- Discordo completamente
- Discordo
- Não tenho opinião
- Concordo
- Concordo completamente

III. Benefícios/prémios

- Discordo completamente
- Discordo
- Não tenho opinião
- Concordo
- Concordo completamente

IV. Maior comunicação dos superiores hierárquicos

- Discordo completamente
- Discordo
- Não tenho opinião
- Concordo
- Concordo completamente

V. Perspetiva de crescimento ou progressão hierárquica

- Discordo completamente
- Discordo
- Não tenho opinião
- Concordo
- Concordo completamente

VI. Oportunidade para liderar e assumir responsabilidades

- Discordo completamente
- Discordo
- Não tenho opinião
- Concordo
- Concordo completamente

VII. Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

- Discordo completamente
- Discordo
- Não tenho opinião
- Concordo
- Concordo completamente