



**Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém**

**Dissertação para o Grau de Mestre em  
Gestão de Recursos Humanos**

**O papel da Liderança na Implementação do Teletrabalho**

**Discente:** Jaime Manuel Teodoro Santos, aluno nº 22101347

**Orientador:** Professor Doutor João Paulo Résio Farinha

Santarém

2023

O papel da liderança  
na implementação do teletrabalho

### **Dedicatória**

Dedico de forma muito especial este meu trabalho e todo o percurso que me trouxe até aqui, mas que garantidamente será apenas mais uma de muitas etapas, à minha filha - Filipa Santos, trave fundamental que me tem incentivado ao longo de muitos anos a aceitar alguns desafios, muitos deles com alguma relutância inicial da minha parte, pelas vicissitudes da vida, mas que em boa hora assumi e decerto continuarei a assumir. De pai para filha, tenho consciência do seu orgulho, da sua vontade de me ver vingar e chegar a bom porto, com alguns anos de atraso, é certo, porque a partida foi tardia, mas no fundo o que importa é que chegue.

## **Agradecimentos**

Estes excelentes dois últimos anos, que agora terminam com a conclusão da minha Dissertação, foi o culminar do trabalho de muitas horas, dias, semanas e meses de um processo solitário e longo, cujo resultado apenas foi possível tornar-se realidade, graças a um conjunto de docentes e de ações por si criadas no decorrer deste lapso de tempo, permitindo-me alcançar o desejado sucesso na concretização dos meus objetivos. Esperando que a memória não me atraíçoe, levando-me a incorrer num erro involuntário, deixo a minha eterna gratidão a quantos (Professores e Professoras) me deram a mão para que conseguisse chegar ao cimo desta etapa: António Calheiros, António P. Costa, Carlos Rodrigues, Elisete Martins, Filipa Martinho, Hugo Alves, Isabel Pinto dos Reis, João Farinha, Jorge Humberto Dias, Maria Fátima Pina, Marta Bento, Marta Sampaio, Patrícia Araújo, Paula Campos, Renato Costa e Vasco Ribeiro. Sem que nenhum nome tenha menor significado do que quaisquer outros, não posso deixar de realçar um agradecimento muito especial ao meu orientador Professor Doutor João Farinha, que desde o primeiro minuto teve a paciência de me ouvir, de me tirar dúvidas, e de repetir tantas vezes quantas necessárias as questões que por diversas vezes lhe coloquei. A sua dedicação e disponibilidade, os conselhos e técnicas, os desafios constantes, a presença sem horas nem dias marcados, a sua capacidade e conhecimentos, foram aquele apoio que qualquer mestrando desejaria ter, e sem o qual tudo seria muito mais difícil.

Porque um Mestrado é a continuidade de um caminho, nunca esquecerei todo o Corpo Docente que me acompanhou durante a minha licenciatura, nesta mesma grande Casa – ISLA Santarém, a quem devo apenas tudo!

Agradeço também todo o apoio e incentivo que fui recebendo por parte dos colegas, ao longo destes dois anos, esperando ter conseguido retribuir de forma igual e justa.

Por fim, à minha filha - Filipa Santos - motor de incentivo que me trouxe ao ISLA desde o primeiro dia, e que me acompanhou ao longo destes anos, com palavras de motivação, conselhos, e sempre disponível e pronta para me ouvir em situações que eu entendia serem difíceis de ultrapassar, dizendo-me sempre “tu consegues!”.

O papel da liderança  
na implementação do teletrabalho

## Resumo

O presente estudo teve como ponto de partida saber se houve algum impacto dos estilos de liderança quando implementados em ambientes de teletrabalho, nos trabalhadores por conta de outrem, em Portugal. Embora esta forma de trabalhar à distância se tenha acentuado quando imposta legalmente a partir de março de 2020, na sequência da pandemia do SARS-Cov-2, a sua existência remonta aos anos de 1857, surgindo pela primeira vez como trabalho à distância, na América e em demais países do centro da Europa. Com o decorrer do tempo, esta forma de trabalhar fora das instalações físicas das organizações, foi ganhando algum peso, uma vez que os custos do aluguer ou compra de espaços em zonas mais favoráveis das grandes cidades assumiam valores insuportáveis, para além de todos os encargos fixos que decorriam da existência destes espaços. Todas estas condicionantes, mas também vantagens, quer para as organizações, quer para a maioria dos trabalhadores, vieram obrigar a reponderar sobre os estilos de liderança que mais se adequavam, tendo em consideração o tipo de organização, a cultura, o ambiente, mas sobretudo a forma de gerir e liderar pessoas à distância, mantendo as equipas e o foco.

Apesar de algumas desvantagens, no campo das vantagens não podemos esquecer que alguns dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) podem ser encontrados nesta forma de trabalho, nomeadamente em termos de saúde e qualidade, porquanto veio reduzir os níveis de *stress* em viagens diárias e em correrias para cumprir horários; no âmbito da igualdade de género, o teletrabalho veio permitir uma aproximação entre homens e mulheres quanto ao seu desempenho a partir de casa, bem como veio dar oportunidade a quantas, vindas de outros países, só desta forma conseguiram entrar no nosso mercado de trabalho; permitiu ainda reduzir desigualdades, especificamente dando oportunidade de trabalho a pessoas de reduzida locomoção, ou portadores de alguma limitação física que não lhes permitia sair da sua residência; na vertente da produção e consumo sustentável, evitam-se muitos desperdícios, que possivelmente na empresa não se conseguiriam evitar; o clima também ganha, porque há menos poluição derivada à redução de veículos em circulação, seja poluição do ar ou sonora, diminuindo ainda o consumo de combustíveis, óleos e outros derivados.

Palavras-chave: Gestão; Liderança; Organização; Recursos Humanos; Teletrabalho; Trabalho.

### **Abstract**

The present study had as a starting point to know if there was any impact of leadership styles when implemented in teleworking environments, in employees in Portugal. Although this way of working from a distance has been accentuated in a legally imposed way from March 2020, following the SARS-Cov-2 pandemic, its existence dates back to the years 1857, having appeared for the first time as remote work, having its initial roots in America and other countries of central Europe. Over time, this way of working outside the physical premises of organizations has gained some weight, since the costs of renting or purchasing spaces in more favorable areas of large cities assumed unbearable values, in addition to all the fixed costs that resulted from the existence of these spaces. All these constraints, but also advantages, both for organizations and for most workers, have forced us to rethink the leadership styles that are more appropriate, taking into consideration the type of organization, culture, environment, but especially the way of managing and leading people at a distance, keeping the same teams and focus.

Despite some disadvantages, in the field of advantages we cannot forget that some of the Sustainable Development Goals (SDGs) can be found in this form of work, namely in terms of health and quality, as it reduced the levels of stress in daily trips and in rushing to meet schedules; in the field of gender equality, telework allowed an approximation between men and women regarding their performance from home, as well as giving opportunity to those who, coming from other countries, only managed to enter our labor market in this way; It has also allowed the reduction of inequalities, specifically by giving work opportunities to people with reduced mobility, or with some physical limitation that did not allow them to leave their residence; in the production and sustainable consumption aspect, much waste is avoided, which possibly could not be avoided in the company; the climate also gains, because there is less pollution due to the reduction of vehicles in circulation, either air or noise pollution, also reducing the consumption of fuel, oil and other derivatives.

**Keywords:** Human Resources; Leadership; Management; Organization; Teleworking; Work.

O papel da liderança  
na implementação do teletrabalho

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>CAPÍTULO I .....</b>  | <b>3</b>  |
| ENQUADRAMENTO .....  | 3         |
| <b>CAPÍTULO II .....</b>   | <b>6</b>  |
| REVISÃO DE LITERATURA.....   | 6         |
| <b>1. ORGANIZAÇÃO .....</b>  | <b>7</b>  |
| 1.1    BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA.....                                 | 7         |
| 1.2    CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO .....   | 10        |
| 1.3    CLASSIFICAÇÃO E TIPOS DE ORGANIZAÇÕES .....                           | 12        |
| 1.4    ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....  | 13        |
| 1.5    TIPOS DE ESTRUTURAS .....   | 16        |
| <b>2. TRABALHO.....</b>  | <b>24</b> |
| 2.1    BREVE HISTÓRIA DA EVOLUÇÃO DO TRABALHO.....                           | 24        |
| 2.2    CONCEITO DE TRABALHO .....  | 28        |
| 2.3    FORMAS, TIPOS E RELAÇÃO JURÍDICO-LABORAL .....                        | 30        |
| 2.4    TELETRABALHO .....  | 33        |
| 2.4.1 <i>Definição e origem do teletrabalho.....</i>                         | <i>33</i> |
| 2.4.2 <i>Teletrabalho e o Direito – O Acordo-Quadro Europeu .....</i>        | <i>40</i> |
| 2.4.3 <i>A Comissão Nacional de Proteção de Dados e o Teletrabalho .....</i> | <i>41</i> |
| 2.4.4 <i>Aspetos positivos e negativos do teletrabalho.....</i>              | <i>43</i> |
| 2.4.5 <i>Modalidades de teletrabalho .....</i>                               | <i>44</i> |
| 2.4.6 <i>Barreiras ao teletrabalho .....</i>                                 | <i>45</i> |
| 2.4.7 <i>Vantagens e desvantagens do teletrabalho.....</i>                   | <i>48</i> |
| 2.4.8 <i>A Seleção de Teletrabalhadores.....</i>                             | <i>58</i> |
| <b>3. GESTÃO .....</b>   | <b>58</b> |
| 3.1    NÍVEIS DA GESTÃO .....  | 61        |
| 3.1.1 <i>Teorias tradicionais de Gestão.....</i>                             | <i>62</i> |
| 3.1.2 <i>Teoria da gestão burocrática.....</i>                               | <i>62</i> |
| 3.1.3 <i>Teoria da gestão administrativa .....</i>                           | <i>63</i> |
| 3.1.4 <i>Teoria da administração científica .....</i>                        | <i>64</i> |
| 3.1.5 <i>As teorias comportamentais.....</i>                                 | <i>65</i> |
| 3.2    CONCEITO DE GESTÃO.....   | 67        |
| 3.3    GESTOR.....   | 69        |
| 3.4    TIPOS DE GESTÃO .....   | 72        |
| 3.5    GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....                                      | 73        |
| 3.6    GESTÃO DE PESSOAS .....   | 75        |
| 3.7    GESTÃO DE EQUIPAS.....  | 79        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>4. LIDERANÇA .....</b>   | <b>82</b>  |
| 4.1 TEORIAS DE LIDERANÇA .....  | 85         |
| 4.1.1 <i>Teoria do Grande Homem (década de 1840)</i> .....                              | 86         |
| 4.1.2 <i>Teoria dos Traços (1930-1940)</i> .....  | 87         |
| 4.1.3 <i>Teoria Carismática</i> .....   | 88         |
| 4.1.4 <i>Teoria da Abordagem Comportamental (1940-1950)</i> .....                       | 88         |
| 4.1.5 <i>Teoria das Abordagens Contingenciais e Situacionais (década de 1960)</i> ..... | 89         |
| 4.2 CONCEITOS DE LIDERANÇA .....  | 91         |
| 4.3 LÍDER .....   | 94         |
| 4.4 ESTILOS DE LIDERANÇA .....  | 96         |
| 4.4.1 <i>Liderança Autocrática/Autoritária</i> .....                                    | 98         |
| 4.4.2 <i>Liderança Democrática</i> .....  | 100        |
| 4.4.3 <i>Liderança Carismática</i> .....  | 101        |
| 4.4.4 <i>Liderança Liberal/ Laissez-faire</i> .....                                     | 102        |
| 4.4.5 <i>Liderança Transformacional e transacional</i> .....                            | 102        |
| 4.4.6 <i>Liderança Situacional</i> .....  | 104        |
| 4.4.7 <i>Liderança Visionária</i> .....   | 105        |
| 4.4.8 <i>Liderança Autêntica</i> .....  | 106        |
| 4.4.9 <i>Liderança Ética</i> .....  | 107        |
| 4.4.10 <i>Coaching</i> .....  | 108        |
| 4.5 LIDERANÇA VS. GESTÃO .....  | 109        |
| QUADRO-RESUMO DOS AUTORES ESTUDADOS .....   | 110        |
| DISCUSSÃO CRÍTICA DA REVISÃO DE LITERATURA .....  | 112        |
| DEFINIÇÕES DE HIPÓTESES .....   | 115        |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>  | <b>115</b> |
| METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....   | 116        |
| OBJETIVO DO ESTUDO .....  | 116        |
| QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO .....   | 117        |
| DESENHO DE INVESTIGAÇÃO – MÉTODOS QUANTITATIVOS .....                                   | 118        |
| CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO E TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS .....                           | 119        |
| ABORDAGEM QUANTITATIVA .....  | 119        |
| MEDIDAS E ESCALAS .....   | 120        |
| CÁLCULO DA AMOSTRA - PARTICIPANTES .....  | 121        |
| PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....   | 122        |
| <b>CAPÍTULO IV.....</b>   | <b>125</b> |
| CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....   | 125        |
| FIABILIDADE .....   | 136        |
| MEDIDAS DE ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA QUALIDADE DE VIDA EM TELETRABALHO .....            | 137        |
| ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS LATENTES EM ESTUDO .....                               | 145        |

|  |            |
|--|------------|
| RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS E FATORES .....  | 146        |
| DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....           | 147        |
| <b>CAPÍTULO V .....</b>                  | <b>148</b> |
| CONCLUSÕES TEÓRICAS .....                | 148        |
| CONCLUSÕES EMPÍRICAS .....               | 154        |
| CONCLUSÕES RESULTANTES DA DISCUSSÃO..... | 157        |
| LIMITAÇÕES.....                          | 158        |
| PROPOSTA DE ESTUDOS FUTUROS .....        | 159        |
| <b>5. REFERÊNCIAS .....</b>              | <b>161</b> |
| <b>6. APÊNDICES .....</b>                | <b>194</b> |
| <b>7. QUESTIONÁRIO .....</b>             | <b>206</b> |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1. <i>Estrutura simples</i> .....   | 19  |
| Figura 2. <i>Estrutura Funcional</i> .....   | 20  |
| Figura 3. <i>Estrutura Divisionária</i> .....  | 21  |
| Figura 4. <i>Estrutura Matricial</i> .....   | 22  |
| Figura 5. <i>Estrutura em Rede (interna)</i> .....   | 23  |
| Figura 6. <i>Estrutura em Rede (externa)</i> .....   | 23  |
| Figura 7. <i>Tipo de gestão mecanicista</i> .....  | 72  |
| Figura 8. <i>Tipo de gestão orgânica</i> .....   | 73  |
| Figura 9. <i>Cálculo amostral</i> .....  | 121 |
| Figura 10. <i>População empregada por conta de outrem em Portugal</i> .....                                  | 122 |
| Figura 11. <i>Género</i> .....   | 127 |
| Figura 12. <i>Idade – Grupos etários</i> .....   | 127 |
| Figura 13. <i>Habilitações Literárias</i> .....  | 128 |
| Figura 14. <i>Estado Civil</i> .....   | 129 |
| Figura 15. <i>Composição do Agregado Familiar</i> .....  | 129 |
| Figura 16. <i>Setor de Atividade</i> .....   | 130 |
| Figura 17. <i>Setor Funcional</i> .....  | 131 |
| Figura 18. <i>Número de trabalhadores ao serviço da entidade patronal</i> .....                              | 131 |
| Figura 19. <i>Tempo de serviço na entidade patronal</i> .....  | 132 |
| Figura 20. <i>Funções de chefia</i> .....  | 133 |
| Figura 21. <i>Dias por semana em teletrabalho</i> .....  | 134 |
| Figura 22. <i>Tempo em teletrabalho</i> .....  | 134 |
| Figura 23. <i>Local da prestação do teletrabalho</i> .....   | 135 |
| Figura 24. <i>Tipo de horário</i> .....  | 135 |
| Figura 25. <i>Modalidade de trabalho preferida</i> .....   | 136 |
| Figura 26. <i>Alfa de Cronbach de todos os 45 itens</i> .....  | 137 |
| Figura 27. <i>Resultados da análise descritiva das variáveis em estudo em contexto de teletrabalho</i> ..... | 146 |

## ÍNDICE DE TABELAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1. <i>Conceitos e autores estudados na Revisão de Literatura</i> .....  | 111 |
| Tabela 2. <i>Médias e desvio-padrão da variável Qualidade de vida em teletrabalho</i>  | 137 |
| Tabela 3. <i>Médias e desvio-padrão da variável Interação/relacionamento com chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho</i> .....                                  | 139 |
| Tabela 4. <i>Médias e desvio-padrão da variável Percepção na forma de liderança do seu chefe/superior hierárquico para consigo, em contexto de teletrabalho.</i> .....         | 140 |
| Tabela 5. <i>Resultados da análise fatorial da escala Qualidade de vida em teletrabalho</i><br>.....   | 141 |
| Tabela 6. <i>Resultados da Análise Fatorial da escala de Interação/relacionamento com chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho</i> .....                         | 143 |
| Tabela 7. <i>Resultados da Análise Fatorial da escala de Percepção na forma de liderança do seu chefe/superior hierárquico para consigo, em contexto de teletrabalho</i> ..... | 145 |
| Tabela 8. <i>Resultados da correlação entre as variáveis em estudo e os seus fatores</i>   | 147 |

## ÍNDICE DE APÊNDICES

|  |     |
|--|-----|
| Apêndice A. <i>Caraterização dos dados sociodemográficos e profissionais</i> .....   | 194 |
| Apêndice B. <i>Média, mediana, moda e desvio-padrão da variável Qualidade de vida em teletrabalho</i> .....  | 195 |
| Apêndice C. <i>Média, mediana, moda e desvio-padrão da variável Interação/relacionamento com chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho</i> . ...                              | 196 |
| Apêndice D. <i>Média, mediana, moda e desvio-padrão da variável Percepção na forma de liderança do seu chefe/superior hierárquico para consigo, em contexto de teletrabalho</i> .<br>..... | 197 |
| Apêndice E. <i>Análise Fatorial do construto Qualidade de vida em teletrabalho</i> .....   | 198 |
| Apêndice F. <i>Análise Fatorial do construto Interação/relacionamento com chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho</i> .....   | 200 |
| Apêndice G. <i>Análise fatorial do construto Percepção na forma de liderança do seu chefe/superior hierárquico para consigo, em contexto de teletrabalho</i> .....                         | 202 |
| Apêndice H. <i>Resultados da análise descritiva das variáveis em estudo em contexto de teletrabalho</i> .....  | 204 |
| Apêndice I. <i>Relação entre variáveis e fatores</i> .....   | 205 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS, SÍMBOLOS OU ACRÓNIMOS**

AF – Análise Fatorial

CEO – *Chief Executive Officer*

CNPD – Comissão Nacional de Proteção de Dados

CNPDI – Comissão Nacional de Proteção de Dados Informatizados

CT – Código do Trabalho

DGS – Direção Geral de Saúde

ECPE - *Centre of Enterprises with Public Participation*

ESP - *European Social Partners*

ETUC - *European Trade Union Confederation*

EU – *European Union* / União Europeia

EUA – Estados Unidos da América

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IA – Inteligência Artificial

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social

KMO - Kaiser Meyer-Olkin

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONG – Organizações Não Governamentais

PME – Pequenas e Médias Empresas

SMS - (*Short Message Service*)

SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UEAPME - *European Union of Crafts and Small and Medium-Sized Enterprises*

UNICE - *Union of Industrial and Employers Confederations of Europe*



## INTRODUÇÃO

É objetivo desta dissertação que os resultados apurados se possam refletir numa maior valia, essencialmente no âmbito do teletrabalho e no tipo de liderança que mais se aproximará ao que se entende como a mais adequada.

No âmbito do teletrabalho o ano de 2020 foi um ano de viragem abrupta na vida da maioria das pessoas e das organizações, na sequência da pandemia provocada pelo SARS-Cov-2, que assolou o mundo, e cuja origem, segundo Huang *et al.* (2020) teve origem em dezembro, na cidade Wuhan, Hubei, na China. Os elevados perigos de contágio levaram a que o Governo Português, por indicação da Direção Geral de Saúde (DGS) (2020), tomasse medidas nunca antes vistas, obrigando ao confinamento de toda a população, numa significativa transformação do ambiente laboral, com a obrigação de a maioria das pessoas terem de trabalhar a partir das suas casas, em regime de teletrabalho (Tavares *et al.*, 2021).

Ainda do ponto de vista destes autores, Não foi apenas e só a situação da forma de trabalhar que se alterou, considerando que inúmeras famílias se viram a braços, e, simultaneamente com o facto da necessidade de terem de ajudar os filhos, também estes em situação de confinamento, tendo de frequentar as aulas de forma remota, conforme determinado pelo Despacho n.º 3427-B/2020, de 18 de março, da Administração Interna, Gabinete do Ministro, 2020 (Despacho n.º 3427-B/2020 Da Administração Interna, 2020).

Embora o teletrabalho, ou trabalho remoto não fosse uma novidade surgida nos nossos dias, o facto é que, por imposição legal, passou a ser uma forma alternativa e obrigatória, que envolveu a grande maioria dos trabalhadores, afastando-os fisicamente dos seus postos habituais de trabalho nas organizações, das suas equipas e do seu ambiente natural, remetendo-os para as suas residências pessoais e/ou para centros de trabalho onde se poderiam encontrar eventualmente algumas pessoas, com as devidas medidas de segurança impostas (Domenico *et al.*, 2020). Este novo “normal” que decorreu a partir de março de 2020 e que no ano de 2022 ainda prolifera por alguns países, incluso Portugal, embora menos acentuadamente, foi um período negro para a grande maioria das empresas/organizações, levando muitas a encerrarem pelos graves prejuízos advindos de serem obrigadas a parar a sua produção porque não havia alternativa por um trabalho feito à distância, enquanto que outras, com maior ou menor dificuldade foram forçadas a alterar

todo o seu *modus operandi*, as suas equipas, a própria cultura, a sua liderança e forma de gestão. Surgiram novos modelos de gestão, aplicaram-se estilos de liderança mais adaptados às novas circunstâncias com as dificuldades acrescidas que um líder encontra perante uma equipa que trabalha à distância.

As novas tecnologias digitais foram cruciais neste passo de gigante, onde todos se viram perante uma nova realidade, mesmo aqueles para quem a utilização da internet não passava muitas vezes de uns pequenos momentos de lazer (Leite *et al.*, 2019b).

Nesta turbulência de alterações os gestores e os líderes tiveram de assumir o seu papel, reescrevendo mapas, organogramas, planos com o mesmo objetivo que a organização tinha quando foi criada, não perdendo o foco da visão, só que, com trabalhadores dispersos um pouco por toda a parte. Os líderes mais “formais” porventura sentiram maior dificuldade, e em contrapartida, os que optaram ou já tinham um estilo de liderança mais “aberto”, vingaram perante grandes adversidades, em favor dos trabalhadores e da organização.

É sobretudo neste momento mais crítico, em que se redesenha o futuro do trabalho e das organizações, que o futuro da liderança, mais que nunca, carece de uma (re)análise bem vincada, por forma a ser a alavanca que a generalidade das organizações necessita, e que as equipas anseiam.

Em consequência das recentes medidas de distanciamento social como resposta à Covid-19, algumas questões de valor inquestionável para o significado do trabalho, são agora trazidas para um novo foco (Hennekam & Shymko, 2020). A crise da saúde veio trazer a necessidade urgente de uma liderança, agora mais que nunca, centrada no ser humano, priorizando estabilidade, igualdade e prevenção de conflitos, questões estas por várias vezes negligenciadas pelo sistema patriarcal (Markham, 2013).

Este trabalho tem assim como fundamento, estudar o desenvolvimento havido nas várias formas de trabalho e dos estilos de liderança que foram evoluindo ao longo dos tempos, com o objetivo de se poder dar resposta à pergunta de partida **“Qual o impacto do estilo de liderança na qualidade de vida em teletrabalho nos trabalhadores por conta de outrem, em Portugal?”**.

### ***Estrutura***

No primeiro capítulo, faz-se o enquadramento do presente trabalho que levou a esta dissertação, e que revelam os objetivos principal e acessório, bem como a perspetiva pessoal perante a relevância e a importância dos temas escolhidos.

No segundo capítulo insere-se a revisão de literatura, onde se abordam e estudam temas como a Organização, o Trabalho, a Gestão e a Liderança, abordando e comparando diversas definições e resultados obtidos por variados e relevantes autores, numa análise tão profunda no tempo quanto a pesquisa permitiu.

O terceiro capítulo do presente trabalho, refere-se à metodologia de investigação, onde se relatam as técnicas de recolha dos dados, o tipo de investigação, bem como que procedimentos foram aplicados na recolha, tratamento e por fim na análise desses dados.

Cabe ao quarto capítulo - resultados - demonstrar não só os resultados obtidos, como referir a caracterização da amostra, os seus atributos e dimensões, apresentar uma discussão sobre os resultados, e ainda fazer uma referência às limitações encontradas.

Finalmente, o quinto e último capítulo, deixará comentários sobre algumas das conclusões teóricas, empíricas e sobretudo quais as conclusões resultantes da discussão. Termina com uma proposta para estudos futuros.

## **CAPÍTULO I**

No presente capítulo faz-se um enquadramento geral deste estudo, onde se abordam as visões do mundo organizacional, a visão do trabalho na perspetiva de vários autores e a sua evolução ao longo dos anos, como estas alterações implicaram também alterações na forma de gerir e liderar, se necessário adaptando novos estilos consoante a organização, sobretudo numa altura em que a Pandemia do Covid-19, forçou grande parte da população a enveredar pelo teletrabalho.

### ***Enquadramento***

Entende-se importante a elaboração deste estudo, considerando que o mundo organizacional, como hoje o conhecemos, não foi nem será certamente um mundo

organizacional estático, porquanto ao longo da História do Homem, sofreu as maiores alterações quanto à sua forma de existência e à sua forma de gestão, desde o tempo em que o Homem descobriu que podia trabalhar a terra e os artefactos (Caiusca, 2018; Rosa & Zingano, 2013), não só com vista ao seu sustento, da família e do grupo, mas criando reservas que aprendeu a trocar por produtos que não tinha, vindos de outras zonas e de outros povos. A evolução na forma de transportar o que queria “negociar”, veio facilitar a sua deslocação com cargas para outros pontos geográficos, ultrapassando-se zonas feudais, que até certo momento não permitiam com facilidade certas transações, derivado às diferenças de língua, de dinheiro, de pesos, medidas e muito mais (Sousa, 2019). Ultrapassadas estas dificuldades, rapidamente se instalou um sistema capitalista, criaram-se impostos, surgiram os “senhores” e na mesma linha os escravos, que trabalhavam para aqueles. Este primeiro trabalho a favor dos senhores, era tido inicialmente como um castigo/sanção/pena por algo dito ou feito, sofrendo mais tarde alterações que, embora continuando a ser um castigo, era agora provindo de Deus, um dom de Homens-bons, uma arte.

Todas estas alterações do trabalho, continuam dinâmicas, não na sua essência mas na forma do processo, nomeadamente a partir de março de 2020, que obrigou a uma reestruturação das organizações, das suas equipas, que alterou planos e projetos, que reformulou a gestão e adaptou a liderança consoante as circunstâncias, mas o mais importante, e de relevância que merece destaque, foi que, se acentuou o foco nas pessoas, no seu bem estar e felicidade, na sua evolução, sem nunca perder o objetivo primeiro de todas as organizações, que assenta na maior e melhor produtividade para obtenção do lucro.

*Perspetiva pessoal. Porque é este tema relevante e importante?*

O interesse pessoal nesta investigação é uma sequência de estudos da mesma área, oriundos de um grau académico anterior, que fez despertar o gosto pela análise e pelo aprofundar de conhecimentos, com base nas investigações já existentes e levadas a cabo por académicos, filósofos, cientistas e outros de renome mundialmente reconhecidos, numa tentativa de dar um pequeno contributo, e se possível, deixar o meu cunho com vista a que outros o possam continuar no futuro, no sentido de se poder verificar em mais profundidade se o fenómeno da liderança tem ou não realmente impacto na motivação

dos colaboradores que se encontram em teletrabalho, sobretudo tirando partido do contínuo e permanente avanço das novas tecnologias, com vantagens para as organizações e para as pessoas que dela fazem parte.

*Objetivo principal*

O objetivo principal deste estudo será o de contribuir para validar, de forma tão aprofundada quanto possível, a relação entre os diversos estilos de liderança e as várias formas de trabalhar, mais concretamente no que se refere ao teletrabalho, de forma a perceber se há impacto nas mudanças quanto às formas de prestar trabalho ou quanto aos estilos de liderança aplicados e/ou que mais se adequam às novas formas.

*Objetivo acessório*

Pretende-se com este estudo conseguir avaliar até onde a experiência em contexto de teletrabalho, por imposição ou por opção, produz ou produziu algum tipo de impacto na vida dos trabalhadores, e ainda ter a perceção que fatores principais têm ou tiveram influência quanto ao tipo e forma de liderança a que estiveram e/ou estão sujeitos.

Nesse sentido, para que a finalidade deste estudo se concretize, são propostos os seguintes objetivos:

- a) Apurar se a opção pelo teletrabalho permite que entre a vida pessoal e profissional resulte em um equilíbrio mais vincado;
- b) Aferir qual das formas de trabalho se reveste como a mais preferencial;
- c) Ter a noção de qual o estilo de liderança que está mais relacionado com o teletrabalho;
- d) Concluir se um trabalhador com mais antiguidade na organização se vê impactado pelo teletrabalho;
- e) Analisar se o estilo de liderança mudou, deixando de ser mais democrático quando em trabalho presencial para mais autoritário em regime de teletrabalho porque o líder duvida da seriedade do trabalhador, não sabendo se está em casa ou numa atividade de lazer ou, se se deu o inverso, isto é, se em teletrabalho o seu estilo de liderança é mais democrático do que presencialmente.

## CAPÍTULO II

Neste capítulo, recorrendo a dados secundários, pretende-se abordar e aprofundar quatro temas distintos, mas que são dissociáveis no âmbito da presente investigação. Assim, abordar-se-á a Organização, enquanto entidade voltada para a produção e serviços, desde os tempos em que, no Séc. XII as instituições evoluíram neste sentido, passando pelo seu conceito, a classificação e os vários tipos de organizações, bem como dos vários tipos de estrutura. Seguir-se-á um estudo sobre o Trabalho, desde os tempos primórdios em que este era uma forma de castigo para alguns Homens, passando pelas alterações trazidas pela primeira Revolução Industrial, até aos nossos dias, com diferentes formas de prestação. O terceiro e quarto pontos irão abarcar a Gestão que, em paralelo com a Liderança, são a forma de conseguirem levar as organizações a atingir os seus objetivos, aplicando vários estilos de liderança em conformidade com o tipo de organização, formas de prestar o trabalho e diretivas dos gestores.

### *Revisão de Literatura*

Uma investigação académica, pela sua amplitude, pode ser classificada como primária ou secundária, no entanto o presente trabalho reveste -se do tipo secundário, considerando que a fonte material deste estudo assenta essencialmente na síntese de diversas publicações, impressas e *online*, e não de testes levados a cabo pelo autor do presente estudo, nem de análise de novos dados encontrados.

A presente revisão de literatura, advém da consulta de diversas obras e da leitura de teses e dissertações de instituições do ensino superior nacionais e internacionais, e ainda da análise de *papers* de autores conceituados, desde os nossos primórdios aos dias de hoje. Tendo em conta a dinâmica de inúmeras publicações nos nossos dias, os temas tão diversificados disponíveis na *internet*, a facilidade de quebrar barreiras linguísticas e a fiabilidade da qualidade disponível, esta ferramenta tornou-se um excelente veículo da transmissão de conhecimentos, e uma forma mais rápida de se poder absorver matéria que de outra forma não sobraria muito tempo para aprofundar algumas matérias.

De realçar ainda a disponibilidade de estudos *online*, não apenas parcial, mas total através da pesquisa por palavras-chave, evitando uma pesquisa exaustiva através de um conteúdo específico. Nos últimos anos a oferta digital, considerada fidedigna tem aumentado substancialmente, numa perspetiva de transmissão de conhecimentos, em favor de quantos buscam matéria para análise e continuidade dos estudos académicos.

Assim, a revisão de literatura inserta no Capítulo II, levada a cabo para este efeito, é suportada por um vasto leque de publicações relacionadas com o início e a evolução das organizações até aos nossos dias, com a história do trabalho e as suas diversas formas, com a gestão desde a sua teoria pioneira sobre a natureza e os fatores da geração e riqueza cuja maior evolução se deu no Séc. XVII com a Revolução Industrial, e por último abarcar-se a liderança nos seus diversos tipos e formas.

## **1. ORGANIZAÇÃO**

### **1.1 Breve contextualização histórica**

Tomando como ponto de partida o Séc. XI, numa época de profundo feudalismo, começam a surgir algumas transformações no seio das instituições, num passo ainda que lento, mas em direção ao que se pretendia que fosse mais moderno e avançado para a época, e assim a enorme divisão da sociedade que era característica do período medieval, começou aos poucos a desvanecer-se, sobretudo pelo decréscimo das invasões Bárbaras e pelo maior volume de negócios com o Oriente, em consonância com a situação que decorria das Cruzadas. Entretanto os entrepostos comerciais, na época conhecidos por “burgos”, que estiveram na origem da expansão das primeiras cidades consideradas modernas, multiplicaram-se e assumiram uma importância muito relevante. A partir daqui o comércio intensifica-se, surgindo cada vez mais oportunidades de desenvolvimento da arte artesanal e expansão de negócios, envolvendo um significativo acréscimo de pessoas envolvidas, que viam uma oportunidade de conseguirem sobreviver não só do comércio, mas também de alguns ofícios (Cândido et al., 2019).

Segundo Cândido *et al.*, (2019), na perspetiva de Braudel (1996), com o crescendo do comércio e da produtividade, foi surgindo a necessidade de se definirem regras, necessárias ao controlo ordenado das atividades, cada vez mais competitivas. Tendo em conta a reduzida capacidade por parte do poder central em regular e controlar as atividades económicas, nos primeiros tempos a criação de formas de orientação, baseavam-se quase que exclusivamente por acordos realizados entre os comerciantes que trabalhavam nas mesmas linhas de atividade, com produtos similares. Esta forma de entendimento e cooperação acabou por dar origem ao que vulgarmente se começou a conhecer como corporações (ou guildas), onde cooperavam todos os produtores,

estabelecendo os respetivos preços; adquirindo ou vendendo produtos em conjunto, com o objetivo de conseguirem um maior e melhor poder nas negociações; definindo o padrão de qualidade que os seus produtos deveriam ter, tendo como objetivo valorizar a sua reputação; funcionava como um “amortecedor” nas flutuações que o mercado sofria; e disponibilizavam empréstimos e demais serviços de ordem financeira.

Era com base neste tipo de corporativismo que os habitantes do burgo (burgueses) se uniam e se articulavam entre si de forma a defenderem os seus interesses, e faziam frente às investidas dos nobres que lhes pretendiam expropriar os seus pertences. Esta conjugação de esforços, tornava o grupo quase impenetrável, com os seus próprios códigos de conduta muito severos, que obrigavam inclusivamente a que, quem o integrasse fosse sujeito a um juramento de lealdade e fidelidade, como se se tratasse de uma irmandade numa qualquer religião. Esta forma de se sentir e de serem vistos, podia assemelhar-se a que entre si se considerassem irmãos e os concorrentes seriam vistos como “inimigos”, gerando-se rivalidades com corporações e grupos congêneres, compostos por indivíduos de posições diferentes no âmbito da cadeia de produção, permitindo-lhes que se dividissem em “associações”, quer de produtores quer de mercadores (de ofício). Quem integrava o grupo dos ofícios era por norma aqueles cuja atividade principal seria o artesanato, e destes, os que mais se destacavam seriam por exemplo, os ferreiros, os padeiros ou os construtores, que eram vistos como os mestres de cada um destes ofícios. Para além de tudo isto, da conjugação de esforços e de ser mais rentável a existência destas corporações, implicava também que houvesse um controlo sobre cada uma das artes e os seus segredos, ficando assim mantidos e controlados, operando variadas vezes, como uma forma de barreira criada a quem entrava (Cândido et al., 2019).

Isto não obrigava a que todos desempenhassem a sua função num único sítio. Cada um tinha o seu local próprio de trabalho, a sua oficina, onde também habitava, não existindo qualquer linha que separasse o trabalho da moradia. Segundo estava regulamentado pelas corporações, quem se dedicava ao trabalho artesanal, em princípio seriam os trabalhadores tidos como aprendizes, que habitavam na oficina e eram tutelados pelos respetivos mestres, tendo a obrigação de se lhes manterem fiéis. Estes aprendizes de ofício, eram por norma jovens, cujos pais os deixavam sob a alçada dos mestres, para que pudessem aprender o ofício mais indicado, pagando aos mestres todo o tempo que iria durar a aprendizagem, que habitualmente rondava os nove anos, findos os quais estes

operários passavam a jornaleiros. A partir daqui teriam o seu próprio trabalho, passando a usufruir da respetiva remuneração (Huberman, 1986).

Mas o caminho não terminava aqui. As corporações mantinham o acesso muito restrito a certos conhecimentos, mantendo em segredo muitos dos processos. Para que os (agora) jornaleiros passassem a usufruir do estatuto de mestres, cabia-lhes ainda a obrigação final de produzirem uma peça como obra-prima, que seria analisada e eventualmente aceite pelos membros da corporação, onde então os consideravam como novos membros efetivamente reconhecidos. Para beneficiarem deste reconhecimento tinham de ultrapassar a linha que separava aprendiz de mestre, à época bem vincada pela diferença que havia na relação entre aprendiz e mestre, relação esta, predominantemente pessoal (paternalista) e claramente diferente das relações profissionais, características das organizações burocráticas. Nestes primórdios as oficinas eram pequenos espaços, onde tinham lugar os trabalhos artesanais, cuja produção se destinava essencialmente ao consumo local. Este tipo de comércio, com esta dimensão, podia ser comparado àquilo a que hoje entendemos como trabalhos artísticos, tendo em conta que cada uma seria peça única (Cândido et al., 2019).

Este tipo de organização, através das corporações foi um forte impulsionador da burguesia, com uma acentuada ascensão na sociedade, ganhando força politicamente para colocarem em causa algumas instituições feudais que limitavam o desenvolvimento da economia e de muitos negócios essenciais. A dificuldade das pessoas se integrarem socialmente noutros territórios feudais, sobretudo pela grande diversidade que existia em cada um deles, obrigava a que os comerciantes se confrontassem inclusivamente com dificuldades linguísticas, com as moedas que também variavam de feudo para feudo, com as próprias medidas e pesos, e ainda com um regime tributável em tudo diferentes entre si; mas com o decorrer do tempo, muitos destes constrangimentos conseguiram-se ultrapassar e evoluir, através de algumas coligações que tiveram lugar entre os diversos grupos da burguesia, que por sua vez se organizaram em corporações maiores, e também pelas monarquias, sobretudo da Europa Ocidental, a partir do Séc. XVI, resultando no aparecimento dos chamados Regimes Absolutistas em que, a riqueza provinda do comércio, advinda de pesados impostos, arrecadada pelo poder central, permitiu criar e organizar verdadeiros exércitos, devidamente armados, que foram derrotando os cavaleiros medievais, e desta forma reunificaram grande parte do território nacional, passando a existir regras comuns, a partilharem as mesmas moedas, pesos e medidas, e

sobretudo a mesma tributação, motor essencial na alavancagem da economia de então, mantendo-se e crescendo durante mais de um século (Cândido et al., 2019).

## 1.2 Conceito de Organização

O primeiro conceito de “organização” surgiu e manteve-se por todo o período da criação do capitalismo, ganhando forma vincada sobretudo desde o Séc. XVIII (Dumont, 2000). Durante todo este tempo predominou um elevado grau influenciador de valores que dominavam a sociedade feudal, numa época em que a esfericidade do meio doméstico e outros meios sociais eram ainda significativamente reduzidos, face à autonomia do círculo que dominava a economia, e onde estes valores tinham o poder de influenciar de forma decisiva os conceitos de organização que prevaleceram, num período compreendido entre o Séc. XVIII e as primeiras décadas do século XX, altura em que socialmente começaram a ser levantadas algumas questões, colocando em dúvida esta teoria (Cândido et al., 2019).

Segundo Peter Drucker (1997), *as cited in Milani et al.* (2008), o conceito de organização assenta no conhecimento, o qual é a razão para que a organização se especialize, e onde todas as funções determinadas pelas tarefas se tornem em conhecimentos produtivos. A obrigação das organizações será a de conseguirem que os conhecimentos sejam produtivos, onde o maior nível de especialização trará mais eficácia. Milani *et al.*, (2008), escreve ainda que, sob a perspetiva de outro autor - Etzioni (1972), refere este que a sustentação da organização está em esta ser uma unidade social, onde os objetivos organizacionais assumem diversas funções: i) ser a base da legitimidade que fundamenta a sua atividade; ii) unidade de medida para analisar o seu grau de produtividade; iii) padrões que possibilitem ter uma noção da sua eficiência e do rendimento. Em suma, servir todos os objetivos, é a base de existência da organização. Refere ainda este autor que existem inúmeras organizações em que, de forma legítima e em simultâneo, possuem inclusivamente diversos objetivos, ou seja, têm fins múltiplos, mas esclarecendo que as organizações devem ser entendidas sempre como uma unidade social em busca de objetivos específicos, a qual se encontra devidamente estruturada.

Segundo Menezes (2019), após análise por diversa literatura, verifica-se que existem algumas ideias acerca do que é uma organização, onde se assume ser uma forma de coordenar uma ou várias atividades, que envolvem pelo menos duas pessoas, atuando

com a intenção de chegarem a objetivos comuns, onde essas mesmas pessoas se interligam através da aplicação de responsabilidades e funções. Este ponto de vista de cooperação vai ao encontro das teorias económicas do que efetivamente se pretende de uma organização.

Menezes (2019), refere que as organizações são realidades bem definidas de uma instituição e de uma associação de trabalhadores, com tarefas e papéis específicos, fazendo esta uma distinção entre o que entende por instituição e organização. Refere este autor que a instituição se caracteriza por ter uma função que se baseia em responder a certas necessidades básicas sociais; por possuir uma estrutura que é composta por pessoas que comportam um determinado conjunto de crenças, comportamentos e valores comuns; e, finalmente, por terem relações ditadas por certos procedimentos e normas. Por outro lado, no que se refere a uma organização, esta é composta por um certo número de pessoas, caracterizando-se por ter a função de prestar serviços, produzir bens, e dar resposta às necessidades próprias dos seus participantes; por ter uma estrutura alicerçada em pessoas que se relacionam entre si, que dividem o trabalho a fim de conseguirem bens e serviços pela transformação de variados produtos; e, por último, por perdurar no tempo. A organização é ainda entendida como uma entidade que “busca, avalia e adquire recursos necessários para implementar estratégias”, que consigam melhorar a sua eficácia e eficiência (Menezes, 2019).

Robbins (1990), defende que uma organização é uma entidade social conscientemente coordenada, com uma fronteira relativa identificável, que funciona numa base relativamente contínua para alcançar um objetivo comum ou um conjunto de objetivos. Entidade social significa que a unidade é composta por pessoas ou grupos de pessoas que interagem entre si. Os padrões de interação que as pessoas seguem numa organização não emergem apenas; em vez disso, são premeditados e, nesse âmbito, como as organizações são entidades sociais, os padrões de interação dos seus elementos devem ser equilibrados e harmonizados para minimizar a redundância, mas garantir que as tarefas críticas estão a ser concluídas. O resultado é que esta definição assume explicitamente a necessidade de coordenar os padrões de interação das pessoas.

Ainda no entendimento de Robbins (1990), uma organização tem um limite relativamente identificável. Esta fronteira pode mudar ao longo do tempo, e pode nem sempre ser perfeitamente clara, mas o facto é que deve existir sempre uma fronteira definida para distinguir os membros dos não membros. Na maioria das relações de

trabalho, há um contrato implícito em que o trabalho é trocado por salários. As organizações pagam para alcançar algo. Estes "algo" são objetivos, e geralmente são inatingíveis por indivíduos que trabalham individualmente, embora sejam alcançados de forma mais eficiente através do esforço de grupo. Embora não seja necessário que todos os membros apoiem plenamente os objetivos da organização, a sua definição implica um acordo geral com a missão da organização.

### 1.3 Classificação e tipos de Organizações

Segundo Mendes (2022), as organizações, dependendo da sua atividade económica, podem assumir diferentes formas jurídicas. Tendo em consideração alguns critérios essenciais, as organizações podem-se classificar da seguinte forma:

- a) Sociedades comerciais/civis (por quotas, anónimas, em nome coletivo, unipessoal, etc.) - que são efetivamente as de maior volume em termos de quantidade, funcionando com capitais próprios dos seus sócios ou acionistas;
- b) Cooperativas – entidades de constituição livre, formadas por capitais diferentes de diversos membros, sem fins lucrativos, que funcionam em forma de entreajuda, cujo objetivo é a satisfação das necessidades económicas, culturais e sociais dos seus “associados”;
- c) Associações – são de igual forma uma pessoa coletiva, com personalidade jurídica, que visam a satisfação de interesses comuns à sociedade. Como exemplo, podem-se referir as Associações Humanitárias, quer sejam de Bombeiros, de Dadores Benévolos de Sangue, de Ambulâncias, as desportivas, as musicais, recreativas, culturais, entre outras;
- d) Fundações – são pessoas coletivas, com a finalidade de um interesse social, podendo explorar algumas empresas, caso seja necessário para atingir os seus fins (por ex: Fundação Calouste Gulbenkian);
- e) Entidades de solidariedade social – Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), onde se podem incluir as Santas Casas das Misericórdias, os Lares de Idosos, as Fundações de solidariedade social, entre outras;
- f) Pessoas coletivas Religiosas – das quais fazem parte a Igreja Católica, as Dioceses, as Paróquias, a Conferência Episcopal Portuguesa, e ainda, por exemplo os espaços de venda de arte sacra;
- g) Empresas Públicas – onde se incluem todas as que dependem diretamente do Estado, sejam elas a nível local, regional ou nacional.

Embora as Organizações Não Governamentais (ONG) não sejam consideradas propriamente uma empresa, são, todavia, uma organização, num sentido diferente de “negócio”, mas que se entende ter ainda cabimento neste trabalho. Assim, as ONG consideram-se como um veículo que tende essencialmente reduzir a pobreza nas suas variadas formas e necessidades e a promoverem o desenvolvimento assente na comunidade. Apesar de não serem uma organização (comercial) na verdadeira aceção da palavra, são um complemento a algumas atividades do mercado e do Estado onde, por interferência de entidades locais podem providenciar bens e/ou serviços (Lemia, 2018).

Relativamente à sua dimensão, podem ser uma micro, pequena, média ou uma grande empresa. Segundo o art.º 100.º da Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro (Lei n.º 7/2009 do Ministério do Trabalho, 2009), considera-se “Microempresa aquela que tem até 10 trabalhadores; Pequena empresa a que tem entre 10 e 50 trabalhadores; Média empresa a que emprega entre 50 e 250 trabalhadores, e Grandes empresas todas aquelas que dão emprego a mais de 250 trabalhadores”. Segundo o Instituto Nacional de Estatística, (INE, s.d.), uma microempresa não pode ultrapassar um volume de negócios anual superior a dois milhões de euros; uma pequena empresa não poderá ir além de dez milhões de euros em volume de vendas por ano, e uma média empresa terá de ficar pelos cinquenta milhões de euros/ano em volume de vendas.

#### **1.4 Estrutura Organizacional**

Quando se cria uma empresa, já existem determinados procedimentos de operacionalidade pré-definidos com base no que já existe, tal como deve haver, e haverá, uma linha de comando inicial, responsável hierarquicamente pelos primeiros trabalhadores, e conforme o negócio vai crescendo e prosperando, também a complexidade de toda a organização vai aumentando, exigindo cada vez mais mudanças, de forma a cimentar uma estrutura organizacional, adequada às suas necessidades e realidades do momento, nunca devendo ser encarada como definitiva qualquer atualização estrutural, uma vez que a organização ao longo dos tempos, vai sofrendo mudanças e atualizações. São estas alterações, esta evolução, que vai recriando e redesenhando a orgânica da organização, refletida em fluxogramas e organogramas. Quando se elabora o plano de estratégia da organização, mediante o que se determina para a missão, para as políticas, visão, objetivos, diretrizes e metas, passa a existir matéria que

chegue para que o gestor possa decidir que tipo de critério deve ter em conta para consolidar a estrutura organizacional (Pizzolatto, 2018).

Segundo Chiavenato (2004) escreveu no seu livro *Introdução à Teoria Geral da Administração*, o racionalismo numa organização formal é a sua característica de maior importância. Este autor define uma organização como um conjunto de cargos funcionais e de hierarquias, a cujas normas comportamentais todos os trabalhadores se devem submeter. O princípio basilar deste entendimento de organização assenta que, dentro do que é possível tolerar, todos os seus elementos se devem comportar de forma racional, ou seja, conforme o que é determinado para cada um deles. Na mesma linha de pensamento, Stoner e Freeman (1995), escreveram na sua obra intitulada *Administração*, que "Estrutura Organizacional, é o modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas", *as cited in* Bianco (2016). Por seu lado, Teixeira (2013), cita que "Estrutura Organizacional é o conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização. Define as funções de cada unidade da organização e os modos de colaboração entre as diversas unidades e é normalmente representada num diagrama chamado organigrama".

Segundo Medeiros *et al.*, (2011), é o método como a organização se conjuga para conseguir desenvolver as atividades, não sendo possível apontar como exemplar nenhuma estrutura organizacional que seja considerada excelente, o essencial é que tenha flexibilidade suficiente para que possa ser ajustada a um momento específico que a organização necessite, de forma a que consiga ultrapassar certas imposições. Não há, nem pode haver, estruturas organizacionais estáticas, considerando que estão sujeitas a diversas interferências externas, como por exemplo o próprio ambiente em que se inserem, mas também sujeitas a interferências internas, nomeadamente o tipo de estratégia que se adotou, as tecnologias que tem ao dispor e até mesmo o potencial humano.

Henry Fayol (1960), entendia a organização da mesma forma que um "corpo social", o qual se deveria projetar em conformidade com uma série de princípios gerais que levariam a uma operação com eficiência. Aos gestores caberia a realização de processos de planeamento técnico e o respetivo controlo da estrutura projetada. As estruturas das organizações formais, devem obedecer a padrões previamente definidos, com clareza, de forma a não restarem dúvidas à efetivação dos processos. Estas determinações têm de estar devidamente documentadas na forma escrita, devendo incluir normas realizadas de

forma impessoal. Estas regras, concebidas em diversos níveis, assentes em políticas concretas, em normas e regras de comportamento, descrição de funções e de cargos, em organogramas, diretivas de trabalho e muitos outros documentos, devem estar integradas de forma coerente, devendo definir-se uma divisão efetiva e de forma muito clara acerca de como o trabalho é repartido entre os trabalhadores que fazem parte da organização. Estas pessoas estabelecem também uma hierarquização conforme as várias funções que existem, definindo linhas de comunicação, orientação, e de comando, existindo por regra um elevado nível de centralização, não havendo a possibilidade de comunicar ou coordenar em sistema horizontal. O poder legitimamente concedido a um superior é limitado a um determinado nível de controlo, onde as eventuais aplicações coercivas têm de estar em linha com os regulamentos existentes. As posições e os cargos da estrutura organizacional são definidos de forma isenta em relação a quem os for ocupar (Cândido et al., 2019).

Robbins (1990), descreve o seu conceito de estrutura de organização como a necessidade de haver uma coordenação formal dos seus padrões de interação entre todos os elementos da organização. É a estrutura da organização que define como a tarefa deve ser atribuída, quem reporta a quem, e os mecanismos formais de coordenação e padrões de interação que serão seguidos. Este autor define a estrutura de uma organização como tendo três componentes: i) complexidade; ii) formalização; e iii) centralização, que se definem como:

- i) A complexidade considera a extensão da diferenciação no seio da organização. Isto inclui o grau de especialização ou divisão do trabalho, o número de níveis na hierarquia da organização, e até que ponto as unidades da organização estão dispersas geograficamente. À medida que as tarefas se tornam cada vez mais especializadas, mais níveis são adicionados na hierarquia, e a organização torna-se cada vez mais complexa. É claro, que *complexidade* é um termo relativo. Imagine-se, por exemplo o longo caminho a percorrer para abordar a complexidade de uma organização como a “*General Electric*” ou de uma “*IBM*”, onde existem centenas de especialidades ocupacionais, quase uma dezena de níveis entre os trabalhadores da produção e o diretor executivo, e unidades organizacionais dispersas em países de todo o mundo;
- ii) A formalização é o grau em que uma organização se baseia em normas, regras e procedimentos para direcionar o comportamento dos colaboradores. Algumas

organizações operam com um mínimo deste tipo de orientações padronizadas; outras, algumas das quais até de dimensão mais reduzida, têm todo o tipo de regulamentos e normas que instruem os empregados sobre o que podem ou não fazer;

- iii) A centralização considera sempre onde reside o *locus* da autoridade de decisão. Em algumas organizações, a tomada de decisão é altamente centralizada. Os problemas fluem para cima, e os executivos seniores escolhem a ação apropriada que devem tomar. Noutros casos, a tomada de decisão é descentralizada. A autoridade está dispersa para baixo na hierarquia. Tal como com a complexidade e a formalização, uma organização não é centralizada nem descentralizada. A centralização e a descentralização representam dois extremos num contínuo.

Não existe uma forma única de estrutura organizacional, todavia, e pese embora o facto de existirem diversos tipos de estrutura, acabam todos por se encontrarem num dos dois tipos de organização, neste caso, orgânica e mecanicista. A estrutura orgânica caracteriza-se pela relevante interação dos trabalhadores, por maior flexibilidade, menos formalizações, onde a descentralização em termos de autoridade assume um papel de destaque, não havendo ainda uma diferenciação horizontal de relevo. No que concerne à estrutura mecanicista, ao invés da orgânica, há uma elevada diferenciação horizontal, os procedimentos e as regras assumem um alto nível de intransigência, a formalização é ponto a ter em conta, existe um rígido relacionamento em termos de hierarquização, com acentuado poder de centralização na tomada de decisões (Teixeira, 2013).

## 1.5 Tipos de Estruturas

Para Soares (2013), a estrutura organizacional implica que se trace uma diretriz de acordo com as estratégias e os objetivos estabelecidos, o que significa que a estrutura de uma organização é uma ferramenta essencial para que a empresa alcance a meta a que se propõe. Refere ainda que a administração de uma organização/empresa devidamente estruturada, é formada por: i) planeamento; ii) pela organização; iii) pela direção; e, iv) pelo controlo dos trabalhadores, bem como a garantia de que os recursos dispostos pela organização/empresa tendem a conseguir os objetivos previamente delineados. Neste sentido, o planeamento define a finalidade e as metas da organização, prevendo atividades, meios e recursos que vão permitir atingir os seus objetivos ao fim de um determinado período; a organização abarca trabalhadores e recursos, definindo as

atribuições de cada um, as normas, e as responsabilidades, de forma a que atinjam os objetivos previstos; a direção, orienta e motiva os trabalhadores a efetuarem as suas tarefas, com a intenção de conseguirem chegar aos objetivos da organização; e por fim, o controlo faz uma comparação entre os objetivos propostos e os recursos calculados para atingir esses mesmos objetivos, verificando se efetivamente foram ou não conseguidos. Caso seja negativo, impõe-se a tomada de medidas corretivas que mudem o que inicialmente foi planeado, mas não se atingiu.

Da análise da leitura do conceito de “tipo de estrutura”, Oliveira (2006), descreve que todas as organizações têm dois tipos de estrutura organizacional: uma informal e outra formal. A estrutura informal assenta nas pessoas, nas relações entre si, enquanto que a estrutura formal se foca nas posições de cada um, relativamente à sua autoridade e responsabilidade, reforçando que “estrutura informal é uma rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal”. Significa isto que este tipo de estrutura não é planeado, e emerge naturalmente de uma interação social dos trabalhadores da organização. Apesar deste tipo de estrutura, para os gestores seria uma ambição poderem ter um controlo mais vincado, uma vez que o seu trabalho ficaria mais simplificado e com menos preocupações. Da perspetiva dos gestores, este tipo de estrutura (informal) é um obstáculo que por norma traz resistência a determinadas ordens formais, inclusivamente alterando-as ou, caso as cumpram, fazem-no através de procedimentos que não são os pretendidos. Por estas atitudes, qualquer gestor tem a perceção imediata de que uma das primeiras características deste tipo de estrutura é não ter a possibilidade de ser extinta, o que significa que existirão sempre grupos informais enquanto houver pessoas na organização. Além do mais, os líderes destes grupos podem surgir por diversas causas, como por exemplo, o tempo que têm ao serviço na organização, a idade, a sua localização no posto de trabalho, a competência técnica que adquiriram, a sua personalidade e até mesmo a liberdade que têm em se movimentar na organização. Estes líderes integram uma outra série de outros líderes que se vão sobrepondo uns aos outros, onde a influência de cada um é predominante. No que diz respeito à estrutura formal esta é sempre representada por organigramas da organização. Embora existam regras e normas bem definidas, a estrutura organizacional pode ser dinâmica, e isso demonstra-o a existência destes mesmos organigramas. A razão de não serem estáticas está sobretudo no facto de, em certas situações serem tidos em conta todos os seus aspetos informais, que proveem da caracterização dos trabalhadores que integram

o seu esquema de funcionamento. Independentemente seja formal ou informal, a estrutura de uma organização deve ser traçada, tendo em conta as funções dos administradores como uma ferramenta que possibilita alcançar os objetivos pretendidos.

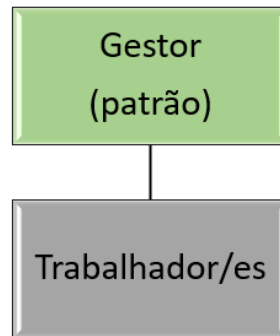
Silveira (2021), descreve que uma organização pode ser formal ou informal (não aplica o termo estrutura). Partindo do pressuposto de que os recursos humanos têm a percepção da verdadeira importância destas duas formas, há a possibilidade de fazer um paralelismo sobre os aspetos formais e informais que existem numa organização, sendo que, se a organização optar pelo tipo formal, tem em vista conseguir um determinado objetivo, recorrendo ao comportamento dos trabalhadores, determinando os padrões de relação entre eles, com a aplicação e uso de regulamentos, normas e leis, onde se constitui a estrutura organizacional, as relações funcionais, os cargos de cada um, e os respetivos níveis na hierarquia. Caso a organização decida pelo tipo informal, já não opta pelos aspetos técnicos e rígidos, nem pelos formalismos impostos, mas vira-se mais para a vertente humana, devidamente organizada também, mas sem que haja um “acordo” premeditado, permitindo a socialização do grupo. Num brevíssimo resumo, é possível afirmar que “a organização formal é uma realidade racional e que a organização informal é uma realidade social”.

Também relativamente aos tipos de estrutura, descreve Teixeira (2013), que existem essencialmente seis tipos básicos, que se poderão considerar: i) simples; ii) funcional; iii) divisionária; iv) por projetos; v) matricial; vi) em rede. Assim,

- i) Estrutura simples: como se depreende do próprio tipo de estrutura, é a mais simples de todas as outras, subsistindo essencialmente na maioria das empresas de pequena dimensão e familiares. Por norma existem apenas dois níveis: “patrão” e “empregados”, respondendo estes diretamente ao primeiro. Não há tarefas definidas claramente para cada trabalhador, cabendo as decisões e responsabilidade ao proprietário, que assume a figura de gestor. Todavia esta forma de gestão, apenas poderá sobreviver enquanto a empresa mantiver uma dimensão reduzida, porquanto à medida que cresce, também crescem as dificuldades e passa a haver necessidade de se implementar outro tipo de estrutura, de forma a que se exerça um controlo efetivo, que não dependa apenas e só de uma pessoa (Figura 1);

**Figura 1.**

*Estrutura simples*



*Nota:* Adaptado de Sebastião Teixeira (2013)

- ii) Estrutura funcional: a partir do momento em que a empresa cresce, a estrutura simples será obrigatoriamente substituída por outra, de nível imediatamente superior, que se baseia numa divisão do trabalho e na delegação de responsabilidades e autoridade, que partem das clássicas funções da gestão: produção, pessoal, financeira e comercial, entre outras. Haverá um trabalhador especializado com funções de chefia para cada um destes departamentos (Figura 2), cabendo aos gestores de topo a tarefa importante da coordenação dos diferentes departamentos funcionais. Este tipo de estrutura, encontra-se por norma em empresas de reduzida dimensão, em que não há grande variedade de produtos nem de atividade, e essencialmente em ambientes que não estão sujeitos a grandes instabilidades. Este tipo de estrutura traz algumas vantagens, mas também desvantagens. Entre as vantagens estão as capacidades técnicas dos trabalhadores com mais qualificações, permitindo um aproveitamento mais eficaz dessas mesmas capacidades; o gestor pode beneficiar de um contacto mais pessoal com as operações consideradas mais essenciais, tendo a possibilidade de poder intervir melhor num contexto geral da organização; de referir ainda que existe uma evidente definição quanto às responsabilidades. Do lado das desvantagens, pode haver um maior volume de trabalho no dia-a-dia dos gestores principais, em detrimento de algumas decisões estratégicas e da necessidade de reflexão; se se tratar de um ambiente instável, a adaptação às mudanças torna-se mais difícil;

existindo eventuais conflitos entre alguns departamentos funcionais, tornar-se-á mais difícil para o gestor não só o controlo, como toda a coordenação;

**Figura 2.**

*Estrutura Funcional*

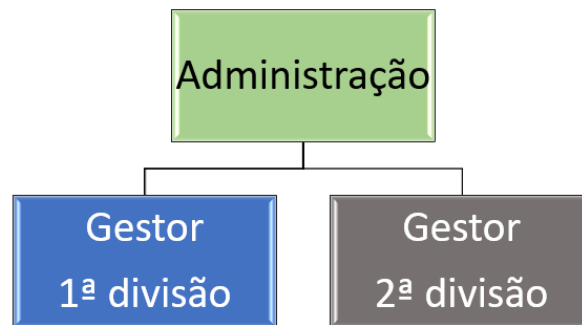


*Nota:* Adaptado de Sebastião Teixeira (2013)

- iii) Estrutura divisionária: esta estrutura aplica-se na organização com base nas divisões de tarefas, tendo em conta os serviços, a multiplicidade de produtos, os mercados e/ou os processos da organização. Cada departamento possui os seus próprios trabalhadores especialistas, sendo habitualmente organizados em departamentos (Figura 3). Cada uma destas divisões, que têm os seus produtos próprios, serviços e mercados, dispõem de uma certa independência. Aconselha-se este tipo de estrutura em organizações com uma estratégia diversificada, sobretudo empresas com serviços, produtos ou negócios diferenciados. Algumas das vantagens que se podem apontar a este tipo de estrutura são, por exemplo: realça o desempenho e o controlo de cada uma das divisões; a gestão de topo fica mais liberta para tarefas no âmbito da estratégia geral da empresa; há uma descentralização operacional da autoridade e responsabilidade, tratando-se de empresas diversificadas. Havendo vantagens, haverá também algumas desvantagens, entre elas: a possibilidade de surgirem políticas incompatíveis entre as várias divisões; o surgimento de alguns problemas ao nível do controlo, uma vez que aumenta os gestores e na mesma proporção o grau de autoridade, à medida que as divisões também vão crescendo; os custos da empresa aumentam, uma vez que, aumentando o número de divisões aumentará também a necessidade de mais especialistas para cada uma delas;

**Figura 3.**

*Estrutura Divisionária*

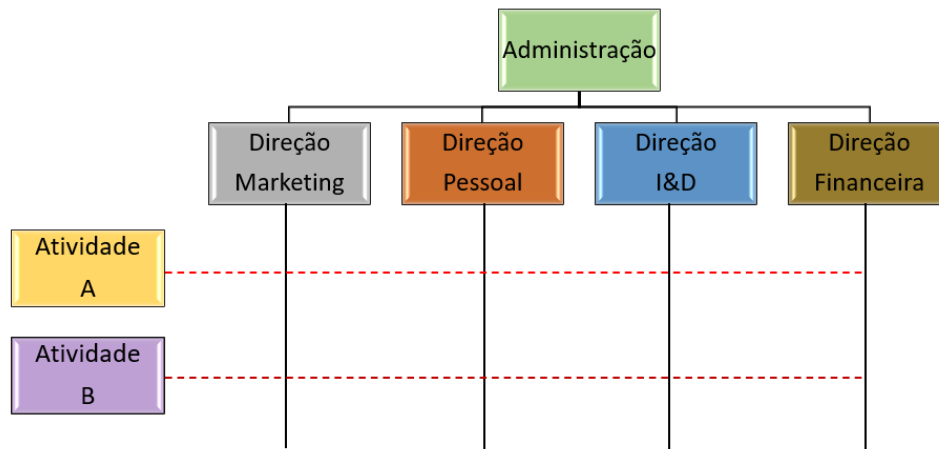


*Nota:* Adaptado de Sebastião Teixeira (2013)

- iv) Estrutura matricial: dispondo os gestores dos dois tipos de estrutura já referidos – a funcional, que engloba a simples, ou a divisionária, que engloba todas as anteriores – pode ocorrer que vários departamentos careçam em simultâneo de terem técnicos e especialistas nas diversas funções e a coordenarem diferentes linhas de produtos. É neste caso que surge a estrutura matricial, que congrega as vantagens das duas estruturas principais anteriores (funcional e divisionária). Estas duas estruturas representam duas linhas distintas de autoridade: a vertical, referente à gestão da estrutura funcional, e a horizontal, relativa à gestão de projetos, linhas de produto, áreas geográficas, programas, etc. Este tipo de estrutura (matricial), reserva-se a grandes organizações, como por exemplo a NASA, grandes empresas de construção naval, construção de pontes e autoestradas, estaleiros de navios, e outras de grande dimensão (Figura 4). Também esta estrutura comporta vantagens e desvantagens. Como vantagens, há um elevado nível de flexibilidade, comunicação e coordenação; os gestores podem ser mais motivadores, e terem um melhor desenvolvimento através de uma participação mais elevada e de maior responsabilização. Como desvantagens, a falta de clarificação quanto às responsabilidades e às tarefas de cada um; há um maior risco de existirem conflitos; existe menos rapidez por parte de quem toma decisões, pelo facto de trabalharem em equipa;

**Figura 4.**

*Estrutura Matricial*



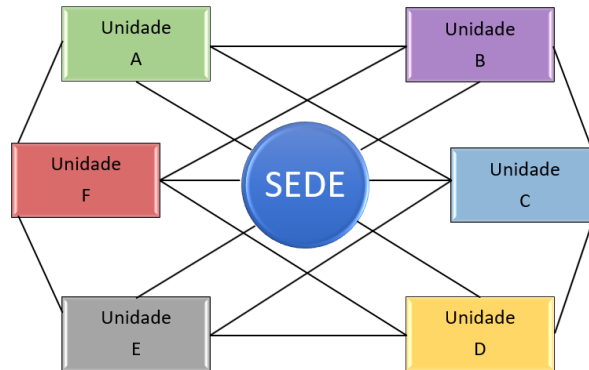
**Nota:** Adaptado de Sebastião Teixeira (2013)

- v) Estrutura por projetos: a estrutura por projetos, como o próprio nome indica, é uma particularidade da estrutura matricial, uma vez que diz respeito a um ou mais projetos, e não se refere a mercados ou a produtos, o que significa que a sua duração será limitada ao tempo necessário para a execução dos mesmos. A equipa que faz parte deste tipo de estrutura deixa de existir, mal acabe o projeto. No entanto, pode ser simplesmente extinta, mas poderá também ser transferida para um outro projeto idêntico, o que acontece com alguma regularidade;
- vi) Estrutura em rede: é o tipo de estrutura mais recente, e por outro lado também o mais radical de todas as estruturas organizacionais. Tem por base apenas um departamento, que atua de forma central como um intermediário cuja função é a de representar um vendedor ou um comprador, colocando-os em contacto um com o outro. Este departamento encontra-se conectado de forma eletrónica com outras divisões, independentes ou subsidiárias parcialmente. No seu ponto mais profundo, a organização que funciona em rede é composta por várias organizações independentes, interligadas por computador. Estes tipos de estruturas (em rede), são assim parte das novas tendências que fazem reduzir as atividades secundárias das empresas, nomeadamente as de dimensão maior – o *outsourcing*. As estruturas em rede, permitem uma maior flexibilidade às empresas que optem por elas, conferindo-lhes uma maior adaptação à mudança, sobretudo no mundo das novas

tecnologias, com efeito em maiores e melhores padrões de competitividade a nível nacional e internacional. Como mostra a Figura 5, esta estrutura pode assumir-se de forma interna, ou de forma externa, conforme mostra a Figura 6.

**Figura 5.**

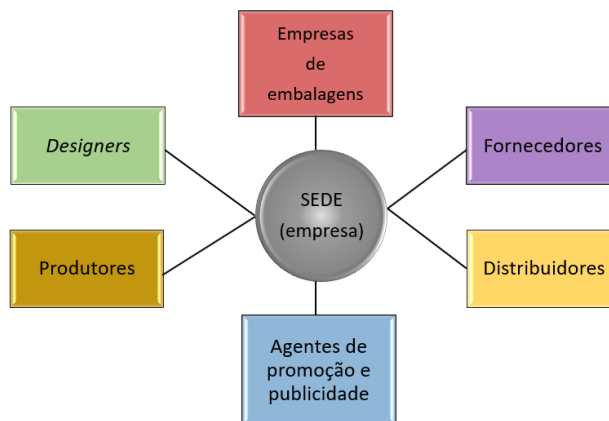
*Estrutura em Rede (interna)*



*Nota:* Adaptado de Sebastião Teixeira (2013)

**Figura 6.**

*Estrutura em Rede (externa)*



*Nota.* Adaptado de Sebastião Teixeira (2013)

## **2. TRABALHO**

### **2.1 Breve história da evolução do trabalho**

Segundo Fontana (2021), foi no período do Paleolítico que surgiram as artes rupestres e onde se registaram as primeiras ferramentas, conseguidas ao partirem pedras em lascas, sistema este por que vulgarmente se chama o período da pedra lascada, precisamente porque era quebrando pedaços de pedras que os homens iam aperfeiçoando a sua técnica, destinadas a servirem como armas e ferramentas para a elaboração dos seus artefatos. Esta forma de conseguir ferramentas através da moldagem das pedras, pode ser considerada como uma das primeiras ações do Homem, em que se deu início às transformações do material e produção dos primeiros trabalhos da Humanidade (Caiusca, 2018; Rosa & Zingano, 2013).

Para que se consiga uma perceção mais exata, torna-se necessário ter em conta o sentido mais recente da palavra “trabalho”. Segundo o entendimento de Neves *et al.*, (2018), o trabalho é entendido como uma forma do homem atuar para conseguir modificar os diversos objetos e os processos que se relacionam com a vida. O mais relevante do entendimento destes autores, relativo à moderna perceção do trabalho, é o seu entendimento com atividades que implicam habilidades, sejam estas remuneradas ou não. Tendo em conta a sua opinião, não se vislumbrariam quaisquer inconvenientes em assumir o movimento pré-histórico como o início do trabalho, tendo em conta que se impunha houvesse criatividade e habilidade para conseguirem criar ferramentas, armas e utensílios.

Para Sousa (2019), é nesta fase que se tem a noção de que o Homem, por um lado, tanto consegue transformar o ambiente em que se insere, como por outro é transformado por este, e é nesta base que é possível afirmar que o ser humano pode ser influenciado por fatores psicológicos, biológicos e sociais no decurso da história, transformando-se num ser mutável e dinâmico. Na realidade vivida pelos homens primitivos, o trabalho (rotineiro e nómada) tinha apenas como único objetivo a sua própria sobrevivência, precavendo-se sobretudo da fome, através da coleta e da caça, conseguida através do que a natureza lhe oferecia, não havendo a preocupação de armazenar bens, uma vez que, além de escassos, o indivíduo ainda não conseguia transportar grandes cargas, sobretudo pela sua constante movimentação. No entanto, já neste período existia o que hoje pode

ser apontado como divisão do trabalho, uma vez que às mulheres estava incumbida a tarefa de tomar conta da coleta, enquanto os homens se dedicavam à caça.

O Homem foi evoluindo, e procurando novos meios de subsistência, levando a que o sedentarismo aos poucos fosse deixando de existir, e isto trouxe a preocupação dele se movimentar para junto dos rios, onde descobriu que as terras eram mais férteis e lhes facilitava o plantio, dando-lhe mais alternativas e mais hipóteses de sobrevivência. Pela primeira vez o Homem teve a percepção do seu poder, e começou a obter da natureza novas formas de transformar o meio que o rodeava, e muito rapidamente passou do período da “pedra lascada” para o que ficou conhecido como Idade dos Metais, pelo facto de conseguir produzir novos utensílios e ferramentas, com novos materiais (Sousa, 2019).

O trabalho, como hoje o conhecemos, já se viu que não surgiu do nada. Teve uma evolução ao longo dos séculos, tomando-se como referência de partida o Jardim de Éden, quando à época o trabalho assumiu uma forma de punição, resultando como castigo sofrido pelo Homem por ter desobedecido a Deus. Por volta do ano 2000 a.C. (na Antiguidade Clássica), o trabalho era desempenhado sobretudo por escravos, uma vez que, na visão de Platão entendia este que o “Homem bom” não se deveria sujeitar a essas tarefas, tal como Aristóteles que defendia a ideia de que o Homem não se deveria sujeitar a perder as suas virtudes nem rebaixar a este tipo de atividade (trabalho) inferior. Durante todo o período da Idade Média, compreendido entre os séculos VIII a XV, continuaram a ser os escravos a ser obrigados a trabalhar. Neste tempo a vida doméstica e laboral era tida como uma só, e aqui os ofícios (não considerados como trabalho, que mantinha a conotação de sanção), passavam de geração em geração, mas sempre considerando fatores de conveniência para cada discípulo/aprendiz. (Bandeira, 2021).

No século seguinte – Séc. XVI – ocorreu a primeira reviravolta do pensamento, alterado pela Reforma Religiosa, onde Martinho Lutero pregava a ideia de que o ócio era um mal, um pecado, condenado pela religião, e apenas o trabalho poderia levar o Homem à salvação. Segundo Lutero, o trabalho, além de vocação é ainda um motivo Divino, sendo considerado como que um sinal que provém de Deus, para quem trabalha, e assim a conotação de castigo para se trabalhar, dá lugar a algo que passa a fazer finalmente sentido na vida de todos, cujo fim é a realização e satisfação individual. Trabalhar começa a partir de agora ser um prazer, recompensado monetariamente, passando a ser uma vocação enraizada na vida do indivíduo (Rosa, 2020). Com o Séc. XVII (Renascimento Cultural), surgiu a ideia de um novo tipo de libertação do Homem, agora não tanto pelos

seus pecados, mas sim pelo domínio que este teria sobre a própria Natureza (Bandeira, 2021).

Foram períodos onde a evolução surgia a cada ano que passava, e a industrialização espalhou-se por toda a Europa. O Mercantilismo, que marcou o século XVIII, permitiu que o comércio se desenvolvesse, dando-se a ascensão da burguesia, tornando-a numa classe social privilegiada. Ainda neste período o Iluminismo permitiu grandes evoluções tecnológicas e científicas. A partir daqui a sociedade industrial desenvolve-se e expande-se, trazendo mudanças relevantes que, aliás, ainda hoje têm efeitos e continuam o seu caminho da evolução. Por outro lado, surgiu um reverso, onde efetivamente a população crescia, as migrações aconteciam em massa em busca das cidades onde estavam as fábricas que lhes garantiriam o trabalho, a industrialização aumentava, mas, diminuiu acentuadamente o trabalho agrícola e os espaços cultiváveis. Em meados do Séc. XIX, o dia de trabalho de grande parte dos ingleses, durava 14 horas, só se descansando aos domingos, para no fim usufruírem de um salário tão baixo que sobreviver era um jogo de sorte, *as cited in* Bandeira (2021) e Rosa (2020).

Quando se inventou a máquina a vapor, na primeira Revolução Industrial, deu-se a separação da vida laboral e da vida pessoal, originando a saída de casa para o local de trabalho – as fábricas, onde se passavam os dias. Nos séculos XIX e XX, com a segunda Revolução Industrial, Karl Marx e Friedrich Engels (2007), referem as degradações da sociedade industrial desse tempo, manchadas por explorarem as pessoas e por alienarem os operários, passando a incentivar a defesa pelos ideais das lutas de classes, numa oposição burguesia *vs.* proletariado. Surge a terceira Revolução Industrial, ainda em pleno Séc. XX, e com ela a automação desenvolve-se cada vez mais. Taylor, nos EUA, defendia a sua ideia de organizar cientificamente o trabalho, com o objetivo de se produzir cada vez mais, enquanto que Henry Ford procedia ao desenvolvimento das linhas de montagem na indústria de automóvel, nomeadamente na produção do seu Ford modelo T, que aumentou oito vezes, permitindo assim uma redução no preço da viatura, vendendo mais unidades, o que também lhe permitiu pagar melhores salários aos seus operários. Daqui surgiu o movimento taylorista-fordista, que fez emergir a sociedade capitalista no âmbito da produção e de um consumo massivo. Surge a robotização industrial. Deixa de haver o perigo das linhas de produção terem de parar por motivos de greve ou exigências de melhores condições salariais (Rosa, 2020).

Já no Séc. XX a criatividade é cada vez mais valorizada, surgem novas ideias sobre as relações laborais e organizacionais, começando a dar-se então mais valor na prossecução da qualidade de vida do Homem. Ser eficiente e mais produtivo passa a ser considerado natural com consequências perante a escolha mais adequada, com foco na satisfação de cada um. Este aumento de produtividade trouxe também a necessidade de mais mão-de-obra, e nessa linha o valor com os custos sociais aumentaram na mesma proporção. Uma das formas de reduzir estes encargos levou a que as organizações começassem a transferir a sua produção para países onde a mão-de-obra tinha custos mais reduzidos. Numa análise sem necessidade de grande pormenor, sabe-se que ainda hoje, nos países mais pobres as atuais condições de trabalho trazem à memória os princípios da industrialização, onde grassa o trabalho infantil, onde não existe segurança social nem cuidados de saúde básicos, e onde os salários não resolvem as necessidades do dia-a-dia. Num ápice tudo evoluiu, e por toda a Europa (e todo o mundo) surge cada vez mais, uma maior quantidade de empregos na área da prestação de serviços. Os avanços da tecnologia abrem outros caminhos resultando na transformação das sociedades e das organizações, com novas ofertas e novas procuras. Num curto espaço de tempo, que medeia entre 1960 e 2010, o dia de trabalho foi tendo menos horas, reduzindo em cerca de 30% o volume de trabalho por pessoa (Rosa, 2020).

Nas últimas três décadas, o desenvolvimento constante e aplicação das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), foram relevantes para significativos benefícios no âmbito da cadeia de valor, em que toda a evolução ocorrida relativa às capacidades destas tecnologias deram um impulso fundamental na produção industrial, minimizando os custos desta, e por outro lado trazendo novas e mais eficazes soluções como resposta às necessidades dos clientes, e ainda com redução desses mesmos custos (Cheng et al., 2015).

Acrescentam Urbikain *et al.* (2017), que o aparecimento de alguns conceitos mais recentes, como por exemplo produzir e vender com base na *internet*, para além de beneficiar a forma de comunicar entre os demais fabricantes, fornecedores e clientes, permite também novas formas de atendimento assentes em modelos mais novos de negócios. Aos olhos destes autores, decorre sem sombra de dúvida a verdadeira quarta Revolução Industrial.

Finalmente, e para terminar este subcapítulo, surgiu em 2015 o que alguns autores chamam de Quinta Revolução Industrial, conhecida como Indústria 5.0, que vem

contemplar, não só a personalização de muitos produtos, como vem também criar um vínculo maior entre o homem e as novas tecnologias, com avançados sistemas de inteligência (Haleem & Javaid, 2019; Nahavandi, 2019), resultando numa combinação perfeita entre a criatividade humana com a precisão e rapidez dos *robots*, com a vantagem destes últimos poderem efetuar as suas tarefas mesmo em ambientes adversos, que colocariam em causa a saúde e segurança do homem (Paschek et al., 2019).

## 2.2 Conceito de trabalho

Para um breve conceito do trabalho, torna-se necessária uma breve resenha histórica que envolve os modos de produção, para se ter uma ideia generalizada acerca de como foi evoluindo o trabalho, tomando como base um período compreendido entre o escravagismo e o recente trabalho assalariado.

Sendo inúmeros os autores com visões diferentes sobre o conceito de trabalho, Karl Marx e Max Weber (2007; 2009), foram dois dos que mais se destacaram, em que, para Karl Marx nunca foi prioritário haver um estudo científico profundo da sociedade, uma vez que a sua abordagem englobava diversos patamares do conhecimento e, além disso, possuía um tipo de abordagem muito crítico, desferindo acérrimos ataques sobre a forma de produção capitalista, bem como às diversas instituições e relacionamentos sociais. Com base nisto, deve-se a Karl Marx o surgimento do materialismo histórico, um sistema que corta com a ideia de idealismo, pregando a noção da *práxis*, isto é, juntou a prática à teoria, numa transformação da realidade. Defendia Marx “[...] na produção social da sua existência, os homens estabelecem relações determinadas, necessárias, independentes da sua vontade, relações de produção que correspondem a um determinado grau de desenvolvimento das forças produtivas materiais. [...] o modo de produção da vida material condiciona o desenvolvimento da vida social, política e intelectual em geral. Não é a consciência dos homens que determina o seu ser; é o seu ser social que, inversamente, determina a sua consciência.” *as cited in Almeida (2014)*.

A teoria defendida por Karl Marx (2007), assenta na ideia de que as relações sociais que existam numa sociedade civil e a consciência, estão dependentes de certos tipos de organização do comércio, do consumo e da produção. Para Marx, o trabalho tem de ser entendido como um relacionamento consciente que existe entre o indivíduo e a Natureza, onde o Homem aplica todas as forças do seu corpo, dando-lhe oportunidade de também

ele conseguir transformar tudo que estiver à sua volta. Na visão de Marx, o Homem fica tanto mais pobre quanto mais riqueza produzir, uma vez que, perante uma sociedade capitalista, aquele que trabalha passa a assemelhar-se como se se tratasse de uma qualquer mercadoria de baixo valor, aplicando toda a sua força de trabalho essencialmente como forma de subsistir no dia-a-dia, e é neste sentido que valem mais os objetos do que o próprio Homem, desvalorizando-se e desacreditando-se. Max Weber tinha uma ideia diferente acerca do conceito de trabalho, daquela que defendia Marx, cuja análise se focava na coletividade. Para Weber (2006), o foco principal era direcionado para o indivíduo e para as suas ações perante a sociedade. Para si, a sociologia tem de ser entendida como “aquela ciência que tem como meta a compreensão interpretativa da ação social de maneira a obter uma explicação das suas causas, do seu curso e dos seus efeitos”. Com base no princípio da sociologia, Weber parte em busca de uma nova forma de analisar o comportamento e a conduta do indivíduo. Ele viria a descobrir que o comportamento do homem perante a sociedade assenta na sua ação perante os outros e no meio social em que se encontra. Weber vê na realidade algo que nunca se esgota, algo que é infinito, e nesse âmbito ele assume que nenhuma definição consegue explicar essa realidade, conseguindo apenas e só elaborar tipologias que fiquem próximas o mais possível da realidade e do fenómeno que esteja a ser estudado. Com base neste pensamento, é vulgar encontrarem-se documentos de Weber, que referem vários tipos, por exemplo, os de ação social, os da burocracia, os de capitalismo, os tipos do poder, entre outros. Assim, Weber encontra na sociologia uma forma de compreender e de estudar a conduta do Homem ou, pelo menos, que sentido é que este atribui às suas ações, criando tipos perfeitos que conseguem ficar próximos da possível realidade, uma vez que esta é infinita. Tendo em linha de conta estes pressupostos “teórico-metodológicos”, falta na verdade saber qual seria então o conceito de trabalho que Weber defendia, *as cited in* Almeida (2014).

Na sua obra *A ética protestante e o capitalismo* (1904), Weber aborda o tema do desencantamento do mundo e da racionalidade da ação social, trazendo como exemplo o catolicismo e a reforma protestante, afirmando que algumas ideias propagandeadas pelo catolicismo, como por exemplo poupando dinheiro, a pessoa abster-se de uma vida luxuosa, a não aprovação do individualismo e outras doutrinas defendidas, provocavam como que um entrave a que o capitalismo se desenvolvesse, da mesma forma que as suas instituições. E foi desta forma, cada um com o seu jeito, que Marx e Weber deram os seus

contributos sobre o conceito de trabalho numa sociedade capitalista. Do ponto de vista de Karl Marx as divisões sociais do trabalho, eram sinónimo da divisão de classes e processos de exclusão e de domínio. Para Max Weber, o trabalho seria uma vocação assente numa profissão que, perante a evolução do capitalismo veio provocar um descontentamento no mundo, e por conseguinte veio contribuir também para um sistema burocrático, e um processo não só de racionalização como de especialização (Almeida, 2014).

Numa breve sùmula da literatura, acredita-se que só Karl Marx conseguiu trazer um conceito de trabalho que permitisse analisar de forma crítica a realidade da altura, isto porque, os seus ideais têm por base analisar as relações sociais num todo, produzidas pelo Homem num mundo de produção capitalista, onde ressaltava a rejeição da potencialidade de cada indivíduo. Ao trabalhador apenas restava que vendesse a força do seu trabalho, o peso da sua atividade, em suma, um castigo, onde o indivíduo deixou de se reconhecer na sua profissão. Marx vai mais longe, e deixa uma crítica impiedosa à forma como a produção na era do capitalismo provocou enormes divisões sociais no trabalho, assente nas desigualdades sociais e na grande diferença entre classes. A linha de pensamento de Weber, diferente, veio trazer uma informação importante, quando percebeu que o trabalho se relaciona com um processo muito burocrático, repleto de especialização e racionalização ligado ao desenvolvimento capitalista. No entanto, esta análise parecia de vários problemas. A sociologia weberiana era assente no pensamento do homem sobre a forma da sua própria conduta, baseada num determinado objetivo que ele quisesse atingir. Assim, o conceito de Weber não se baseava na preocupação com as transformações sociais, nem sequer numa análise mais vincada da realidade, apenas se conseguindo um estudo de cariz compreensivo onde este autor pretende tão somente perceber como é que o indivíduo age perante os seus interesses numa determinada finalidade (Almeida, 2014).

### **2.3 Formas, tipos e relação jurídico-laboral**

Forma - O trabalho pode revestir duas formas: formal ou informal. O formal é seguramente o mais comum, é aquele em que o trabalhador tem a garantia de emprego, que será formalizado por um dos vários tipos de contratos de trabalho previstos na nossa legislação, concretamente na Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro (Lei n.º 7/2009 do Ministério do Trabalho, 2009), beneficiando do respetivo salário, subsídio de férias e de Natal, entre outras eventuais regalias e benefícios que cada organização entenda por bem

conceder. Caracteriza-se ainda por um determinado número de horas e dias de trabalho por semana, o que o torna um garante de tranquilidade e rotina, para além do trabalhador ter a possibilidade de planejar a sua vida na vertente pessoal e financeira (Anonymous, 2019). O trabalho informal é desempenhado por indivíduos que não possuem vínculos laborais, em forma de contratos, com as empresas/organizações, não usufruindo desta forma, de quaisquer benefícios nem proteção social, e trabalham por norma em condições de grande precaridade, em ambientes de risco elevado e com uma remuneração muito baixa. Considerando ainda a baixa produtividade dos trabalhadores informais, será a forma mais adequada para quantos, por opção, determinam o seu próprio ritmo e só gostam de trabalhar da maneira que mais lhes agrada, o que inviabiliza a efetivação de um contrato de trabalho. A consequência desta opção por parte do trabalhador tem os seus riscos, nomeadamente a falta de uma vida financeira estável e a ausência de proteção social, para além de serem diminutos os seus direitos ao nível do trabalho. Como alguns exemplos de trabalhos informais podem-se referir o trabalho por conta própria, o trabalho doméstico remunerado (embora nos últimos anos já se tende a formalizar grande parte deste tipo de trabalho), o trabalho familiar sem remuneração, o que é executado em entidades informais, entre outros (Silva, 2022).

Conforme a Lei n.º 7/2009 (Lei n.º 7/2009 do Ministério do Trabalho, 2009), e quanto à forma propriamente dita, esta pode ainda ser presencial, com a prestação a tempo inteiro, tempo parcial, em horário diurno ou noturno e ainda por turnos. Pode ainda ser prestado numa forma híbrida, em que uns dias o trabalhador estará fisicamente nas instalações da empresa e noutros desempenha as suas funções a partir de um qualquer outro local. Pode ainda ocorrer que empregador e trabalhador optem por o mesmo ser desempenhado fora das instalações/sede da empresa, e aqui surge o que vulgarmente se chama teletrabalho, mas será mais correto aplicar-se o termo de trabalho remoto com recurso às novas tecnologias e à *internet*. O trabalho considerado a tempo inteiro, é aquele cujo trabalhador está obrigado a cumprir, mediante um certo número de horas por dia numa semana normal, podendo ser efetuado em horário diurno ou noturno, bem como ser praticado por turnos onde há uma variabilidade do período de trabalho, mas cumprindo integralmente o mesmo horário (art.º 108º do Código do Trabalho). O trabalho a tempo parcial, é todo aquele efetuado em números de horas inferiores, comparativamente ao que se considera tempo normal de trabalho (art.º 150º do Código de Trabalho). Por motivos inerentes a diversas situações, pode um trabalhador a tempo inteiro, passar a tempo parcial

de forma temporária ou definitiva, como por exemplo para prestações de cuidados e assistência a familiares, conforme determinado no Código de Trabalho, através da Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro (Lei n.º 7/2009 do Ministério do Trabalho, 2009).

Uma outra forma de trabalho, é aquela que pode ser prestada de forma híbrida que, conforme já referido, é repartido entre a presença do trabalhador de forma física nas instalações do empregador, e parte fora destas, seja na sua residência habitual, ou num qualquer outro local, dentro ou fora do país. Este método de prestação de trabalho, nada mais é que a junção dos dois modelos (presencial na empresa e à distância, fora desta). Embora o artigo n.º 165º do Código de Trabalho já contemplasse a noção de teletrabalho, aliás, sendo Portugal um dos primeiros países a assumir de forma legal este método, foi com o aparecimento do vírus SARS-CoV-2, em 2020, que ganhou maior relevo porquanto, para além de se poder efetuar, o Governo Português, por restrições necessárias, passou a impor, sempre que possível, esta forma de trabalho, tendo decretado o Estado de Emergência, com início em 22 de março de 2020, através da publicação do Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de março (Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de Março, 2020).

Tipos - Segundo referido em *Anonymous* (2019), existem alguns tipos de diferentes relações de trabalho, que se aplicam, conforme o vínculo entre entidade empregadora e trabalhador, como por exemplo:

- a) O trabalhador assalariado - aquele que é vulgarmente referido quando alguém trabalha por conta de uma entidade patronal (vulgo conta de outrem), assenta numa relação de emprego e num compromisso assumido entre empregador e trabalhador, vinculado por um contrato entre ambas as partes, escrito ou verbal, e que se rege pelas leis em vigor. O trabalhador fica obrigado ao cumprimento de um horário devidamente acordado e fixado, sendo-lhe pago uma remuneração como contrapartida;
- b) O trabalhador autónomo, também conhecido por trabalhador independente, é aquele cujo trabalho é efetuado por alguém que não pretende ficar vinculado a qualquer entidade ou empregador, da mesma forma que os trabalhadores conhecidos por *freelancers*, não ficando a cargo da organização a definição de horários e escalas, tendo ainda a liberdade de prestar serviço para várias entidades em simultâneo. Apesar de usufruírem desta liberdade, há um compromisso de início e fim para cada trabalho aceite, ficando ao seu critério a parte do dia ou da noite, o dia da semana ou qualquer outra altura para cumprir o seu dever;

- c) Relativamente ao trabalhador eventual, é o que presta qualquer tipo de trabalho ocasional, ou efetua um serviço, também sem qualquer tipo de vínculo, livre da obrigação de permanência, podendo aceitar qualquer tipo ou forma de trabalho, não se considerando assim nenhuma atividade que preste como sendo a principal.

Porque não dependem de uma entidade empregadora mas de órgãos diretivos de associações ou outros tipos de instituições de solidariedade social, fica ainda o registo do trabalho voluntário que, embora seja um tipo de trabalho, não poderá ser remunerado, e não existe qualquer tipo de vínculo contratual, por assumir uma forma de trabalho em prol e defesa de causas humanitárias (*Anonymous*, 2019).

Relação jurídico-laboral - tem por base a existência de um contrato, efetuado pelo menos entre dois intervenientes, onde um presta trabalho em troca de uma retribuição que a outra parte lhe concede, conforme descreve o art.º 11.º do Código de Trabalho (Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro). Estes contratos de trabalho que vão vincular ambas as partes, podem assumir a forma de contrato de trabalho a termo resolutivo (art.º 140.º do Código de Trabalho), a termo certo, incerto ou parcial (artigos 141.º a 150.º), contrato sem termo (art.º 147.º do CT), pode ser um contrato de trabalho intermitente (art.º 157.º), ou contrato em comissão de serviço, mais aplicado a cargos de topo, como administradores, gestores, cargos de direção ou chefia, conforme o art.º 161.º do Código de Trabalho (Lei n.º 7/2009 do Ministério do Trabalho, 2009).

## **2.4 Teletrabalho**

### *2.4.1 Definição e origem do teletrabalho*

O teletrabalho é uma das formas excecionais, e ainda um tanto atípicas (mas cada vez menos), de se fazer um trabalho fora do espaço até agora habitual, embora ganhando cada vez mais destaque no atual paradigma económico e social, prevendo-se uma forte tendência para uma maior aceitação por parte dos trabalhadores, e preferência das organizações em geral (Vala, 2007). Com a relativa facilidade com que as empresas e os colaboradores se adaptaram às novas tecnologias de informação e comunicação, o teletrabalho tem sido visto, e cada vez mais como, não só uma possibilidade para o exercício continuado de muitas funções, como também uma nova forma contratual em que os trabalhadores cumprem as suas obrigações a partir de um qualquer ponto exterior,

seja na sua habitação (*home office or home-based work*) ou num outro lugar onde uma ligação à *internet* o permita (Leite *et al.*, 2019b).

A origem da palavra teletrabalho provém da expressão grega “*telou*” que significa “longe de”, “à distância”, e do latim *tripaliare*, que significa “trabalhar”, resultando do conjunto como “trabalho remoto”, dependendo esta forma de trabalho da tipologia contratual acordada entre empregador e empregado (Barreto Junior & Da Silva, 2015).

Segundo Goulart (2009), o motivo pelo qual na generalidade não empregamos o termo “*telecommuting*”, como se usa nos EUA, tem como razão de ser que, nas principais línguas europeias - espanhola, francesa, alemã, italiana, portuguesa - não se encontra nenhum termo ou expressão que se equipare à palavra inglesa “*commuting*”, que significa “ida e volta de casa para o trabalho”, de onde surge a palavra “*telecommuting*”. Neste sentido, o que o nosso idioma mais nos permite aproximar será mesmo a expressão “teletrabalho” (Ferreira, 2020).

Relativamente à origem da prática do teletrabalho ou, mais concretamente trabalho remoto, não existe uma precisão absoluta de quando surgiu pela primeira vez. Os dados mais recentes referem-nos alguns apontamentos da história, que nos remetem para que o seu conceito prático tenha tido início em 1857, quando o proprietário das linhas de caminho-de-ferro - Penn J. Edgard Thompson, se serviu da sua arte, utilizando um sistema privado de telégrafo, que tinha na empresa (*Penn Railroad Corporation*), com o fim de conseguir gerir à distância várias secções/departamentos, monitorizando (obviamente apenas por voz) os trabalhos nos cantonamentos de obras que se aplicavam à construção do caminho-de-ferro (Ferreira, 2020).

Em 1962, decorrido mais de um século, surge em Inglaterra um novo evento que mereceu notoriedade - o aparecimento do *Freelance Programmers*, instituído por Stephane Shirley, empreendimento este que tinha por base criar programas informáticos para as empresas, cuja execução era administrada e gerida a partir da habitação residencial deste. Alguns anos mais tarde, por volta de 1973/1974, Jack Nilles (1976), um antigo cientista da NASA, através de um estudo efetuado impulsionou finalmente que o termo teletrabalho começasse a ser definitivamente difundido, originariamente com a expressão *telecommuting*, cujo intento era que se entendesse este como sendo a perceção de mover uma parte, ou mesmo o total do trabalho a ser efetuado para além do espaço e ambiente físico da empresa, sendo acompanhado e gerido a partir da residência ou do escritório do

empregador. Na realidade, ele define este termo como mover o trabalho para o colaborador em vez do colaborador para o trabalho (Silva, 2020).

Atualmente, o teletrabalho, é ainda vulgarmente referido como trabalho virtual (erroneamente), trabalho remoto ou trabalho à distância, mas sobressaindo sempre como característica específica o fator “distância física” entre a empresa e os trabalhadores, desenvolvendo/desempenhando estes as suas funções num qualquer local, seja na sua residência ou fora dela, no seu País ou noutra qualquer, mas sempre de forma “*online*” (Ferreira, 2020).

Em Portugal o teletrabalho surgiu como forma legal quando em 12 de fevereiro de 2009 foi aprovada a Lei n.º 7/2009 (Lei n.º 7/2009 do Ministério do Trabalho, 2009), que no seu artigo 1.º dava assim vida e início ao Código do Trabalho. O artigo 165º da mesma Lei, na subsecção V, referia (e continua a referir, nesta data) como noção de teletrabalho: “Considera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação”.

Com o aparecimento do Código do Trabalho em 2009 (Lei n.º 7/2009 do Ministério do Trabalho, 2009), mas sobretudo com a inclusão do teletrabalho como força legal, Portugal assume assim a dianteira num dos mais completos regimes legais sobre este tema, a nível da Europa. Todavia, e não obstante esta vantagem, continuamos ainda a ser um país com alguma resistência à mudança, resultando numa expressiva baixa adesão a esta forma de trabalho, comparativamente com outros países europeus (Boavida & Brandão Moniz, 2020). As empresas portuguesas, maioritariamente geridas por “patrões”, continuam a preferir manter a sua tradicionalidade nos métodos habituais de trabalho que, a não se atualizarem e não progredirem noutra sentida, resultará numa significativa tendência para o declínio da produtividade (Gil, 2015).

Falar apenas em “teletrabalho” nesta época não será a expressão mais correta, não esquecendo que existe também a forma de trabalho remoto, onde o empregador, através dos meios que tem à sua disposição orienta e controla à distância os trabalhos em curso. Neste âmbito, não se pode confundir teletrabalho com trabalho remoto, considerando que revestem conceitos jurídicos distintos, mas que não será de se deixar por explicar a forma jurídica de cada um. Sobre o primeiro conceito, o artigo n.º 165.º do Código do Trabalho, define que “considera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação

e de comunicação”. O artigo 170.º, n.ºs 1 e 2, da Lei n.º 7/2009 (Lei n.º 7/2009 do Ministério do Trabalho, 2009), parece dar a entender pelo legislador que esta forma de trabalho ocorrerá de forma fixa, na residência do trabalhador, vincando o facto do direito à privacidade familiar, nomeadamente para efeitos de “*controlo da atividade laboral*”. Apesar de atualmente não se encontrar explicitamente escrito, implica isto que o trabalhador deverá desempenhar exatamente as mesmas funções que na sede da empresa, mas a partir de um ponto fixo, neste caso a sua residência, morada esta que deve constar nas cláusulas do seu contrato, embora esta localização possa eventualmente vir a ser alterada, conforme determina o Código do Trabalho, no seu artigo 166.º, n.º 5, alínea a), cumprindo os mesmos horários. O trabalho remoto, diferencia-se por poder ser prestado num qualquer lugar, de forma nómada e onde os horários não terão a rigidez do primeiro, mas sim a concretização dos mesmos objetivos. Numa análise mais profunda, nota-se não haver grande diferença entre teletrabalho e trabalho remoto, porquanto ambas as formas permitem que o trabalho seja efetuado só que, o teletrabalho está obrigatoriamente associado a um contrato de trabalho específico, o que não sucede com a forma de trabalho remoto (Reis, 2020).

Resumindo, as principais diferenças entre estas duas formas de trabalhar à distância, consiste em que, para o teletrabalho tenha de existir um vínculo laboral que subordina de forma jurídica o colaborador à entidade patronal ou, não havendo este tipo de vínculo, que o trabalhador dependa economicamente do empregador. Também neste modelo se impõe que haja um período normal de trabalho, com horário diário e semanal definido, como se estivesse a trabalhar fisicamente na sede da empresa (Lei n.º 7/2009 do Ministério do Trabalho, 2009).

No trabalho remoto enquadram-se todos os trabalhadores que não se enquadrem no referido parágrafo anterior, isto é, que não dependam economicamente de nenhuma entidade patronal, nem haja qualquer tipo de vínculo jurídico. Além disso, não existe ainda qualquer tipo de obrigação de horário a cumprir, seja diário ou semanal, nem há dependência de qualquer supervisor que assuma funções de controlo, provindo da empresa. Seja num ou noutra formato de trabalho, existe para ambos o benefício de poderem trabalhar a partir do ponto que lhes for mais conveniente, desde que haja garantias do cumprimento dos objetivos.

Num período ainda muito recente do passado, tem sido notório que agrada às pessoas um estilo de vida mais nómada, mais independente. Quando as funções e o trabalho não

obrigam os colaboradores a ficarem reféns/confinados a um espaço físico da empresa, tende-se a levar um estilo de vida mais livre de fatores demasiado rígidos. Segundo os autores Moreira e Pacheco (2020), nas últimas duas décadas aumentou a ideia generalizada de continuar a trabalhar, mas fazendo-o indo pelo mundo fora, aproveitando para que, em simultâneo se possa desfrutar de uma vida repleta de mais e inovadoras experiências.

Com o decorrer dos meses, o teletrabalho tem-se convertido, passando de obrigatoriedade para uma opção, com elevada tendência para continuar a crescer no atual contexto, marcando posição relevante no mercado de trabalho, muito em parte pelas vantagens da utilização das novas tecnologias digitais, a par das vantagens geográficas que permitem às pessoas trabalhar a partir de um qualquer ponto do país ou do mundo (Rocha & Amador, 2018), levando a que muitas organizações/empresas passem a olhar o teletrabalho como opção principal, pelas benefícios que advém em termos de custos, bem como pela sua flexibilidade.

Segundo Bucater (2016), em situação de teletrabalho, o líder da organização, agora no papel de *e-Leadership*, vê-se na necessidade de converter a sua forma de liderança presencial para um ambiente virtual, devendo aplicar uma nova forma de liderança, em que se torna imperioso um reforço na interdependência entre si (líder) e as tecnologias digitais, tendo em conta que ambos foram afetados e têm de se transformar.

Nos dias que correm, a vida é marcada por uma forte presença das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), não se restringindo estas ao foro pessoal, mas também, e cada vez mais, no que toca ao trabalho, onde o indivíduo se entranha numa sociedade cada vez mais globalizante e em permanente mudança (Leite et al., 2019b).

Nas empresas, estes avanços tecnológicos exigem de todos uma forte componente de adaptação, de novos conhecimentos e competências, de forma a manter e assegurar a sua competitividade, sustentabilidade e por fim a produtividade que se pretende (Carnevale & Hatak, 2020; Leite et al., 2019a), provocando alterações nos modelos de trabalho, forma como as atividades profissionais são geridas e processadas, e ainda a determinação de novas práticas laborais, que visam uma maior flexibilidade (Brinzea & Secara, 2017), onde das mais aplicadas recentemente entre nós se destaca o teletrabalho (Boavida & Brandão Moniz, 2020; Vega et al., 2015), que veio provocar um cada vez mais acentuado afastamento entre a máquina e o homem, o que conduz a uma manifesta transformação

nas até aqui relações homem-máquina (Bailey & Kurland, 2002), conforme *as cited in* Teixeira (2021).

Segundo Pinto (2021), a evolução da tecnologia tem permitido também o surgimento de novas e inovadoras oportunidades de negócios, isto é, começaram a surgir empresas capazes de produzirem máquinas e ferramentas que se adaptam eficazmente às exigências do teletrabalho, dando assim a possibilidade e facilidade de efetivar muitas das atividades à distância, não deixando para trás o sucesso das empresas que direcionaram as suas apostas e empenho nas novas tecnologias (e.g., máquinas de inteligência artificial - IA).

Rocha e Amador (2018), comungam da mesma visão, referindo que o teletrabalho tem mostrado uma tendência altamente relevante no mercado de trabalho atual, por força da sua vantagem geográfica e tecnológica, o que tem permitido que as pessoas trabalhem em qualquer lugar à sua escolha. Agarwal *et al.* (2020) reforçam esta afirmação, dizendo que se deve à *internet* o grande crescimento do teletrabalho, todavia, não se podem descuidar outros aspetos de contributo, como por exemplo a evolução e a redução dos preços das ferramentas de tecnologia, a qualidade da conexão às redes digitais, a melhoria da qualidade de vida e a conectividade no seu todo, *as cited in* Tavares *et al.* (2021).

Drucker (2001), afirmava que o desafio mais predominante nas empresas seria a implementação de inovações relativas à relação entre o homem e a máquina, sendo a sua crença que “cada uma dessas inovações administrativas representa a aplicação do conhecimento ao trabalho, a substituição do trabalho árduo por sistemas de informação”, *as cited in* Ferreira (2020).

A partir da década de 1990, iniciou-se um período onde deixaram de existir limites geográficos, derrubando barreiras nas trocas comerciais, de serviços e de informações. Os sistemas de informação e as ferramentas de telecomunicações utilizadas para a realização do trabalho remoto, cresceram de forma exponencial, granjeando cada vez mais de maior credibilidade no seio das organizações. O mundo passou a usufruir das mais variadas soluções à disposição do meio organizacional (*internet, e-business, e-commerce, e-governamentais*), em que o “trabalho virtual” assume destaque, apresentando-se como uma alternativa a seguir, agilizando e flexibilizando a gestão dos negócios. Na origem da abolição destes limites geográficos, esteve o Acordo de *Schengen*, que tinha sido assinado em 14 de junho de 1985, numa pequena aldeia do Luxemburgo (*Schengen*), cujo nome viria a ser dado a este Acordo. Nessa data englobaram-se inicialmente apenas 5 países, mas em 26 de março de 1995, esta Convenção alargou drasticamente o âmbito

da livre circulação entre países, sendo abolidas as fronteiras a 400 milhões de cidadãos, representantes de 26 países (Comissão Europeia, 2015).

Na perspectiva de Duxbury e Neufeld (1999), o teletrabalho é um motor de desenvolvimento profissional dos colaboradores, que se traduz numa maior felicidade no trabalho, permitindo e incentivando a uma colaboração mais profícua nas empresas. Se se tomar como certo este ponto de vista, o resultado será a possibilidade de uma vida profissional e pessoal mais feliz e com maior qualidade, uma vez que é possível uma maior conciliação em todas as vertentes do indivíduo, considerando que ninguém será satisfatoriamente produtivo quando não se sente bem, ou não se gosta do que faz, e sobretudo como o faz (Ferreira, 2020).

Perante toda esta evolução da tecnologia, as empresas veem-se na necessidade de se adequarem a uma nova realidade, emergindo novas soluções no seu seio. Segundo Goulart (2009) e Silva (2004), a ferramenta mais valiosa que as empresas têm passa a ser a informação, pois é com esta que os seus objetivos serão definidos. As TIC são consideradas uma das bases fundamentais de todas as empresas, uma vez que será através dos recursos (materiais, financeiros, humanos), das aplicações (*software*), dos equipamentos (*hardware*) e dos serviços, que o desenvolvimento do sistema, o controlo e a eficiência da tecnologia assumem maior solidez para o sucesso da empresa. Assim, e na sequência destas constantes inovações, surgiram também as necessidades de se resolverem problemas e de se terem que tomar decisões que passaram a fazer parte do dia-a-dia dos profissionais afetos a esta área, levando a que, com frequência, sejam impelidos a ficarem dez e mais horas a trabalhar, para que consigam desenvolver novos projetos e pesquisem soluções que se tornem mais eficazes para as empresas. Significa isto, que a maior parte das horas do seu dia são consumidas a trabalhar, pelo que, é absolutamente crucial que o seu trabalho lhes proporcione gosto e prazer, resultando se possível, numa associação de satisfação profissional com bons níveis de qualidade de vida pessoal (Ferreira, 2020).

Hertel *et al*, (2005) e Hinds e Kiesler (2002), afirmavam que, cada vez se torna mais difícil numa sociedade de informação como a nossa, definir e delimitar horários de trabalho, tal como os locais onde estes se prestam, traçar com exatidão as fronteiras dos mercados de trabalho nacionais e estabelecer diferenças entre serviços e produção de mercadorias. A realidade é que as organizações “virtuais” ainda são escassas, embora algumas de maior dimensão já têm nos seus quadros equipas virtuais, em maior ou menor

escala. Através de pesquisas disponíveis, afirmavam que o teletrabalho móvel e outras formas semelhantes de trabalho, estavam a sofrer um aumento na aceitação por parte das organizações (Andriessen & Vartiainen, 2006).

No âmbito da necessidade de se ter mais atenção em relação às mudanças climáticas, é muito possível que, cada vez mais, também por este motivo se caminhe em direção a uma maior flexibilidade por parte das empresas para assumirem a necessidade de se optar pelo teletrabalho (WWF, 2009). Neste sentido é de todo importante ter em conta as eventuais vantagens deste tipo de trabalho, não só porque os desenvolvimentos mais recentes das tecnologias de informação e comunicação (TIC) vêm permitir formas de trabalho muito mais flexíveis, ecológicas e económicas, mas também porque o teletrabalho voltou a ser um assunto quente e importante nas políticas dos mercados de trabalho.

Segundo (Shin *et al.*, 2000), embora nos dias que correm o teletrabalho seja um dado praticamente assumido de forma consistente, o facto é que, tem havido até aqui um elevado grau de inconsistência e até de arbitrariedade relativamente ao uso da palavra “teletrabalho”, entre os vários estudos académicos. A falta de uma definição comum pode ser o reflexo do grau de evolução na prática, como também das divergências de características que existem entre as diferentes formas de trabalho (Santos, 2020).

#### 2.4.2 *Teletrabalho e o Direito – O Acordo-Quadro Europeu*

*A Union of Industrial and Employers Confederations of Europe/The European Union of Crafts and Small and Medium-Sized Enterprises (UNICE/UEAPME), a European Trade Union Confederation (ETUC) e o Centre of Enterprises with Public Participation (ECPE), assinaram em 16 de julho de 2002 um acordo relativo ao teletrabalho, com o propósito de garantirem uma segurança mais robusta a estes colaboradores que operam na União Europeia (EU). Pela primeira vez estabeleceu-se um acordo deste género, assinado pelos parceiros sociais (EUR-Lex European Union Law, 2020).*

Na perspetiva deste acordo, o teletrabalho é considerado como um instrumento de modernização das organizações, onde se providencia a possibilidade de os colaboradores conseguirem uma boa conciliação entre a sua vida pessoal e profissional, através de uma autonomia maior na realização do seu trabalho (*European Trade Union Confederation, 2003*), (EUR-Lex European Union Law, 2020).

Segundo a *European Social Partners (ESP)* (2006), este Acordo-Quadro Europeu compõe-se de 12 artigos, onde se incluem e se representam considerações gerais, e de onde se destacam estes dez, que se citam:

- i. “O carácter voluntário do teletrabalho” (artigo 3º);
- ii. “As condições de emprego” (Artigo 4º);
- iii. “A proteção de Dados” (Artigo 5º);
- iv. “A privacidade do teletrabalhador” (Artigo 6º);
- v. “Os equipamentos utilizados em contexto de teletrabalho” (Artigo 7º);
- vi. “A saúde e segurança do teletrabalhador” (Artigo 8º);
- vii. “A organização do trabalho” (Artigo 9º);
- viii. “As oportunidades de formação” (Artigo 10º);
- ix. “Os direitos coletivos dos trabalhadores” (Artigo 11º);
- x. “A respetiva implementação destes direitos coletivos e *follow-up*” (Artigo 12º);

Considerando que este Acordo-Quadro Europeu é formado por um conjunto de artigos de natureza generalizada/orientadores, cada um dos 23 países membros tem a prerrogativa de poder proceder às alterações que entender, adaptando-as à legislação em vigor em cada país.

#### 2.4.3 A Comissão Nacional de Proteção de Dados e o Teletrabalho

A Comissão Nacional de Proteção de Dados – CNPD (2019), teve início em 7 de janeiro de 1994. Na época, designava-se por Comissão Nacional de Proteção de Dados Pessoais Informatizados (CNPDPPI), considerando que a proteção de dados apenas se destinava aos ficheiros informatizados e não aos tratamentos de dados manuais, *in* “Histórico da CNPD”, (CNPD, 2019).

A Comissão Nacional de Proteção de Dados - “é uma entidade administrativa independente com poderes de autoridade, que funciona junto da Assembleia da República. Tem como atribuição genérica controlar e fiscalizar o processamento de dados pessoais, em rigoroso respeito pelos direitos do Homem e pelas liberdades e garantias

consagradas na Constituição e na lei” (CNPd, 2019). As orientações que dizem respeito à fiscalização remota dos teletrabalhadores, publicadas em 17 de abril de 2020 por esta Comissão, têm como finalidade a regulação dos meios de controlo dos períodos de trabalho destes, e também conferir a realização do trabalho inerente ao contexto laboral. Nos casos em que se verifique que as tarefas são efetuadas com uso de dispositivos tecnológicos pessoais, o empregador detém o direito de direção e controlo da execução da prestação laboral. Na mesma linha do determinado no n.º 1 do Artigo 20º do Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009 do Ministério do Trabalho, 2009), não é permitido o uso de “meios de vigilância à distância no local de trabalho, mediante o emprego de equipamento tecnológico, com a finalidade de controlar o desempenho profissional do trabalhador”. Esta proibição é também aplicável quando o colaborador se encontre em regime de trabalho à distância, em resultado da excessiva exposição da vida privada deste. Assim, a entidade patronal fica impedida de ordenar ao colaborador que mantenha a sua *webcam* ligada, nem sequer obrigar a que as reuniões, telefonemas ou outras formas de comunicação sejam gravadas. Desta forma, a presente orientação abarca um certo número de meios de controlo que estão interditos, concretamente, *softwares* que registam tempos de trabalho e/ou inativos, visualização de consultas na *internet*, equipamentos que captem imagens do ambiente de trabalho no domicílio do colaborador, ou mesmo que registem o tempo gasto em cada uma das tarefas. A utilização de qualquer tipo de equipamento de recolha de dados pessoais, quando não autorizado, constitui violação do direito à privacidade do indivíduo.

As medidas de controlo autorizadas nesta orientação da CNPD (2019), incluem a fixação de objetivos, a obrigação de *report* com periodicidades pré-definidas e a marcação de reuniões em teleconferência. Quanto ao registo dos efetivos tempos de trabalho deve ser realizado do mesmo modo, como seria feito nas instalações do empregador, isto é, sem a recolha de informações consideradas extrapolantes das estritamente necessárias, para o prosseguimento da mesma finalidade. A solução que se propõe no presente documento da CNPD (2019), advém da criação de regras de obrigatoriedade do envio de *e-mails*, *Short Message Service* (SMS), ou quaisquer outros métodos similares que permitam, para além de monitorizar a disponibilidade do trabalhador e os tempos de trabalho, mostrar que não foram excedidos os tempos máximos de trabalho determinados por lei (CNPd, 2019).

#### 2.4.4 *Aspetos positivos e negativos do teletrabalho*

De forma comum, Rocha e Amador (2018) partilham do entendimento de que, existem efetivamente alguns benefícios para as organizações, para os trabalhadores e para as sociedades, todavia existem igualmente riscos, nomeadamente quanto à individualização de trabalhar, concretamente o risco do isolamento profissional, político e social por parte dos trabalhadores.

Araújo *et al.* (2019), adiantam que as organizações, por seu lado, procuram alternativas para a otimização do trabalho, com vista a conseguirem melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, reduzindo o *stress* que havia aquando do regresso destes, do local habitual de trabalho para casa. Seguindo esta linha de pensamento, Tavares (2017) também comunga da ideia de que o trabalhador pode usufruir de efeitos positivos quanto à saúde, pela redução do *stress*, que resulta na melhoria do equilíbrio entre o trabalho e a família. Thulin *et al.* (2019), são da mesma opinião, ao entenderem que, é primordial para uma melhor qualidade de vida e sustentabilidade social, quando há um equilíbrio mais efetivo na utilização do tempo entre a vida quotidiana do trabalhador e o teletrabalho.

Relativamente aos aspetos negativos, DeVries *et al.* (2019) ao fazerem uma análise dos funcionários públicos em teletrabalho, chegaram à conclusão de que, os que trabalham em casa, denotam um mais acentuado isolamento profissional e menos organizacional. Referem ainda estes autores, que os estilos de liderança na hierarquia, não são tão adequados como em outras equipas e empresas/organizações/entidades, pelo seu elevado grau de virtualidade, ficando a dever-se ao facto de que a comunicação não tem tanta formalidade e é menos hierárquica. De referir ainda que, com base na falta de contacto pessoal e da dispersão geográfica, existe também maior dificuldade por parte dos líderes em assumir comportamentos como os tradicionalmente utilizados.

DeVries *et al.* (2019) são da opinião de que, em teletrabalho, podem deixar de estar disponível a empatia e o apoio dos demais colegas de trabalho. Além disso pode ser necessário que os trabalhadores (subordinados) careçam de uma maior monitorização por parte dos respetivos líderes. De um outro ponto de vista, pese embora o facto de os funcionários públicos se sentirem bem e comprometidos com a entidade patronal, quando presencialmente, essa sua noção de compromisso pode baixar bastante nos dias em que têm de trabalhar a partir da residência.

#### 2.4.5 Modalidades de teletrabalho

Para Coenen e Kok (2014), não obstante o conceito de teletrabalho ser conectado na grande maioria das vezes a um trabalho feito a partir de casa, a sua real definição direciona unicamente para uma execução das tarefas “fora das instalações do empregador”, o que significa que pode ser efetuado em qualquer local através do recurso a equipamentos de tecnologia e comunicação (Neves, 2019).

O que se constata na generalidade é que, quando se fala em teletrabalho, é facilmente entendido pela maioria das pessoas como alguém que está a trabalhar no domicílio. No entanto, não é apenas isso, porquanto poderá igualmente ser desenvolvido de forma diferente, por exemplo: teletrabalho em telecentros, teletrabalho em centros-satélite e teletrabalho móvel, conforme Vala (2007), Pérez *et al.* (2003) e Tremblay (2002).

Pinto (2021) escreve que os telecentros são centros de recursos partilhados, em que os equipamentos, dos próprios ou que tenham sido alugados, são repartidos por utilizadores ligados a várias empresas. Tal como os centros satélite, estes espaços têm tendência para ficarem perto da residência dos utilizadores. Os centros satélite são um espaço flexível (na linha dos telecentros), por norma num edifício afeto a escritórios que serve as necessidades de colaboração remota dos colaboradores das empresas, habitualmente em modelo *coworking* (Pérez *et al.*, 2002; Tremblay, 2002).

Ainda na perspetiva dos autores Bailey e Kurland (2002), Pérez-Pérez *et al.* (2003) e Tremblay (2002), o modelo *coworking* caracteriza-se por ser efetuado fora da sede da empresa-mãe, ou seja, é executado em filiais desta (espaços próprios ou alugados), que se encontram em diversos pontos geográficos, embora ligados à empresa-mãe através das TIC. Na esmagadora maioria das vezes, esta vertente do teletrabalho é usada por empresas de grande dimensão, que se encontram em grandes centros urbanos.

Para Pinto (2021), sobre o teletrabalho móvel, pouco se pode adiantar relativamente a esta forma de trabalho, pelo facto de estar implícita a sua definição. Trata-se de uma forma de trabalho itinerante, e assenta no pressuposto do escritório móvel ou portátil, podendo ser realizado a partir de um qualquer lugar, necessitando apenas de equipamento adequado, como por exemplo um *laptop* (computador portátil), ou de um *notebooks* e de telecomunicações móveis sem fios (Bailey & Kurland, 2002; Martínez-Sánchez *et al.*, 2008; Pérez *et al.*, 2003; Tremblay, 2002).

Para além das modalidades ora descritas, que se distinguem quanto ao espaço geográfico e físico em que os trabalhos são efetuados, outros autores acrescentam que, no âmbito das modalidades de teletrabalho, podem inserir-se também outros fatores, como por exemplo a proporção de trabalho que se realiza em teletrabalho, ou seja, se é efetuado em tempo integral, parcial ou ainda de uma forma *ad hoc*, casual (Gajendran & Harrison, 2007; Tremblay, 2002), referido em Pinto (2021). Segundo estes autores, considera-se como teletrabalho em tempo integral aquele que o colaborador efetua na sua residência. Caso ocorra, ora no seu domicílio ora na empresa ou nas instalações de um cliente, já se trata de uma forma de teletrabalho a tempo parcial. A modalidade considerada como *ad hoc* ou casual, ocorre quando o trabalho é realizado no domicílio do colaborador, motivado por algum impedimento imprevisto e temporário por parte do colaborador, isto é, quando este fica impedido de se deslocar às instalações da entidade empregadora por motivos de doença, por licença parental ou outro qualquer imprevisto.

Uma outra forma de teletrabalho ocorre ainda conforme o tipo de vínculo que o colaborador assumiu com a entidade empregadora. Nesta modalidade o teletrabalho poderá ocorrer integralmente na residência do colaborador quando este presta trabalho para uma única entidade, ou como *freelancer* para diversas entidades contratantes, isto porque poderá abarcar várias entidades patronais (Martínez-Sánchez *et al.*, 2008).

Finalmente, Towers *et al.* (2006), referem uma outra modalidade que ocorre no âmbito do horário em que o mesmo se efetua, isto é, se ocorre em horário diurno normal ou durante a noite ou fins de semana, sendo considerado uma forma de compensar certos trabalhos que não foram possíveis ser efetuados em horário normal de trabalho, *as cited in* Pinto (2021).

#### 2.4.6 Barreiras ao teletrabalho

Embora aparentemente tudo possa parecer fácil e simples, na verdade ainda existem barreiras que dificultam e/ou impossibilitam esta forma de trabalho, como o acesso à *internet* que nem sempre se revela fácil, nomeadamente por dificuldades geográficas (Bayrak, 2012), onde o acesso às telecomunicações em certas regiões nem sempre garante a qualidade e o desempenho que se necessita. Esta ainda frágil capacidade por parte das redes, pode ser assim um eventual entrave que condiciona (ainda) o acesso aos servidores remotos. Da parte das empresas, podem ocorrer limitações quanto às informações

disponibilizadas por estas, relativamente ao seu acesso através de dispositivos informáticos, ao invés das que se conseguem através de uma comunicação pessoal (*face-to-face*) normal. De considerar ainda, a cultura das empresas, que pode constituir uma barreira, porquanto estas podem ser relutantes às mudanças e aos seus estilos de liderança, não aplicando o necessário investimento nem dando liberdade para o acesso às novas tecnologias (Silva, 2021).

Sendo vasto o número de possíveis barreiras que permitam uma franca utilização das TIC, e o seu pleno aproveitamento, segundo Aguilera *et al.* (2016), é de considerar outros fatores, como por exemplo:

- a) quando se torne necessária a presença física do colaborador no espaço normal de trabalho;
- b) a iliteracia informática por parte do colaborador;
- c) a oposição do colaborador quanto a esta forma de trabalho;
- d) a relutância da empresa quanto ao investimento em equipamentos tecnológicos;
- e) a dificuldade por parte da empresa em ceder, com o receio de que esta forma lhe vai fazer perder o controlo absoluto dos colaboradores;
- f) a vontade por parte da entidade empregadora de que se mantenha separada a vida pessoal da profissional do colaborador;
- g) dificuldade por parte das empresas em cederem os equipamentos necessários para a efetivação deste tipo de trabalho (*smartphones*, telemóveis, computadores, conetores *wifi*, acesso na conexão à rede *internet*, entre outros);
- h) a interação pessoal entre os demais colaboradores, que fica limitada.

Considerando o grau de exigência que se requer em certas tarefas que podem ser realizadas em teletrabalho, verifica-se que nem todos os indivíduos se adequam a este formato. São diversas as evidências empíricas, que definem o teletrabalhador de sucesso, como sendo uma pessoa que denota algumas das seguintes características:

- I. É um indivíduo que mostra automotivação - é hábil em definir rotinas e é cumpridor dos prazos;

- II. Tem um elevado nível de habilidades e de conhecimentos do seu trabalho, ou seja, tem uma noção exata da sua posição, que lhe facilita a solução de eventuais problemas, sem que dependa de terceiros;
- III. É possuidor de um alto desempenho, sendo, no entanto, relevante que colaboradores com melhor desempenho possam permanecer nas instalações da empresa, nem que seja em tempo parcial, para a eventual necessidade de ter de orientar e ajudar outros colegas;
- IV. É independente e confiante. Como a exposição à supervisão e ao *feedback* são menores, os colaboradores devem ter a capacidade suficiente para que, em caso de necessidade possam tomar as decisões corretas;
- V. Sente-se confortável com a solidão, motivada sobretudo com o confinamento provocado pelo Covid-19, não demonstrando tanta necessidade de interação social;
- VI. É um bom gestor do tempo e das habilidades organizacionais, uma vez que, devido a certas limitações diárias e pedidos diversos, tem capacidade para que efetue o seu trabalho fora do ambiente da empresa;
- VII. Mostra um bom grau de confiabilidade: o colaborador é responsável por efetuar o seu trabalho de forma igual como se se mantivesse no seu posto habitual de trabalho e estivesse a ser supervisionado superiormente. Neste ponto, é essencial que persista durante o período de trabalho uma confiança mútua empregador/empregado.

Refere ainda Tavares (2017), que todas estas sete características pessoais são fundamentais para que se determinem com rigor as estratégias para que, durante o teletrabalho se permita lidar com evidentes obstáculos, e na eventualidade do colaborador não as possuir, então estar-se-á perante uma enorme barreira a esta forma de trabalho, que nesse caso terá difícil solução (Silva, 2021).

Na realidade, o teletrabalho ainda enferma por muitos aspetos que implicam o desenvolvimento de mais estudos, pelo facto de, com alguma frequência serem ainda detetados resultados desconformes. Nesta linha de pensamento, Hau e Todescat (2018), verificaram que grande parte dos indivíduos em teletrabalho que foram investigados, estariam satisfeitos a nível pessoal e familiar mas, Hill e Ferris Martinson (2003), detetaram uma situação oposta, isto é, que os teletrabalhadores denotavam um menor

sucesso no círculo pessoal e familiar relativamente aos que não estavam em teletrabalho, e se mantinham nas instalações principais da entidade empregadora (Leite *et al.*, 2019b).

#### 2.4.7 *Vantagens e desvantagens do teletrabalho*

Da perceção recolhida na revisão de literatura para a elaboração deste trabalho, verifica-se que diversos autores fazem uma certa divisão de perspetivas. O impacto do teletrabalho pode ser observado, relativamente às vantagens e desvantagens, referido por alguns autores que se debruçam sobre as perspetivas dos colaboradores, da organização, e da sociedade (Bae & Kim, 2016; Powell & Craig, 2015; Teixeira, 2021; Vega *et al.*, 2015).

##### 2.4.7.1 *Vantagens do teletrabalho para o colaborador*

Relativamente às vantagens para o colaborador, é possível destacar, por exemplo, uma redução nas deslocações que em situação normal de trabalho teria de fazer, usufruindo diretamente de uma diminuição com os custos para ir trabalhar (Aguilera *et al.*, 2016; Ansong & Boateng, 2018; Basile & Beauregard, 2016; Brinzea & Secara, 2017; Dockery & Bawa, 2018; Hau & Todescat, 2018). Estas reduções de custos, em benefício do colaborador, não refletem apenas e só o benefício de não ter as deslocações/viagens, mas inclui os custos com a alimentação fora de casa, combustíveis, estacionamento, transportes públicos, e outros. É evidente que mesmo estando em teletrabalho tem de comer, e fazendo-o em casa terá também os seus custos, só que mais reduzidos, além de serem mais saudáveis e de acordo com o que mais se adapta à sua saúde (Sroka, 2018). Com a ausência de várias destas situações, uma outra vantagem para a saúde é o menor grau de *stress*, muito dele em correrias com as horas e depois com os engarrafamentos que nas grandes cidades são uma verdadeira dor de cabeça diariamente (Hau & Todescat, 2018), *as cited in* Silva (2021).

Para Teixeira (2021), a vantagem deste tipo de autonomia e de flexibilidade horária, e um ritmo de trabalho próprio, permitem compatibilizar o trabalho com as suas responsabilidades familiares, nomeadamente cuidar dos filhos menores, apoiar de forma mais direta ações de voluntariado, ou quaisquer outros projetos pessoais, e isto são vantagens que não se podem deixar de ter em conta (Barreto Junior & Da Silva, 2015; Barros & Silva, 2010; Tremblay, 2002; Zhang *et al.*, 2020), *as cited in* Vala (2007).

Ainda conforme Vala (2007), por consequência destes fatores diretos, aumenta o índice de produtividade pela não existência das habituais perturbações no trabalho que resultariam em interrupções ao longo do dia, proporcionando assim uma maior concentração na tarefa (Barros & Silva, 2010; Golden & Veiga, 2005).

Nesta linha de interrupções e perdas de tempo, Harpaz (2002), Tremblay e Thomsin (2012), acrescentam ainda que há uma menor interferência dos colegas com conversas sem contributo para o trabalho, ou com outras conversas que muitas das vezes ocorrem nas idas à máquina de café e/ou dos *snacks*. Além de tudo isto, o teletrabalho não permite perdas de tempo com a realização de reuniões que não estariam previstas (Silva, 2021).

Outro autor – Mello (1999) – acrescenta que, só pelo facto do colaborador ter a possibilidade de usar roupas menos formais ou poder usar em casa um vestuário mais confortável, é um motivo que contribui de forma positiva para a sua mais elevada produtividade, e neste sentido aumenta na mesma proporção a sua satisfação no trabalho (Silva, 2021).

Como fator acrescido no campo das vantagens para o trabalhador, surge um acréscimo de bem-estar psicológico, porquanto não se encontra sob pressão perante o controlo direto dos seus superiores hierárquicos. Esta subtração psicológica permite-lhe um aumento das capacidades de trabalho, torna-o mais responsável, autónomo e com maior liberdade criativa. Todos estes fatores resultam em vantagens para a sua realização profissional (Barros & Silva, 2010; Mann *et al.*, 2000; Ruiller *et al.*, 2019; Ward & Shabha, 2001).

Embora seja uma vantagem para as empresas, que evitam investimentos em instalações adequadas, é sem dúvida, uma vantagem para a sociedade com maior facilidade de inserção no mundo do trabalho, mas sobretudo para quantos são portadores de certas deficiências físicas, uma vez que se encontram já num meio adaptado à sua vida do dia-a-dia (Goulart, 2009).

No parecer de Harpaz (2002), o teletrabalho resulta ainda numa mais-valia para as mulheres, permitindo-lhes conciliar mais facilmente o trabalho com a prestação de cuidados familiares, nomeadamente quando têm filhos ainda muito pequenos, idosos em casa para cuidar, ou inclusivamente podem prestar um apoio mais próximo a familiares que padeçam de doenças que lhes provoquem uma mobilidade reduzida ou que se encontrem enfermos com qualquer outro tipo de incapacidade. Por outro lado, e considerando Portugal um país de múltiplas tradições, religiões e culturas, o teletrabalho

permite ainda que as mulheres vindas de certas zonas do globo possam, com mais facilidade, serem incorporadas no mundo laboral (Silva, 2021).

#### 2.4.7.2 *Vantagens do teletrabalho para a Empresa/Organização*

Segundo refere Macaire (2021), a flexibilidade no trabalho ganhou notoriedade no mundo laboral supostamente com base nos benefícios que as empresas iriam obter, pressupondo-se um acréscimo na produtividade desses trabalhadores, que se sentiriam mais atraídos pela cultura organizacional e ainda um melhor resultado no recrutamento de candidatos considerados com maior nível no mercado, bem como uma mais elevada taxa de retenção e ainda uma redução na taxa de *turnover*, presentismo e absentismo, entre outras situações, que por algum motivo seriam forçados a alterar o posto de trabalho, tendo em conta a sua localização geográfica (Illegems *et al.*, 2001; Kossek *et al.*, 2006; Kurkland & Bailey, 1999; Mello, 1999).

Na realidade, muitos destes colaboradores quando estão em casa a trabalhar, mesmo que estejam doentes raramente recorrem a algum sistema de saúde, continuando nas suas funções, o que significa portanto, que os teletrabalhadores se sentem mais confortáveis, com maior motivação, mais comprometidos (Harpaz, 2002; Illegems & Verbeke, 2004), e assim promovem o que se chama de *job satisfaction*.

Noutro patamar, a empresa usufrui de benefícios nos custos, por exemplo, com a manutenção dos escritórios ou outras instalações em que deixa eventualmente de ter encargos avultados com o pagamento de rendas, nomeadamente quando se localizam geograficamente nos grandes centros urbanos ou em zonas industriais onde a procura dos espaços algumas vezes supera a oferta. Ao deixar de ter estes espaços de trabalho, deixa ainda de ter encargos com a eletricidade, água, gás, seguros e material de economato, entre outros (Ansong & Boateng, 2018; Giovanis, 2018; Harpaz, 2002; Sroka, 2018).

Para Estrada (2014), a questão das áreas geográficas, com o teletrabalho aumenta exponencialmente a probabilidade de se proceder a um recrutamento em territórios mais longínquos, e daí vem também mais possibilidades da empresa conseguir recrutar pessoas com muito talento, que de outra forma não seria tão viável (Silva, 2021).

Internamente, as situações conflituosas diminuem substancialmente, sendo fator essencial para que reine uma satisfação no trabalho entre os que, por razões diversas, permanecem nas instalações da empresa, segundo Fiolhais (1996), *as cited in* Vala

(2007), (Nohara *et al.*, 2010; Patrickson, 2002; Pérez *et al.*, 2002). Inclusivamente, ao nível das chefias o estilo de liderança altera-se significativamente, passando a ser mais participativo, em detrimento de um estilo demasiado autoritário (Vala, 2007), o que vem fortalecer a cultura organizacional, convertendo-se num “novo” espaço onde passam a florescer novas ideias, mais sugestões e projetos, em prol de uma aprendizagem que se torna permanente (Bentley & Yoong, 2000; Patrickson, 2002).

Tendo em consideração a falta de estudos que fossem de consenso para vários autores, sobre os benefícios e as vantagens para a organização, sobretudo relativamente à motivação e ao desempenho dos trabalhadores, um novo estudo levado a efeito por Kim *et al.* (2021), levou à conclusão com base nos resultados obtidos e tidos como fiáveis, que uma gestão assente em resultados e confiança, contribui para um desempenho mais acentuado nas organizações que praticam o teletrabalho.

#### 2.4.7.3 *Vantagens do teletrabalho para a Sociedade*

Colocar em prática o teletrabalho, na perspetiva de Fiolhais (1996), *as cited in* Vala (2007) e Nohara *et al.* (2010), reveste-se de melhorias e vantagens em prol da sociedade no seu todo. Referente ao ordenamento do território, vem atenuar alguns desequilíbrios, nomeadamente a nível das regiões, com a oferta de novos empregos onde a fraca existência de postos de trabalho estava condenada a elevadas taxas de desemprego. Mais emprego, mais movimento, e como resultado surge uma nova revitalização dos meios rurais, de zonas mais do interior, há algum tempo em decadência, transformando-se agora em zonas com maior movimento, originado por esta mobilidade geográfica (Pinto, 2021).

Para fazer face a ocorrências inesperadas e em caso de necessidade premente, o teletrabalho será ainda uma forma de, no âmbito da política social, possibilitar a (re)integração de colaboradores que se encontrem já em situação de inatividade, por exemplo, reformados se necessário. Ainda no campo da integração permite o recrutamento de pessoas desempregadas e certas fações da população com mais dificuldades de acederem ao mercado de trabalho, nomeadamente os casos de pessoas com algum grau de deficiência (Pinto, 2021).

Também para Harpaz (2002), o teletrabalho veio contribuir para um decréscimo no descongestionamento urbano, com destaque numa maior fluidez da circulação rodoviária, com efeitos mais favoráveis na energia e em paralelo na diminuição do consumo de

combustíveis, com resultados muito positivos na diminuição de Dióxido de Carbono (CO<sup>2</sup>) a poluir a atmosfera, e ainda uma redução de números consideráveis de acidentes de viação e na linha direta, a redução de feridos e até de mortes nas estradas.

Ao nível da proteção do ambiente, embora possa ser considerado pouco relevante para algumas pessoas, o facto é que a redução da utilização de papel nos escritórios e noutros departamentos de grande consumo, permite um mundo “mais verde” e um ambiente com melhor qualidade (Silva, 2021).

#### 2.4.7.4 *Desvantagens do teletrabalho para o colaborador*

Um colaborador com funções de chefia e controle vê a sua função de liderança mais dificultada na execução dos seus deveres de controlo, não só da produtividade mas também dos comportamentos, tornando-se num desafio para o responsável gerir colegas em teletrabalho, uma vez que não existe observação direta, sendo obrigado a um duplo esforço ao ter de gerir esses colaboradores à distância e os que se encontram fisicamente nas instalações, não podendo haver formas diferentes de controlo nem de liderança, que se revestiriam em injustiça, tornando-se excessivamente complicado (Aguilera *et al.*, 2016; Beauregard *et al.*, 2019; Pérez *et al.*, 2003).

Segundo Felstead *et al.* (2003), esta dificuldade existe pela falta de “visibilidade” e de “presença”. A falta de visibilidade não permite aos gestores poderem observar em primeiro plano todos os comportamentos e a *performance* dos colaboradores, bem como traz a impossibilidade na monitorização adequada do período de adaptação, enquanto que a sua presença simplificava a observação e análise das interações, bem como do relacionamento entre as várias equipas (Silva, 2021).

Relativamente ao teletrabalhador, ao desempenhar as suas funções a partir do domicílio, vai provocar logo à partida uma dissipação na fronteira que existia entre a sua vida profissional e a pessoal, pelo facto de não lhe ser fácil deixar de trabalhar para além das horas legalmente devidas, causado por objetivos que lhe são impostos para cumprimento das metas, e que forçosamente terão de ser cumpridos (Barros & Silva, 2010; Costa, 2007; Golden & Veiga, 2005; Pinto, 2021).

Estas jornadas diárias, que se arrastam muito para além do período normal de trabalho, são uma das razões apontadas como sendo uma das maiores desvantagens, uma vez que a ausência do cumprimento do horário interfere na grande maioria das vezes com fins de

semana, feriados e mesmo com as férias do colaborador, sendo causa direta da degradação das relações familiares, pela intrusão excessiva na esfera privada e pessoal e, não raras vezes, traduz-se numa acentuada redução nos índices de satisfação (Golden & Veiga, 2005; Pinto, 2021; Tietze, 2005; Tremblay, 2002).

Para além de toda esta eminente degradação nas relações familiares, acresce o fator custos, com peso significativo, caso do aumento nos valores a pagar com a eletricidade, água, *internet*, reparação de equipamentos pessoais que as empresas nem sempre disponibilizam e consumíveis do próprio, sem que, grande parte das vezes a empresa assuma o reembolso que à partida seria devido (Fiolhais, 1996), *as cited in* Vala (2007); (Mann *et al.*, 2000).

Mesmo considerando este acréscimo nos custos, muitos colaboradores preferem ter como local de trabalho o seu domicílio pessoal, por razões de vária ordem, como por exemplo o conforto do lar, a facilidade de poder estar mais tempo em família e acompanhar os filhos de mais perto; todavia há o reverso da moeda, convertendo-se esta aparente vantagem num resultado contraditório, uma vez que surgirão diversas formas de distração ao longo da jornada, seja por afazeres domésticos, ou pela invasão do seu espaço de trabalho em situações em que o colaborador não disponha de um espaço apropriado para desempenhar a sua função de forma adequada (Beauregard *et al.*, 2019; Silva, 2021; Teo *et al.*, 1998).

Em contextos normais, o facto de sair de casa para ir trabalhar, separava os dois espaços, da mesma forma que separava as funções pessoais e profissionais. Sem esta separação física, facilmente se cai na tentação dos elementos da família não terem a perceção exata e entenderem que haverá uma plena disponibilidade para tudo que for necessário, e obviamente que estas atitudes resultam em prejuízo quanto à eficiência do colaborador (Harpaz, 2002). Em sentido oposto, as pressões sofridas pelo trabalho, podem ter reflexo no seio familiar, vendo-se esta na obrigação de prestar o seu apoio moral e algumas vezes mental (Ferreira, 2020).

Para um colaborador que se considere extrovertido, o teletrabalho a partir do domicílio não será muito fácil de aceitar, porque um indivíduo com esta personalidade pode começar a sentir os efeitos da solidão relacionados com a diminuição das interações sociais (Hazan & Morato, 2018), e este isolamento, só por si, pode vir a originar angústia, depressão e ansiedade (Estrada, 2014; Illegems *et al.*, 2001; Mello, 1999). Paralelamente, e não poucas vezes, à situação de isolamento sentida pelo colaborador, acresce o fator

insegurança relativo às suas competências e conhecimentos para o bom desempenho das suas funções, com reflexo na diminuição na qualidade do seu trabalho (Almeida, 2021; Beauregard *et al.*, 2019).

O teletrabalho efetuado a partir de casa do colaborador traz ainda outro receio para si, como por exemplo que reduza a probabilidade de uma eventual promoção, logo a oportunidade de progressão na carreira fica comprometida, uma vez que está “fora da vista” direta da sua hierarquia, tornando-se desta forma mais difícil o reconhecimento pelo seu trabalho, empenho e entrega (Baruch, 2001; Beauregard *et al.*, 2019; Hau & Todescat, 2018; Illegems *et al.*, 2001; Illegems & Verbeke, 2004; Khalifa & Davison, 2000; Teo *et al.*, 1998). Este receio por parte do colaborador, traz-lhe um ritmo de tal forma acrescido na tentativa de obter um maior resultado (Costa, 2007; Tremblay & Thomsin, 2012), o que na maioria das vezes se traduz num cansaço excessivo, em exaustão e na reta final em *burnout* (Estrada, 2014).

Serão estas as consequências se o indivíduo em teletrabalho não souber gerir corretamente o seu tempo, permitindo uma desorganização do seu horário laboral. Harpaz (2002), faz ainda referência ao termo *over-availability syndrome*, que acontece quando os trabalhadores fisicamente presentes na empresa recorrem aos seus colegas teletrabalhadores a qualquer hora do dia ou da noite, pedindo ajuda para um trabalho urgente que necessita de resolução, crendo na ideia deles que o colega em teletrabalho tem de estar sempre disponível. O resultado poderá trazer problemas entre colegas que pratiquem as duas modalidades de trabalho (Silva, 2021).

Para além destes inconvenientes, o teletrabalhador tem tendência a responder aos *e-mails* em horários muito invulgares, acabando por ficar num permanente regime de alerta, estando sempre à disposição dos colegas e da empresa, sem que para isso seja recompensado monetariamente, ou sem que lhe seja atribuída qualquer outra compensação. Tendo em consideração que o colaborador não está sujeito a um controlo formal das horas que faz em regime de teletrabalho, entende que a sua maneira de agir será uma conquista, quando na realidade, está apenas a entrar em queda psicossocial do trabalho. A necessidade permanente que o colaborador sente, de que se deve manter sempre conectado à *internet*, também descrita como “ansiedade digital”, é devida à sua preocupação, por entender que deve manter-se a todo o tempo a par de tudo que se está a passar com os colegas e a empresa (Almeida, 2017).

No entanto, e para finalizar este subcapítulo, Tavares (2017) refere ainda que diversos estudos empíricos já confirmaram a existência de outros problemas de saúde relevantes para quem pratica o teletrabalho:

- a) Problemas musculoesqueléticos: um trabalho que requer muitas horas frente a um monitor de computador, frequentemente associa-se às incorretas posições imóveis e forçadas, repetição de movimentos e posições fixas e prolongadas do pulso, mão e cotovelo bem como das regiões lombares (Crawford *et al.*, 2011; Montreuil & Lippel, 2003; Skov *et al.*, 1996);
- b) Outras doenças: identificaram-se também, outras enfermidades que se relacionam com o teletrabalho e condições de trabalho flexível. Incluem-se nestes problemas de saúde, distúrbios metabólicos, de onde se destacam um nível de colesterol muito elevado, situações de hipertensão, e hiperglicemia, originados provavelmente por *overeating* (comer em excesso), distúrbios gastrointestinais e cardiovasculares (Costa, 2007; Price, 2007; Thomas & Ganster, 1995).

Por último, Magnavita *et al.* (2021) levaram a efeito um estudo com alguns trabalhadores que estiveram em situação limitada de teletrabalho no período considerado obrigatório, concluindo desse estudo que uma liderança abusiva, e até intrusiva, para além das horas normais de trabalho estavam relacionadas, por um lado com um decréscimo de felicidade, e por outro lado com um aumento de ansiedade que podia em alguns casos levar à depressão (Silva, 2021).

#### 2.4.7.5 *Desvantagens do teletrabalho para a Empresa/Organização*

Pese embora o facto de existirem evidentes benefícios para as empresas que optem por esta modalidade de trabalho, existem, todavia, fatores negativos, nomeadamente relativos às tecnologias de informação para efetivação das várias funções e atividades laborais e a gestão das pessoas. Segundo informação recolhida na Pordata (2022), “Pequenas e Médias Empresas: total e por dimensão, 2020”, nesta data mas com resultados disponíveis relativos ao ano de 2020, havia em Portugal 1.314.944 PME’s, das quais 1.264.086 eram Micro, 43.678 Pequenas, e 7.180 Médias Empresas. Atendendo que em 2020 o total de empresas que existiam em Portugal era de 1.316.256 empresas (Pordata – total de empresas, 2020), verificamos que a esmagadora maioria, cerca de 99,9% do total, são empresas que poderão ter alguma dificuldade quanto a um avultado investimento em

termos monetários, para que disponham das condições tecnológicas necessárias e suficientes para conseguirem fazer face ao que seria entendido como minimamente razoável (Pordata, 2022).

Na ótica de Fiolhais (1996), *as cited in* Vala (2007), e Pérez-Pérez *et al.* (2002), o investimento inicial em *hardware* e *software*, bem como dar formação para que este se utilize de forma eficaz e rentável, é entendido pela empresa, não como um investimento mas sim um custo. Todavia, num futuro próximo acabará por se demonstrar que daqui resultarão benefícios na redução com encargos gerais, embora se saiba que estes custos irão perdurar no tempo, quanto mais não seja pela necessidade de manutenção dos equipamentos e respetivos programas.

Em relação às infraestruturas, impõe-se que existam condições adequadas para a execução do trabalho remoto, isto é, torna-se necessário que a empresa disponha de equipamentos qualificados para esse tipo de trabalho, além da necessidade de disponibilizar os meios próprios para manutenção desses equipamentos no local onde o colaborador os esteja a utilizar, e tudo isso implica uma logística que nem sempre é fácil de se conseguir (Harpaz, 2002).

Continuando nesta vertente e no campo das TIC, passa a haver uma total dependência de fatores externos, como seja, por exemplo, uma quebra/falha no fornecimento de energia elétrica, originada por inúmeras razões, ou uma falha nos sistemas de *internet*, provocando uma interrupção na atividade laboral, segundo o Livro Verde – Sobre o Futuro do Trabalho, da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2021). Contudo, não basta apenas ter os equipamentos e as condições necessárias para manter os mesmos, impõe-se que se disponibilize a formação adequada e necessária para que o colaborador possa executar todas as suas tarefas durante o teletrabalho, sem constrangimentos (Hau & Todescat, 2018; Ruth & Chaudhry, 2008; Silva, 2021; Sroka, 2018).

O teletrabalho, como já se viu, traz a possibilidade de o trabalho ser realizado fora das instalações físicas da empresa, contudo esta separação geográfica implica uma cuidada reflexão quanto às estratégias que se devem seguir. Os horários deverão ser revistos e ajustados a esta nova realidade, o recrutamento exige mais rigor, as tabelas salariais deverão ser revistas, e os regimes de licenças deverão tornar-se mais flexíveis (Filardi *et al.*, 2020).

Fiolhais (1996), adianta que o controlo laboral e a supervisão por parte da hierarquia é agora efetuada com dificuldades acrescidas, não se conseguindo inclusivamente verificar com a regularidade pretendida como vão evoluindo as tarefas, crescendo também a ausência da comunicação informal, tida como indispensável e necessária, *as cited in* Vale e Caetano (2007). Ainda na perspetiva de Fiolhais (1996), diminuem a motivação, o sentido de pertença, a lealdade e a satisfação em geral, verificando-se uma acrescida dificuldade no comprometimento entre os colaboradores e a cultura organizacional, onde o espírito de grupo deixa de fazer sentido, acabando por dar lugar à diluição da identidade empresarial.

Este rol de “quebras” vem trazer situações de conflito entre quem está fisicamente nas instalações da empresa e quem está em trabalho remoto, argumentando os primeiros que estão a ser assoberbados com mais trabalho, que existe dificuldade na interação com os colegas distantes, e acima de tudo sentem-se injustiçados grande parte das vezes (Filardi *et al.*, 2020), (Nohara *et al.*, 2010).

Na opinião de Dockery e Brawa (2018), surge ainda uma diminuição relativa ao controlo e à monitorização dos colaboradores em teletrabalho. Esta diminuição de controlo conduzirá a uma incapacidade por parte da empresa em manter a qualidade do trabalho que está a ser desenvolvido remotamente (Brinzea & Secara, 2017). Paralelamente, Boavida e Brandão Moniz (2020) e Hau e Todescat (2018), apontam para uma maior vulnerabilidade quanto à proteção de dados e outras informações sensíveis de ambas as partes.

#### 2.4.7.6 *Desvantagens do teletrabalho para a Sociedade*

Segundo Bae e Kim (2016), Basile e Beauregard (2016), Hau e Todescat (2018), e Nakrosiene *et al.* (2019) não foram identificadas desvantagens dignas de registo do teletrabalho para a sociedade, nem tão-pouco para o meio ambiente. No entanto, Baruch (2001) contraria aqueles autores, salientando uma desvantagem do teletrabalho no seio da sociedade, concretamente uma “sociedade separada” e sem conexão. Na linha de pensamento deste autor, com o aumento generalizado do teletrabalho estamos perante a iminência de uma sociedade autista, onde os indivíduos se estão a isolar, não apenas entre si, mas também das instituições públicas e privadas, enfraquecendo desta forma as suas

capacidades de comunicar, do relacionamento profissional e pessoal, redundando num afastamento muito acentuado da comunicação humana.

#### 2.4.8 A Seleção de Teletrabalhadores

No âmbito dos perfis profissionais dos colaboradores que vão ficar em teletrabalho, um dos fatores cruciais para uma empresa enveredar por esta forma de trabalho, consiste numa seleção criteriosa dos mesmos. Alguns dos requisitos entendidos como essenciais para que se esteja na presença de um possível candidato a teletrabalhador, passam por exemplo por se ter em conta: i) automotivação; ii) capacidade para trabalhar isolado, mas com responsabilidade; iii) espírito de iniciativa; iv) capacidade para conseguir atingir os objetivos propostos sem que haja necessidade de uma supervisão permanente; v) capacidade de autonomia para os objetivos sem que necessite de ser constantemente estimulado; vi) elevada autoconfiança e competências técnicas; vii) boa adaptabilidade e flexibilidade; viii) ser capaz de uma boa gestão do tempo; ix) conseguir distinguir a linha (ténue) que separa a família do trabalho (IEFP, 2022).

### 3. GESTÃO

Todas as práticas de gestão, foram e serão sempre fruto de influências económicas, políticas, das tecnologias e da sociedade. E não se pense que a gestão é coisa do nosso tempo, porque gestão (talvez entendida de outra forma), sempre existiu, se não, vejamos um breve resumo, embora nestas datas não seja possível assumir uma exatidão real do início e fim de cada uma das perspetivas: em 5000 a.C. registaram-se na Suméria aquelas que foram consideradas as primeiras colheitas de cereais. Em 4000 a.C., no Egipto, na construção das grandes pirâmides, teve de haver planificação, organização e bons dirigentes que conseguiram conduzir milhares de trabalhadores nestas obras (não cabe aqui fazer referência à forma ou tipo de liderança como tudo acontecia). Por volta de 2300 a.C. as relações de troca no comércio eram reguladas pelo Código *Hamurabi* (uma espécie de conjunto de leis criado na Mesopotâmia), que regulava de igual forma as relações interpessoais, servia como código de conduta para todos os comportamentos, regulava e definia as remunerações, determinava tipos de punições, etc. Em 500 a.C., os chineses criaram um organismo do governo, dando início à especialização, inicialmente com três

departamentos; produção, segurança e contabilidade. No século XVIII, com a Revolução Industrial, deram-se as primeiras divisões do trabalho, com as fábricas. (Teixeira, s.d.).

Segundo Chiavenato (2006), a administração foi fortemente influenciada pela filosofia desde os primeiros tempos. Confúcio (551 a.C. - 479 a.C.), valorizava essencialmente o mérito de cada um, cuja base assentava no conhecimento, onde a excelência e capacidade moral eram os princípios que orientavam quem era tido como líder, e não a sua origem ou família. Do ponto de vista do relacionamento, Confúcio defendia o princípio da reciprocidade, ou seja, tratar todos da mesma forma como gostaria de ser tratado. Por volta de 470 a.C. - 399 a.C., o filósofo grego Sócrates, manifesta-se acerca da administração, como sendo uma “habilidade” de cada um, desligada da experiência e do conhecimento técnico. Ainda nesta linha, um outro filósofo da antiga Grécia - Platão (429 a.C. - 347 a.C.) refere na obra publicada *A República*, o modo democrático como eram administrados os negócios públicos, e numa segunda obra, intitulada *Política*, faz sobressair a responsabilidade dos políticos, como sendo quem administrava a cidade (*polis*), com a obrigação de promover a felicidade e bem-estar de todos os cidadãos (Chiavenato, 2006). A gestão é um dos elementos basilares do empreendedorismo, resultando em sucesso ou insucesso de uma organização, sejam elas pequenas ou grandes empresas, sejam escolas, associações ou outras. É necessário que haja uma estrutura, obviamente gerida da melhor forma, seja qual for o tipo de organização, de forma que consiga dar resposta a todas as solicitações a nível interno ou externo, *as cited in Anonymous* (2006).

Segundo refere Jacquinet (2019), gerir bem não é tarefa fácil, e tanto pode ter de contraditório como de controverso, mormente quando há necessidade de se considerarem questões éticas, aspetos culturais e valores (Alvesson, 2013; Alvesson *et al.*, 2009; Fleming & Spicer, 2010). Para Parker (2002), gerir é de igual forma, também tomar decisões, assumir posições, medir argumentos e optar pelas melhores opções que se traduzam em menores custos ou em inconvenientes mais reduzidos (Jacquinet, 2019).

A publicação dos Princípios de Gestão Científica, de Frederick Taylor (1911), marcou o início de uma séria construção de teorias no campo da gestão e organizações. Taylor foi um engenheiro mecânico de fundo, empregado pelas empresas *Midvale & Bethlehem Steel* na Pensilvânia. Ele acreditava fortemente, com base na sua observação dos métodos de trabalho na época, que a produção dos trabalhadores era apenas cerca de um terço do que era possível. Propôs-se corrigir a situação aplicando o método científico para

empregos no “chão de loja”. O seu desejo de encontrar a forma mais adequada para cada trabalho ser feito faria parte daquilo a que hoje se chama *design* do trabalho (Robbins, 1990).

Após anos de experiências com trabalhadores, Taylor propôs quatro princípios de gestão científica que, argumentou, resultariam em aumentos significativos da produtividade: i) a substituição de métodos da regra do polegar para determinar cada elemento do trabalho de um trabalhador com determinação científica; ii) a seleção científica e a formação dos trabalhadores; iii) a cooperação da gestão e do trabalho para a realização de objetivos de trabalho, de acordo com o método científico; iv) uma divisão de responsabilidade mais igualitária entre gestores e trabalhadores, com os primeiros a fazerem o planeamento e a fiscalização, e estes últimos a executarem. Todavia, Taylor (1911) estava a visualizar apenas um pequeno foco limitado nas organizações. Ele estava simplesmente a olhar para a organização do trabalho ao mais baixo nível da organização - apropriado para o cargo de gerente ou de um supervisor. No entanto, apesar de se ter focado num segmento muito limitado da atividade organizacional, revolucionou o trabalho do gestor. Ele demonstrou explicitamente que os gestores devem avaliar cuidadosamente a melhor maneira de cada trabalho ser feito para maximizar a eficiência. Depois, passa para a responsabilidade da administração selecionar, treinar e motivar explicitamente os trabalhadores para garantir que o melhor caminho seja seguido (Kwok, 2015).

Mais recentemente, Luo (2020), defende que o tipo de gestão numa organização, abarca quaisquer que sejam as decisões que se tenham de tomar ao nível do gestor, bem como todas as tarefas e funções que de forma direta ou indireta afetem os trabalhadores que fazem parte dessa mesma organização, enquanto que Lambin (2004) e Teixeira (2013), referem que a competitividade e a concorrência no mundo do mercado de trabalho, que surgiram das transformações do ecossistema das organizações, quer ao nível político, económico, tecnológico ou social, levaram as organizações a uma alteração abrupta, não só a nível estrutural, mas também na forma de organizar o próprio trabalho (Cunha *et al.*, 2016), *as cited in* Soares (2021).

### 3.1 Níveis da Gestão

Para Teixeira (2013), “Gestores são todos aqueles que, numa organização, conseguem coisas feitas com o trabalho dos outros, planeando, organizando, dirigindo e controlando”, acrescentando que a Gestão pode dividir-se em 3 níveis fundamentais: i) institucional (Administração); ii) intermédio (Direção) e iii) operacional, cabendo a cada um dos níveis, o seguinte:

- i) Ao nível da Administração encontram-se os gestores de topo, aos quais cabe a responsabilidade da organização no seu todo. É da sua competência toda a gestão institucional, delineando qual o melhor rumo que a organização deve seguir, promovendo ações de aplicação a médio e a longo prazo. Neste nível estão os elementos dos conselhos de administração e de gestão, bem como os diretores gerais;
- ii) No nível intermédio, ou nível da Direção, encontram-se os gestores intermédios, isto é, a quem cabe a responsabilidade dos gestores de base. São gestores que aplicam os recursos num prazo mais curto, elaboram planos específicos e programas relativos à sua função ou área específica. Destacam-se neste nível, entre outros, os diretores de departamentos, os diretores funcionais, e os diretores de divisão;
- iii) No terceiro nível, o mais baixo da pirâmide, encontram-se os gestores Operacionais. São os responsáveis pelos trabalhadores executantes. São procedimentos e rotinas diárias, essencialmente com ações de coordenação e supervisão, sobre os trabalhadores a seu cargo, em cada departamento ou setor. Aqui englobam-se os chefes de secção e de serviço, e os responsáveis por outras áreas. Ao nível daqueles que executam o trabalho, não há gestores.

Independentemente do nível de gestão, gerir acarreta essencialmente, decidir. Consoante o nível de gestão, é preciso decidir que medidas se devem prosseguir para certos objetivos, dando realce aos de maior relevância. A seguir é preciso definir quais os melhores caminhos, quais as melhores estratégias e que táticas se devem usar para atingir os objetivos propostos pela gestão de topo (administração). Finalmente é preciso saber como se devem organizar os recursos humanos e os materiais disponíveis, definindo funções, centralizando algumas tarefas, saber a melhor forma de dirigir os subordinados (neste caso o pessoal executante), e ter noção

de que as medidas tomadas são as mais corretas e melhores, para que todo o planeamento tenha sucesso. Em suma, seja qual for o nível de gestão, a tomada de decisões é a essência mais real, que está vinculada a cada uma das funções de gestão ora referidas (Teixeira, 2013).

### 3.1.1 *Teorias tradicionais de Gestão*

Não há uma só forma de definir as teorias de gestão. Seja do ponto de vista da abordagem ou da corrente, cada uma simboliza um modo específico de assumir a tarefa e as características de trabalhar essa mesma gestão, no entanto abordar-se-ão algumas das mais relevantes, defendidas por Max Weber, Mary P. Flooet, Henry Fayol, Chester Barnard e Frederick Taylor, Henry Gantt, entre outros, *as cited in* Kwok (2015).

Foi aquando da Revolução Industrial que surgiram as tradicionais teorias de gestão, quando se deu a evolução da tecnologia, numa altura em que o comércio se começou a expandir e se deu um grande crescimento populacional e a produção em massa, por via de processos sistemáticos e mecanizados. Nesse tempo, os teóricos tradicionais da gestão, tinham como preocupação as relações formais entre os vários departamentos, os processos e as tarefas da organização, com a intenção de fazer subir os níveis de eficiência e de produtividade entre os trabalhadores. Os três modelos de teorias tradicionais, surgiram por volta do fim da década de 1890 e princípio da década de 1990 e assentavam na teoria da gestão burocrática, na gestão administrativa e na gestão científica (Kwok, 2015).

### 3.1.2 *Teoria da gestão burocrática*

Segundo Kwok (2015), a gestão burocrática assenta numa hierarquia definida, com um sistema rígido, com procedimentos e regras descritas ao pormenor, e com uma divisão clara do trabalho, determinando o plano de como a organização deve funcionar na forma mais eficiente. Weber (1864-1920), *as cited in* Kwok (2015), apresentou como referência sete características da gestão burocrática: i) regras (que determinavam de forma formal como os trabalhadores se deviam comportar); ii) impessoalidade (são avaliados todos os trabalhadores, de acordo com dados e regras objetivas); iii) divisão do trabalho (dividindo as tarefas consideradas mais complexas, noutras mais simples e especializadas); iv) estrutura hierárquica (ajuda no controlo do comportamento dos trabalhadores, vincando

de forma clara a cada um deles qual é o seu lugar relativamente aos demais, dentro da organização); v) estrutura de autoridade (que determina quem pode ou tem o direito de tomar decisões de relativa importância, que poderá variar conforme os diferentes níveis dentro da organização); vi) comprometimento com a carreira ao longo da vida (desde que o trabalhador apresente um bom desempenho e seja tecnicamente qualificado, fica garantida a sua segurança no emprego); vii) racionalidade (todos os gestores funcionam de forma lógica e científica, procurando as melhores decisões que levam à concretização dos objetivos da organização).

A abordagem burocrática torna-se mais eficaz quando se está perante uma organização que necessite lidar com avultadas quantidades de informação, quando as necessidades dos clientes são conhecidas e não há possibilidade de se alterarem, quando a estabilidade na tecnologia e na rotina e a organização tem necessidade de coordenar as atividades de todos os trabalhadores, de forma a conseguir entregar ao cliente um produto ou serviço padronizado (Kwok, 2015).

### 3.1.3 *Teoria da gestão administrativa*

Em contraste com a gestão burocrática, a gestão administrativa preocupa-se mais com a forma como é administrada a organização, bem como distinguir as funções de gestão básicas. O industrial francês Henri Fayol (1841-1925), foi quem primeiro agrupou as funções de gestão, que hoje se resumem ao planeamento, à organização, à liderança, à coordenação, controlo e pessoal (Kwok, 2015). Refere ainda este autor, que Fayol identificou quatorze princípios de gestão: i) divisão do trabalho (entendia que a especialização leva a maior eficiência); ii) autoridade e/ou responsabilidade dos gestores (são os gestores que têm autoridade para fazer as coisas); iii) regras de disciplina (os membros da organização são obrigados a respeitarem e seguirem as regras e os regulamentos que a regem); iv) unidade de comando (evitando instruções confusas ou que gerem conflito); v) unidade de direção (apenas um gestor deve ser o responsável pelo comportamento de um trabalhador); vi) subordinação do interesse individual ao bem comum (os interesses da organização estão sempre acima dos interesses de cada trabalhador); vii) remuneração (quer para o trabalhador quer para o empregador, o trabalho realizado e que é pago tem de ser considerado justo para ambos); viii) centralização adequada conforme os níveis (a responsabilidade final deve recair sobre os gestores); ix) verticalidade hierárquica (deve haver uma única linha de autoridade, que

deverá passar de nível em nível, da Administração - gestão de topo - ao nível mais baixo da organização); x) ordem (sejam os materiais, sejam as pessoas, têm de estar na hora certa e no lugar certo); xi) equidade (deve haver por parte dos gestores cordialidade e justiça, para com os seus subordinados); xii) presença e estabilidade do pessoal (a permanência e a estabilidade dos trabalhadores devem manter-se reforçadas, evitando tanto quanto possível a sua rotatividade nos diversos setores ou funções); xiii) iniciativa (todos os trabalhadores de base, todos os subordinados, devem ter liberdade e autonomia para poderem formular e executar os seus próprios planos; xiv) espírito de equipa (promover o espírito de equipa permite que haja sentido de unidade na organização. Ainda hoje, os princípios de gestão de Fayol continuam a ser praticados em larga escala por muitas organizações (Kwok, 2015).

#### 3.1.4 *Teoria da administração científica*

Provavelmente este tipo de teoria será a mais conhecida de entre as três teorias tradicionais, e compreende: a) o desenvolvimento de uma ciência para cada elemento do trabalho de um indivíduo, substituindo os velhos métodos da regra do polegar (normalmente, a regra do polegar desenvolve-se como resultado da prática e da experiência, em lugar da investigação científica); b) a seleção científica, a formação e o desenvolvimento dos trabalhadores, não lhes permitindo escolher as tarefas que querem, mas treinando-os o melhor que seja possível; c) o desenvolvimento de um saudável espírito de cooperação entre todos, incluindo a Administração, de forma a garantir que o trabalho seja efetuado de acordo com os procedimentos cientificamente criados; d) a divisão do trabalho entre todos, incluindo a gestão, assumindo cada grupo o trabalho para o qual se sente mais à vontade e mais adequado para si, conseguindo que seja melhor executado e em condições melhores que anteriormente, assumindo cada um a parte da sua responsabilidade (Kwok, 2015).

Relativamente a este tipo de teoria da administração científica, Taylor (1856-1915), é tido como um dos mais influentes quanto ao impacto da colocação em prática do serviço de gestão, assim como no pensamento sobre gestão que dura até aos nossos dias. Taylor estudou de forma exaustiva nas fábricas as relações entre o homem e a máquina, dando relevância acrescida à especialização do trabalhador. Através de um estudo de tempo e movimento, Taylor conseguiu medir cada movimento físico de um trabalhador quando realizava determinada tarefa, permitindo-lhe analisar como cada um desses movimentos

tinham impacto na produtividade de cada trabalhador. Foi ainda Taylor que mais defendeu a divisão do trabalho, colocando responsáveis funcionais em cada área de trabalho, cabendo a cada um deles a responsabilidade sobre os trabalhadores a seu cargo numa determinada linha de especialização (Kwok, 2015).

### 3.1.5 *As teorias comportamentais*

O movimento gerado pela gestão científica baseava-se sobretudo na gestão, na produção, na organização, nas tecnologias e na ciência, mas deixava um espaço muito reduzido relativamente à atenção que dava às pessoas, sobre a maneira como elas reagiam, e como reagiriam no futuro. A década de 1920 trouxe uma certa oposição aos princípios científicos, dado que a discricção foi removida dos trabalhadores como um meio de centralizar a autoridade e o controlo em certas funções especializadas. Toda a atenção assentava prática e exclusivamente nas tarefas que as pessoas desempenhavam e em como poderiam vir a ser melhoradas, beneficiando sempre a organização de forma desproporcional relativamente aos trabalhadores, sendo estes considerados como uma extensão das máquinas (Kwok, 2015).

Segundo refere Kwok (2015), nos anos entre 1920 e 1930 surgiram mudanças culturais que vieram trazer novas teorias, voltadas para as pessoas e para as dinâmicas de grupo, para certas motivações e alterando o estilo de liderança dos gestores. Esta nova forma de dar mais atenção ao fator humano passou a ser conhecida como “escola de administração de relações humanas”, destacando-se alguns teóricos mais proeminentes neste campo. Entre eles, destacam-se aqui apenas alguns nomes, a saber:

- Elton Mayo – É o teórico comportamental mais relevante. Durante os seus estudos Mayo conseguiu alterar o foco de atenção fora das considerações individuais e físicas, trazendo-a para a importância dos grupos no trabalho, que impõem considerações psicológicas e sociológicas. Algumas das suas descobertas mais relevantes passaram por afirmar que os trabalhadores pensavam como um grupo e não cada um por si; que, diante de um grupo, os trabalhadores devem sacrificar o seu interesse próprio; o dinheiro não é tudo nem o único fator de motivação; os supervisores detêm bastante influência na produção; o mundo social de um individuo desenrola-se em torno da sua atividade de trabalho; grupos informais numa fábrica exercem bastante controlo social sobre as atitudes e os hábitos de

cada um; a colaboração em grupo não sucede por mero acaso, tem de ser planeada e desenvolvida. Neste sentido, Mayo sugeriu que os gestores não ignorassem a organização informal, mas assegurando sempre as suas normas; o homem nem só é motivado por necessidades económicas, muitas vezes é-o também por necessidades sociais; os gestores devem dar mais atenção aos grupos no trabalho e não de forma individual; os supervisores mais eficazes são os que conseguem satisfazer as necessidades sociais dos seus subordinados;

- Abraham Maslow - O seu trabalho sobre o comportamento humano lançou os alicerces para o posterior desenvolvimento que deram origem às teorias de gestão do comportamento. Segundo Maslow, existem cinco grupos de objetivos humanos, que se podem chamar de necessidades básicas, concretamente: necessidades fisiológicas (fome, sede, sono), segurança (desejo de se sentir seguro), amor/sentido de pertença (o desejo de pertencer a um grupo, de viver em sociedade), autoestima (autoestima e respeito próprio) e autorrealização (desejo de autodesenvolvimento, de criatividade, de satisfação no trabalho);
- Clayton Alderfer - Este autor conseguiu expandir ainda mais as necessidades de Maslow. Alderfer levantou a hipótese de que, caso as necessidades de uma categoria superior não fossem atendidas, as pessoas iriam redobrar os seus esforços, passando a investir novamente na categoria inferior;
- Victor Vroom, por seu lado, veio propor a “Teoria da Expectativa” (1964), que trata de processos sobre os quais uma pessoa passa por fazer escolhas, prevendo que os trabalhadores de uma organização ficam mais motivados quando acreditarem que se colocarem mais esforço, melhor será o resultado do seu trabalho; um melhor desempenho traz-lhes mais recompensas organizacionais, nomeadamente aumentos de salário e outros benefícios;
- Douglas McGregor - ficou conhecido por introduzir as teorias X e Y, sobre dois tipos diferentes de trabalhadores. A Teoria “X” faz uma descrição do ser humano mediano como tendo uma repugnância relativa ao trabalho, tentando evitá-lo sempre que possa, logo a maioria dos indivíduos tem de ser controlada e até ameaçada antes de trabalhar duro, preferindo ser orientada e dispensa responsabilidades, querendo apenas segurança (esta atitude ficou conhecida por pau e cenoura). A Teoria “Y” aponta para que, o facto de se ir trabalhar, é tão natural como brincar ou descansar, porque não existe esforço mental nem físico. Para além do mais, o trabalhador médio consegue aprender em condições

apropriadas, não vindo na sua recompensa apenas o dinheiro, mas sim a satisfação da liberdade de poder fazer sozinho uma tarefa que seja difícil e desafiadora;

- Rensis Likert (1961), realizou igualmente várias pesquisas acerca do comportamento humano no seio das organizações, nomeadamente em ambiente industrial. Constatou diferentes tipos de organizações e diferentes tipos de liderança, e acabou por afirmar que, para se conseguir atingir o máximo de rendimento, boas relações de trabalho e uma produtividade alta, a organização tem de aproveitar ao máximo o melhor dos seus ativos humanos;
- Frederico Herzberg, foi o autor responsável pela Teoria da Higiene e Motivação de dois fatores. Os fatores higiene, relacionam-se com o ambiente de trabalho, com o ambiente organizacional, a sua administração e políticas, as condições de trabalho, o tipo de liderança e gestão, o salário, as relações interpessoais. Estes fatores podem não levar o trabalhador aos seus níveis mais altos de motivação, contudo, sem eles não há satisfação. A segunda componente da teoria da motivação de Herzberg envolve aquilo que efetivamente os indivíduos fazem no seu local de trabalho, e deve ser incrementado às tarefas dos trabalhadores para que desenvolvam motivação intrínseca com a sua força de trabalho (reconhecimento, realização, interesse no e pelo trabalho, crescimento), (Kwok, 2015).

### **3.2 *Conceito de Gestão***

As empresas são, sem qualquer sombra de dúvida, uma das formas de organizações mais importantes que temos, num universo onde existem muitas outras, como por exemplo os hospitais, as forças armadas, as igrejas, os organismos oficiais do Estado, as escolas e tantas outras. Por exemplo, nos EUA onde a gestão se considera mais desenvolvida, e o número de empreendedores é elevado, é sabido que nem todas as empresas vingam, em que 36% caem nos dois primeiros anos e apenas 50% conseguem ultrapassar os primeiros quatro anos de existência. A sociedade paga caro todos os custos advindos de uma gestão inadequada, onde não se desperdiçam apenas os recursos materiais e financeiros, mas também as próprias pessoas da empresa, incluso gestores, são vítimas dos efeitos negativos do encerramento daquela em que trabalham. Nestes casos, quanto maior for a dimensão de uma empresa que vá à falência, maiores serão os resultados nefastos que se refletem em problemas sociais de grande gravidade quando estas empregam um grande número de trabalhadores oriundos de uma zona, cuja

dificuldade de empregabilidade é uma certeza. No entanto, se traz problemas para os trabalhadores, obviamente que estes se refletem também nos clientes e nos fornecedores. O motivo, na maioria das vezes só pode ser um: má gestão, seja por falta de experiência de alguns gestores, seja por incompetência destes (Teixeira, 2013). Na versão deste autor, que ele considera ser a mais simples, entre inúmeras que existem, a gestão é a forma de se obterem resultados positivos, sejam eles bens ou serviços, com o esforço e empenho dos outros. Entende-se daqui que é necessário que exista uma organização, ou seja, juntarem-se várias pessoas para desenvolverem uma atividade com o fim de, em conjunto, conseguirem atingir objetivos comuns (Teixeira, 2013).

Segundo Teixeira (2013), de uma forma sucinta, a Gestão é um processo cuja finalidade é levar a organização a atingir os seus objetivos, de forma eficaz e eficiente, distinguindo-se 4 funções principais: planeamento, organização, direção e controlo, aplicando todos os recursos disponíveis ao seu alcance. Importa ainda referir que estas funções da gestão não devem ser entendidas de forma isolada, considerando que entre as quatro existe uma interdependência total. Podem assim, resumir-se da seguinte forma:

- Pode-se definir o planeamento como o processo de previamente determinar o que se tem de fazer e como deve ser feito. Embora seja uma forma de antecipação, não se pode nem deve fazer confusão com previsão e planeamento, uma vez que o primeiro possa existir sem que para isso exista qualquer planeamento. Planear entende-se como a “ação” que leva a que as coisas aconteçam, e isto não se pode confundir com o “esperar/prever” que possa acontecer. É possível prever as alterações das condições meteorológicas para um determinado período, mas jamais se poderá planear que essas mesmas condições ocorram para daí se tirarem resultados;
- A organização tem por base criar entre os trabalhadores, relações formais, e entre aquelas e os recursos, de forma a que se consiga chegar aos fins propostos. Uma das particularidades importantes desta função é garantir que a pessoa certa, com as qualificações adequadas, esteja no local certo para que se consiga cumprir da melhor forma os objetivos traçados;
- O processo de determinar algo, compete à Direção, que será quem está ainda incumbido de influenciar o comportamento das outras pessoas. Ao papel da Direção cabe ainda a liderança, que deverá conseguir levar as pessoas a fazerem exatamente aquilo que o líder pretende que elas façam. Compete de igual modo à

Direção o papel da motivação que, em traços gerais não é mais do que conseguir levar os outros a que se esforcem ainda mais, de forma a que sejam mais eficazes com vista a atingirem os objetivos propostos, e se o conseguirem, serão os próprios trabalhadores que cada vez se sentirão mais confiantes, mais empenhados e produtivos. Por fim, é ainda da competência da Direção a comunicação, que mais não é do que assumir a responsabilidade de transferir para os outros todas as ideias, informações e conceitos entre todos;

- O Controlo é a ação de comparar o desempenho atual da organização, daquele que foi planeado, com o fim de, se necessário proceder a eventuais ações de correção, sem que esteja na intenção qualquer medida punitiva, mas simplesmente corrigir erros para que no futuro não se repitam, resultando assim mais numa ação pedagógica, que poderá eventualmente levar a que seja dada mais formação a algum ou alguns elementos. Em última instância, e porque nem sempre é culpa dos trabalhadores, poderá até implicar uma reformulação do inicialmente planeado.

### 3.3 Gestor

Segundo Teixeira (2013), o trabalho dos gestores, habitualmente é avaliado pelos modelos de eficácia e eficiência que aplicam na sua organização, conceitos estes diferentes, pese embora o facto de por vezes ainda haver quem os confunda, e nesse sentido deixa-se uma breve descrição para cada um.

Para Drucker (1967) *as cited in* Robalo (1995), eficácia (o que fazer) é um conceito importante, nomeadamente a nível estratégico-institucional, enquanto que a eficiência (como fazer), é importante ao nível operacional. Uma organização pode ter um elevado nível de eficiência, todavia pode ser muito fraca quanto à sua eficácia, ou seja, aquilo que faz, faz bem, mas pode seguir uma linha estratégica que não seja a mais indicada e não conseguir atingir os objetivos pretendidos (Robalo, 1995).

A eficiência é a forma como se conseguem atingir os resultados que se pretendem. No entanto, e embora tudo se trate de eficiência, pode haver formas de chegar aos mesmos resultados com menor dispêndio de custos, e isto não significa que não haja eficiência de uma ou outra forma, o que importa é que a eficiência consiga o mesmo *output*, reduzindo o volume de *input*, ou então, conseguir um maior *output* com o mesmo *input*. Na realidade, eficiência acaba por ser um conceito que, sendo relativo não é de todo absoluto.

Com diferentes métodos, uma organização pode ser mais eficiente que outra, mas é eficiente. Uma máquina, ou mesmo um método, podem ser mais eficientes que outros, mas não deixa de ser eficiente. Neste sentido, é impossível determinar que uma organização, um método ou até uma máquina sejam eficientes em termos verdadeiramente absolutos, uma vez que poderão existir sempre alternativas efetivamente mais eficientes, e tudo isto porque não se conhecem os limites de, até onde pode ir a eficiência (Robalo, 1995).

Na perspectiva de Teixeira (2013), um gestor pode ser de alguma forma eficaz, sem que no entanto esteja num bom nível de eficiência. Isto ocorre, por exemplo, quando ele consegue atingir os objetivos propostos, mas sem que tenha conseguido aplicar os melhores recursos à sua disposição. Por outro lado, pode ser um gestor efetivamente eficiente, mas não é eficaz se não conseguir produzir com a melhor utilização dos recursos que tem à sua disposição, para aquela produção, provocando assim desvios nos objetivos finais. Para que o gestor seja eficaz e eficiente deve, de forma continuada desenvolver diversas aptidões fundamentais, destacando-se entre elas, três consideradas primárias: a) aptidões técnicas; b) aptidão em relações humanas; c) aptidão conceptual, em que:

- a) As aptidões técnicas são as capacidades que o gestor tem em aplicar os seus conhecimentos, as suas técnicas e métodos específicos no seu trabalho, como por exemplo os seus conhecimentos e experiências nas novas tecnologias de informação, os seus conhecimentos em contabilidade, na produção ou em *marketing*, entre outros. De forma direta, esta aptidão relaciona-se diretamente com todos os processos, com as “coisas”;
- b) As aptidões em relações humanas, refletem-se na sua capacidade de entender, de motivar e de conseguir obter a aprovação de outras pessoas. É aqui que o gestor tem, e deve aplicar as suas capacidades de bom comunicador, tem de conseguir trabalhar e de perceber os comportamentos e as atitudes de cada uma das pessoas, e até do grupo;
- c) Por fim, a aptidão conceptual, é a que lhe dá as condições necessárias para que apreenda ideias, mesmo que abstratas, e as consiga aplicar em situações reais. Esta aptidão é essencial para que o gestor consiga ter noção da organização, não apenas de forma parcial, mas como um todo, apercebendo-se do modo como as diversas funções da organização se completam entre si.

Além destas várias aptidões referidas, Teixeira (2013), adianta que, Mintzberg (1979), após estudos exclusivamente em torno da atividade de diversos gestores, levados a cabo em algumas organizações, concluiu que, por norma os gestores atuavam fora das funções consideradas clássicas, isto é, de acordo com o planeamento, com a organização, a direção e o controlo; em seu lugar eles tinha um desempenho, em que este autor conseguiu identificar dez papéis diferentes, agrupando-os em três grupos distintos:

a) Interpessoal

1. Figurativo - onde representavam a organização em certas cerimónias sociais;
2. Líder - que fazia com que interagisse com os trabalhadores sob a sua responsabilidade, dirigindo-os e motivando-os;
3. Relação - onde tinha a seu cargo a função de estabelecer contactos com o exterior da organização.

b) Informacional

4. Recetor - passando por si muitas das informações quer vindas do exterior ou do seio interno da organização;
5. Disseminador - competindo-lhe servir de veículo de transmissão de todas as informações que a organização pretende fazer chegar aos restantes membros;
6. Transmissor - transportando para o exterior informações sobre os resultados, as ações, as políticas e os planos traçados.

c) Decisional

7. Empreendedor - tendo como função desenvolver ações de mudança assentes em análises das oportunidades que o ambiente lhe proporciona;
8. Solucionador de distúrbios - cabendo-lhe tomar as medidas corretivas que entender adequadas, em qualquer altura que a organização de forma inesperada, se encontre perante algum tipo de distúrbios ou outras perturbações relevantes;
9. Distribuidor de recursos - ou seja, tem a seu cargo o controlo da afetação dos trabalhadores, do dinheiro, dos equipamentos e do tempo, elaborando e aprovando as respetivas decisões;
10. Negociador - com participação nas atividades quer de contratação quer da própria negociação.

Apesar das críticas que alguns autores fizeram sobre o que entenderam de exagero, Mintzberg (1979) defendia-se, dizendo que, e cita-se “nenhuma tarefa é mais importante

para a nossa sociedade do que a de um gestor; é o gestor que determina se as nossas instituições sociais nos prestam um bom serviço ou se desperdiçam os nossos talentos e recursos; portanto, chegou a hora de acabar com o folclore na gestão de empresas, e estudá-las realisticamente para que se possa desenvolver a difícil tarefa de melhorar o desempenho dos gestores” (Teixeira, 2013).

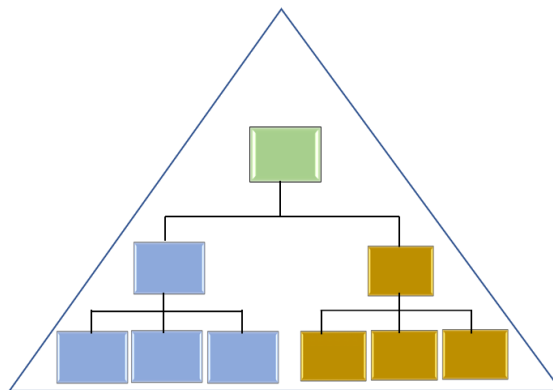
### 3.4 Tipos de Gestão

Burns e Stalker (1994), defendem cada um deles, dois tipos de Gestão totalmente diferentes. Um defende um sistema mecanicista, que se caracteriza por uma estrutura inflexível relativamente à hierarquia e outro, um sistema orgânico, bastante flexível, com menor estrutura, o que viabiliza uma influência mais acentuada por parte dos trabalhadores quando se trata de decisões (Teixeira, 2013).

Segundo Woodward (1967), a decisão por um dos tipos de estrutura está diretamente ligada a uma certa tecnologia usada numa organização, onde a estrutura mecanicista (Figura 7), será a mais adequada tendo em consideração a opção pela produção em massa, seja ela no setor primário, secundário ou terciário, ficando como exemplos a indústria automóvel ou a cadeia *McDonalds*, entre outras.

#### Figura 7.

*Tipo de gestão mecanicista*



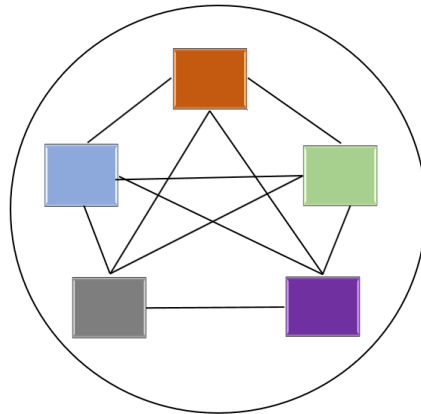
*Nota.* Adaptado de Sebastião Teixeira (2013)

Por seu lado, o modelo de gestão orgânica (Figura 8), surge a partir do momento em que a organização se encontra perante um mercado muito competitivo ou instável, exigindo por isso, por parte das organizações, capacidade para se conseguirem adaptar às

mudanças. Este tipo de modelo de gestão requer uma estrutura organizacional com maior flexibilidade e mais adaptável, com um sistema de decisão descentralizado e com flexibilidade hierárquica, permitindo desta forma criar mais oportunidades de desenvolvimento dos trabalhadores. Como exemplos deste tipo de gestão pode-se referir a IBM, a Microsoft e outras (Teixeira, 2013).

**Figura 8.**

*Tipo de gestão orgânica*



*Nota.* Adaptado de Sebastião Teixeira (2013)

### 3.5 Gestão de Recursos Humanos

Segundo Cherrington (1995), todos os trabalhadores de uma qualquer organização não são mais nem menos que os seus recursos humanos onde, todos aqueles com função de gestão, em maior ou menor escala estão dessa forma a gerir o que esses ativos produzem, cabendo-lhes a responsabilidade dessa mesma gestão do pessoal, no verdadeiro sentido da palavra (Fonseca, 2003).

Remontam ao século XIX os primeiros estudos sobre a atividade da gestão de recursos humanos, aquando da criação das denominadas equipas *welfare officers* (oficiais de assistência social), pelos empresários da Cadbury, Rowntree e Lever, concedendo condições de trabalho melhores, e a introdução de umas quantas regalias sociais, concretamente algo que na época era considerado muito avançado, neste caso atribuindo alojamento a alguns dos trabalhadores (Cabral-Cardoso, 2000). No início do Séc. XX, e como resultado dos trabalhos de Frederick Taylor, surge a formação de várias práticas, que mais tarde se tornariam de relevante importância e aplicabilidade no âmbito da gestão

de recursos humanos. Algumas dessas práticas foram, por exemplo, o cuidado que se passou a ter aquando da contratação dos trabalhadores, tendo em conta a sua condição física e habilidades, que mais tarde passou a ser parte integrante nos métodos de seleção; a capacidade para executar determinadas tarefas, a que hoje designamos por formação profissional; e as remunerações passaram a ser pagas conforme a produtividade de cada um (Fonseca, 2003).

Como curiosidade, fica a seguinte nota: a falta de mão-de-obra que se verificou entre a Primeira e a Segunda Guerra Mundial, foi motivo para que uma grande quantidade de pessoas do sexo feminino entrasse no mercado de trabalho, com realce para algumas que já nesse tempo iniciaram a sua carreira em posições de liderança. Ultrapassada a Segunda Guerra Mundial, a economia começou a desenvolver-se em grande escala, e as organizações começam a ter necessidade de prestar mais atenção às relações do trabalho. A partir daqui emergiram em todas as grandes, mas também médias empresas, os departamentos de pessoal, quer a nível dos responsáveis de direção, quer a nível das secções ou dos serviços, embora com um desempenho ainda essencialmente administrativo e burocrático, como forma de reação que adveio do poderio dos sindicatos, que entretanto haviam sido criados (Fonseca, 2003).

Concetualmente, a Gestão dos Recursos Humanos (GRH), baseia-se nas teorias comportamentais e organizacionais, concretamente a burocracia, as teorias clássicas, as abordagens contingenciais e sistemáticas, e as relações humanas (Cunha *et al.*, 2016; Teixeira, 2013).

Neste sentido, as melhores práticas desta gestão comportam decisões no âmbito do recrutamento e seleção, no desenvolvimento e formação dos trabalhadores, na forma como é avaliado o seu desempenho, as oportunidades dadas na progressão da carreira, a remuneração conforme o grau de desempenho, e outras regalias e oportunidades de participarem em diversas decisões (Becker *et al.*, 2001; Pfeffer, 1998; Shortell *et al.*, 2021), *as cited in* Soares (2021).

Para Storey (1989), conforme as organizações iam evoluindo e expandindo-se, as suas estruturas foram ficando cada vez mais complexas, levando o até agora departamento de pessoal a ter de desempenhar funções cada vez mais burocratizadas, essencialmente relativas à seleção, à definição de novas funções, formação e posterior colocação dos seleccionados, ficando fora do contexto quaisquer propósitos paternalistas por parte dos empregadores, passando a preferir apontar as suas convicções numa linha científica,

assente no modelo de gestão taylorista que tem como foco a produção do trabalho (Teixeira, 2003).

Segundo Sparrow (1994), até à década de 70 do século passado, na linha do pensamento defendido pela visão das teorias clássicas, olhava-se para os recursos humanos como mais um custo que a organização suportava, cujo objetivo não era mais do que recrutar os trabalhadores considerados mais adequados para determinadas funções, organizá-los e geri-los. A década de 1980 trouxe algumas alterações sobre a visão que se tinha dos recursos humanos, passando a ser visto e entendido por muitos responsáveis das organizações, como um investimento. Como resultado do crescimento da competitividade e das alterações de cariz social, os recursos humanos passam a ser vistos como uma ferramenta estratégica, que traz consigo a diferença no campo da competitividade (Teixeira, 2003).

Teixeira (2003), refere que, para Cardy e Dobbins (1996), tradicionalmente a função dos recursos humanos assentava numa hierarquia de autoridade severa; as tomadas de decisão eram unilaterais; a comunicação era apenas vertical, havia uma centralização total, e dava-se grande significado a técnicas que fomentavam motivações extrínsecas. Este departamento evoluiu, passando a focar-se na formação, nas mudanças de cultura, e no desenvolvimento, tendo as recompensas como contrapartida de uma boa *performance* (Sparrow, 1994). Ainda segundo Cardy e Dobbins (1996), é nesta conjuntura que passou a ser parte da gestão de recursos humanos, o elemento estratégico, e a partir de então este departamento deixa também de ser visto não só, sob o ponto de vista meramente operacional, mas como uma mais-valia estratégica. Os anos passaram, e toda a discussão em torno dos recursos humanos passou a ser orientada pela necessidade da reorganização das organizações, dando um maior volume de competências, remodelando todo o processamento de recursos humanos às várias valências da gestão deste setor (Sparrow & Marchington, 1998), (Teixeira, 2003).

### **3.6 Gestão de Pessoas**

A evolução fundamental, ou melhor, o salto ocorrido entre o denominado departamento/secção de pessoal, que desempenhava as suas funções de forma mecanicista sob a orientação dos chefes a quem obedeciam sob um controlo apertado, apenas processava salários, anotava os períodos de férias dos trabalhadores, as suas faltas,

processavam parte dos registos contabilísticos e pouco mais, na sua essência pura e dura, e o que se entende hoje como “gestão das pessoas”, assenta não apenas na visão e na perceção das suas competências, capacidades, aptidões e conhecimentos, mas também e essencialmente na forma como os trabalhadores passaram a ser vistos pelas organizações, não como meros empregados afetos a certos serviços burocráticos, mas a serem entendidos e considerados como o bem mais valioso que a organização tem ao seu dispor, ou seja, como pessoas (Magalhães Filho & Pereira, 2013).

Segundo Farinha e Ascenso (2022), cada vez existe um maior número de organizações que começam a perceber o verdadeiro valor das pessoas que têm ao seu serviço, levando inúmeros especialistas a afirmar que os seus recursos humanos são a principal fonte que tornam uma empresa mais competitiva e próspera, sobretudo na atualidade, onde a competitividade grassa cada vez com maior ímpeto, em que se torna fundamental haver capacidade de reconhecer os melhores trabalhadores, com mais qualificação, mais competência, dando-lhes condições para que estes se mantenham na organização.

Nos dias de hoje, a gestão de pessoas não se limita ao seu controlo perante as tarefas e funções que lhes são impostas, implica envolvê-las na vida da organização, nos seus planos, na concretização dos projetos, independentemente do sector a que estejam afetos. Segundo McElroy *et al.* (2001), as organizações mais relevantes dos nossos dias, veem nos seus trabalhadores um ativo fortemente estratégico, perante os quais se deve investir, não só a médio, mas sobretudo a longo prazo. Soares (2021), escreve que o êxito de uma organização deixou de depender somente da sua robustez financeira ou do poder tecnológico de que dispõe, uma vez que para conseguir o sucesso que pretende, é imprescindível conseguir manter recursos humanos que se encontrem motivados, que sejam criativos e produtivos, e sobretudo se encontrem orientados perante o mercado.

Chegados a este ponto, pode-se ir um pouco mais adiante e entender a gestão das pessoas como “gestão de competências”, sejam elas humanas ou organizacionais, uma vez que, mais do que gerir as próprias pessoas, é administrar e gerir os seus conhecimentos, as suas atitudes e as habilidades no seio da organização, porque é através desta gestão que os trabalhadores serão incentivados a desenvolverem cada vez mais e melhor as suas técnicas, contribuindo para que a organização consiga alcançar os seus objetivos estratégicos (Sadrudin, 2021; Santos *et al.*, 2015).

A finalidade da gestão das pessoas, é garantir a sintonia de todos os trabalhadores com a estratégia organizacional, fortalecendo o compromisso da liderança, apostando nas

peçoas, dando-lhes formação, permitindo o seu desenvolvimento e envolvimento com a organização, promovendo a sua flexibilidade. Todos os elementos de uma organização são fatores preponderantes de competitividade, logo, é fundamental que não se percam talentos, porquanto a gestão de peçoas não se limita apenas e só à aplicação de práticas corretas, uma vez que abarca outras dimensões importantes numa organização, nomeadamente o comportamento organizacional. Para além da liderança, a gestão de conflitos, a dimensão de cada equipa, a liderança, como é aplicada a gestão da formação, o processamento da gestão de grupos, são alguns dos exemplos que têm influência nas atitudes no seio da organização, podendo assim ter influência nos resultados que se alcançam (Velooso & Sá, 2020).

Mas voltando um pouco atrás, para que se faça referência ao que nos trouxe até aqui, visto por alguns autores:

Segundo Neves (2002), *as cited in* Vala (2007), a diferença entre estes dois conceitos, ou formas de entendimento, advém sobretudo de duas considerações que este autor entende como as mais relevantes: as *hard skills* e as *soft skills*. Às *hard* estão associadas a ideia de que a gestão das peçoas tem como principal objetivo a diminuição dos custos para a organização, isto é, gerir as peçoas como sendo mais um dos recursos organizacionais que se devem conseguir com custos mais baixos, mas com uma rentabilidade maior.

À semelhança do que se passa com a gestão de outros recursos, é necessário que a gestão de peçoas se realize tendo em linha de conta as estratégias e a evolução das organizações, e é este tipo de abordagem que define a gestão das peçoas. As *soft*, cuja abordagem se designa por “gestão de recursos humanos”, advém sobretudo das mudanças que ocorreram na década de 70 do século XX, quando se deu uma maior competitividade a nível internacional na maioria dos mercados, perspetivando a gestão das peçoas como sendo mais uma gestão de estratégia, provida de criatividade e inovação. O investimento nas peçoas visa garantir, não só a sua lealdade, mas o seu total envolvimento, tentando a sua retenção, uma vez que passaram a ser vistas como um bem único e escasso. Os trabalhadores com estas características, possibilitavam que as organizações pudessem enfrentar melhor o clima de elevada competitividade que ganhava cada vez mais relevância. O conceito *soft* da GRH, interliga-se com a ação das relações humanas e a utilização dos talentos de cada trabalhador. Está afeta a determinadas exigências, como por exemplo, a adaptabilidade e a flexibilidade, impondo-se que se reconheça o

envolvimento e a comunicação, como dois fatores muito importantes na gestão. Por outro lado, o conceito *hard* da GRH, relaciona-se com uma forma de abordagem instrumental no âmbito da gestão, perante a qual uma estratégia bem delineada se torna num importante conceito, defendendo-se uma harmonia entre as políticas e as práticas de GRH com os objetivos estratégicos da organização (Wall & Wood, 2005).

Associa-se assim, à GRH, embora de uma forma ainda não absoluta, a capacidade de se desenvolverem as competências necessárias e o conhecimento dentro da organização. A forma pela qual a gestão de recursos humanos consegue obter estes resultados, assenta na aplicação de práticas, como por exemplo: os métodos de seleção, a avaliação, a formação, o trabalho em equipa, a segurança e saúde no trabalho, as recompensas em conformidade com a *performance* de cada um, entre outras. O objetivo que visava esta utilização era a de que a *performance* da organização aumentasse e se constituísse como uma vantagem única e mais competitiva (Wall & Wood, 2005).

Segundo Muller *et al.* (2005), para que as organizações possam dispor de benefícios e proveitos competitivos, precisam ter no seu seio trabalhadores comprometidos, que se consigam identificar com aquelas, mas para se atingir esse estado, também se impõe que por parte da organização sejam dadas as condições necessárias a todos os trabalhadores, para que dessa forma consigam alcançar, não só os objetivos da organização, como também os seus objetivos pessoais.

Neste sentido, e segundo Soares (2021), outras exigências se impõem, nomeadamente da parte dos trabalhadores, concretamente a necessidade de possuírem um grau de formação a nível profissional e académico, uma vez que só desta forma as organizações podem dispor delas como um verdadeiro recurso estratégico (França, 2013; Vidal-Salazar *et al.*, 2012). Daqui advém atualmente a designação que se ouve de “organizações aprendentes”, pois efetivamente há mesmo necessidade destas aprenderem (Franco & Ferreira, 2007; Harrison, 2009; Pereira, 2014).

Efetivamente, a noção de capital humano pode aludir ao grau académico do trabalhador, pode ser o resultado do que este investe em si próprio, de forma a que se sinta realizado, e este estado permite-lhe um nível de produtividade mais elevado. Mas também pode resultar do que a organização investe no trabalhador, nomeadamente na área da segurança e da saúde, na sua nutrição, e até complementando formações específicas que o mesmo necessite para o melhor desempenho das suas funções (Teixeira, 1999), uma vez que se trata de um fator preponderante que sustenta toda a capacidade de

inovar da organização, com reflexos na economia e na própria região ou país (Soares, 2021).

### 3.7 Gestão de Equipas

A Gestão de Equipas, tal como a Gestão das Pessoas, é mais um dos modelos de Gestão que as organizações adotaram e dispõem, com o objetivo de ultrapassar os antigos modelos clássicos e altamente burocráticos, de períodos passados, numa altura em que a sociedade assentava essencialmente num sistema de visão industrial (Ramos et al., 2017).

Qualquer organização é parte integrante de um sistema, e nessa condição não existe alguém que consiga ser especialista na totalidade das áreas (Tosti, 2006), sobretudo tendo em conta as profundas alterações que se têm notado nos mercados, levando a que trabalhar em equipa seja um ponto fundamental para o sucesso.

Bancaleiro (2008), afirma que “as organizações e os indivíduos têm realizado um esforço no sentido de desenvolverem competências adequadas ao trabalho em equipa, ganhando, assim, cada vez maior importância os aspetos como a liderança, o relacionamento interpessoal, a comunicação, etc.”, *as cited in* Oliveira (2012). Todavia, entende-se oportuno fazer uma breve referência do que distingue um grupo de uma organização, considerando que uma equipa não é o mesmo que um grupo de pessoas.

Segundo Bancaleiro (2008), uma equipa é “um conjunto de indivíduos com competências e personalidades diferentes e complementares, dispostos a entregarem-se ao desenvolvimento de esforços comuns orientados a desenvolver determinado trabalho ou alcançar um objetivo comum partilhado por todos”. E é aqui exatamente que está o papel do gestor na condução das pessoas, de forma a conseguirem atingir objetivos comuns, *as cited in* Oliveira (2012).

Por outro lado, um grupo não é mais do que umas quantas pessoas, mas que se podem converter em equipas, através de ações disciplinares, que apenas se conseguem colocar em prática por via de um esquema que tenha um objetivo comum (Bancaleiro, 2008).

Apesar de parecer uma redundância, Lança (2012), vem defender que a característica principal de uma equipa, é que funciona precisamente como uma equipa, e desta forma, quem faça parte da equipa tem mesmo de receber e dar *feedback* em todos os momentos. Cabe ao líder, para além do *feedback*, estabelecer metas concretizáveis e realistas, efetuar

reuniões periódicas, dando voz a todos os membros da equipa, e permitir que existam momentos de lazer, favorecendo o clima organizacional, tornando-o mais apetecível e descontraído, o que permite ainda uma maior interação e um melhor relacionamento entre todos (Ferreira, 2020). O que se exige a uma pessoa para que seja membro integrante de uma equipa não passará obrigatoriamente por que esta tenha características inatas. Assim, ela deverá responder a certas competências comportamentais e técnicas que fazem parte integrante das filosofias das equipas, e isto sucede porque “a competência técnica pode ser treinada mas os comportamentos e atitudes são mais complicados de mudar” (Jabbour et al., 2012).

Segundo citam Kozlowski e Ilgen (2006), uma equipa pode ser definida, atendendo às seguintes características: a) é formada por dois ou mais trabalhadores; b) interagem socialmente, embora o *face-to-face* seja cada vez menos usual na atualidade; c) possuem pelo menos um, ou mais objetivos comuns; d) estão juntos para desempenharem tarefas organizacionalmente relevantes; e) gozam de interdependência relativamente ao fluxo de trabalho, aos objetivos e resultados finais; f) mesmo em equipa têm responsabilidades e funções diferentes; e g) fazem parte de um sistema de gestão organizacional de larga escala, com alguns limites, ligados ao contexto mais abrangente não só do sistema mas também ao ambiente de trabalho.

Embora se possam referir diferentes autores, sobre o que são equipas, Tannenbaum (2012) cita mais duas definições:

- Salas, *et al.*, (1992) entendem uma equipa como “um conjunto distinguível de duas ou mais pessoas que interagem, de forma dinâmica, interdependente e adaptativa em direção a uma meta/objetivo/missão comum e valorizada, à qual cada uma foi designada, papéis ou funções específicas a desempenhar, e que têm um tempo de vida limitado como membro”;
- Kozlowski e Bell (2003), olham para as equipas como coletivos que “que existem para realizar tarefas organizacionalmente relevantes”, compartilham um ou mais objetivos comuns, interagem socialmente, exibem interdependências de tarefas, mantêm e gerenciam limites e estão inseridos em um contexto organizacional que define limites, restringe a equipa e influencia as trocas com outras unidades na entidade mais ampla”.

Desde há algum tempo que as organizações têm noção do quão é importante e do valor de se trabalhar em equipa, usando-as sobretudo perante necessidades mais urgentes e complexas, afirma Tannenbaum (2012).

Segundo referem Ramos *et al.*, (2017), a função da Gestão de Equipas no seio de uma organização, é a de gerir, coordenar e orientar as relações entre os trabalhadores dentro dessa mesma organização, tendo a seu cargo as mais diversas responsabilidades, todas focadas no valor e relevância que cada pessoa tem, considerando que este é, como se sabe, o maior capital que se pode ter numa organização de trabalho.

Conforme assume Vergara (2016), um conjunto de pessoas que desempenhem juntas as suas funções, não se poderá considerar uma equipa, mas apenas e só um conjunto de pessoas. Refere ainda este autor que se torna essencial que haja um elemento de natureza simbólica e de identidade que una as pessoas para que verdadeiramente sejam vistas como uma equipa, quer estas estejam fisicamente próximas umas das outras ou não. Os elementos que fazem parte de uma equipa, implica sempre que estejam ligados entre si, e isso requer identidade e confiança, condição que pode ser reforçada por um bom líder, inculcando nos trabalhadores motivação, aplicada com a exigência que a equidade impõe. Um outro fator relevante para uma equipa bem constituída, e com um líder à sua altura, que saiba e consiga ser suficientemente eficiente de forma a conseguir manter o equilíbrio perante forças opostas, é a comunicação. Para um grupo coeso a comunicação é fator essencial que não se pode menosprezar, porque do seu correto ou incorreto uso resulta que a equipa se consiga manter ou desfazer-se em qualquer momento (Ramos *et al.*, 2017).

De acordo com Farinha e Tomé (2019), trabalhar em equipa nem sempre é fácil, uma vez que cada membro que a compõe tem as suas particularidades, e serão essas responsabilidades e autonomia, quando devidamente interligadas e comunicadas que se tornam no fator-chave para o sucesso, permitindo o desenrolar positivo do processo de mudança e desenvolvimento da organização (Farinha & Sousa, 2015).

Cada trabalhador, independentemente da sua função ou cargo, terá sempre uma maneira muito pessoal de encarar os desafios que a mudança impõe, analisando sob a sua perspetiva, e eventualmente pode inclusivamente analisar se para cada situação o método aplicado será o mais correto e o mais prático, mas é esta forma de pensar em equipa, onde se inclui o líder, que se encontram as melhores soluções para o projeto, pensando e trabalhando em conjunto, que lhes permite planear e implementar mudanças de uma

maneira mais assertiva, algo que o líder por si só, na realidade não conseguiria. Na gestão de equipas, a função do líder não se foca apenas na efetivação das tarefas, ele é responsável por conseguir implementar todas as mudanças que se impõem, em conjunto com a sua equipa, sabendo-se que cada um dos seus elementos terá sempre uma parte de resistência em mudar, inclusivamente quando implica alterar a própria perspetiva de trabalho. Contudo, e pese embora a eventual resistência à mudança, serão as próprias pessoas da equipa que mais tarde acabam por catequizar os mais resistentes a mudar (Farinha & Tomé, 2019).

#### **4. LIDERANÇA**

Segundo Keles (2022), a liderança remonta aos tempos desde que existe a história da humanidade, e era aplicada em todas as sociedades onde existissem grupos de pessoas, tendo em conta que, em cada um desses grupos há sempre alguém que se destaca, assumindo o papel de líder, levando a que os restantes o sigam. Pode-se assim dizer que líder, é aquele que detém o poder de ter influência sobre as pessoas ou grupos de pessoas de uma organização, com o fim de conseguirem atingir os seus objetivos. Blom e Alvesson (2014), definem que a liderança é habitualmente entendida como a forma de influenciar pensamentos, normas, significados, sentimentos e valores, através de atitudes interpessoais. Por outro lado, o poder da liderança tem uma significativa relevância influente no comportamento, não só do grupo, mas também de um indivíduo, o que acaba por ser um processo e uma característica. Relativamente ao processo, a liderança é conseguir influenciar de forma não coerciva, para dirigir e coordenar as atividades do grupo ou das pessoas. Da parte das características, e em termos de traços, a liderança baseia-se nos traços percebidos enquanto líder, onde algumas qualidades, como conseguir influenciar, dirigir, persuadir e motivar costumam assumir um lugar de destaque (Yildirim & Elbaş, 2014).

Pode-se afirmar que a liderança surge de várias formas, em várias sociedades e continua a ser objeto de muitas pesquisas científicas. Governantes, clérigos, profetas, escritores e poetas, entre outros, continuam a ser vistos como importantes líderes no processo histórico da liderança, e têm sido estudados como líderes que tiveram um lugar de destaque durante os seus períodos de vida, tendo tido um impacto significativo no curso da História. Esses líderes são na sua maioria, pioneiros e heróis do seu tempo. Em todo o processo histórico, têm sido muito estudados os heróis e os grandes Homens, e as

suas características de liderança enquanto pessoas importantes que dirigiram e ainda dirigem a sociedade e o mundo. Os líderes estudados eram conhecidos como pessoas que realizaram coisas extraordinárias por causa das suas características inatas (Keles, 2022).

A temática sobre a liderança é das que mais tem merecido maior destaque, pela classe científica e académica, segundo Sobral (2020), e de significativo valor para as organizações, originando diversos conceitos (Marques et al., 2018). Por seu lado, Hunter (2018), diz que a liderança é “a capacidade de influenciar as pessoas a trabalhar entusiasticamente para atingir os objetivos requeridos, como sendo a favor do bem comum, com um carácter que inspire confiança”. Esta afirmação vai ao encontro do pensamento de Felber (2017), que se tinha inspirado num modelo económico diferente, com o objetivo de conseguir uma sustentabilidade que perdurasse no tempo, desafiando as pessoas com cargos de liderança a funcionarem com empatia, responsabilidade social e compassividade.

Conforme descrevem Cunha *et al.* (2016), o tema da liderança nem sempre tem sido pacífico no decorrer dos últimos anos. Se por um lado alguns investigadores e académicos entendem que se trata de um fator primordial para que uma organização funcione bem, por outro lado há outros que referem não haver nenhuma relação com o sistema organizacional de um empresa. Decorrido mais de um século, perante resultados tão contraditórios, houve mesmo quem sugerisse que o melhor seria mesmo deixar de lado este conceito, sugestão esta que não logrou atendendo ao entusiasmo que apesar de tudo continuava generalizado, na medida em que maioritariamente se entendia que a liderança é efetivamente uma condição *sine qua non* para o sucesso de qualquer organização.

Segundo Benmira e Agboola (2021), no Séc. XIX, a ideia de liderança focava-se exclusivamente nas características inatas do indivíduo, na perceção dos traços da sua personalidade e em outras qualidades que faziam dele um líder eficaz. Estava-se na era da teoria do Grande Homem, por volta da década de 1840 e seguintes.

Embora a liderança remonte a tempos bem longínquos, Stogdill (1974), citado por Barroso (2022), recua apenas ao ano 1300 para se manifestar sobre a liderança, numa era entendida como as Teorias do Traço. Durante anos consecutivos o conhecimento sobre este tema, decorreu de pressupostos que refletiam características e particularidades de cada indivíduo, que se impunha que os líderes tivessem, para que fossem eficazes. Certamente teriam uma noção muito ténue do que os líderes precisavam para conseguirem atingir de forma eficaz as já constantes mudanças a que as organizações tinham de dar resposta.

Navarro (2015), afirma que há longas décadas que se estuda o tema da liderança, com base em determinadas áreas do conhecimento; todavia, o grande volume de publicações e diversas abordagens, não têm sido uma mais-valia para a discussão e, pelo contrário, têm contribuído para um cada vez mais difícil consenso.

Segundo Antonakis e Schyns (2012), a liderança, num certo espaço de tempo, não é mais do que um método social que permite que o líder influencie.

Os autores Day e Dragoni (2015), vieram admitir que a liderança deve ser assumida como um segmento presente em dois patamares, um a nível individual e outro a nível das equipas, em que o primeiro assenta nas habilidades de cada um, na prática e no apoio, e nos respetivos resultados de cada trabalhador. A nível das equipas, conjuga-se as capacidades do grupo, a experiência demonstrada pela equipa, as ações interpessoais e ainda os resultados obtidos pelo seu todo. Para estes autores, para se conseguir resultados positivos nas organizações, é essencial que a liderança funcione nestes dois níveis.

Senge (2014), afirma que para se ser líder, não é suficiente que este consiga obter um grande impacto sobre os seus liderados, mas que esse mesmo impacto parta também da parte destes para com o líder, e será desta forma que se vai gerar todo um complemento em torno de todos que pertencem à organização.

Para Nanjundeswaraswamy (2014), as organizações dos nossos dias têm absoluta necessidade de terem líderes eficazes que tenham a perceção de quão complexo pode ser o ambiente, com mudanças constantes. Com uma tarefa devidamente estruturada e com um relacionamento adequado entre líder e liderados, a eficácia estará garantida por parte destes. Ainda segundo este autor, os líderes democráticos tendem a ser muito cuidadosos de forma a que nenhum membro da equipa, por pequena que seja, se exclua das discussões, e se sinta permanentemente motivado.

Segundo Farinha (2018), os trabalhos de pesquisa que versam a liderança, têm sofrido evoluções significativas ao longo dos anos, na forma como líderes e liderados têm sido percebidos. Cunha e Rego (2005), citados por Farinha (2018), defendem que as teorias sobre liderança têm evoluído, assentes em três perspetivas: abordagem universal, abordagem contingencial e abordagem baseada nos valores. Para Cunha e Rego (2005), a principal diferença entre as abordagens reside na forma como duas delas se interligam, em que o foco ou está no comportamento ou na personalidade, em que esta é difícil de modificar, enquanto que na outra os comportamentos se podem aprender e alterar.

Farinha e Ascenso (2022), tal como Blanchard (2012), referem que nos atuais dias, a liderança reflete exatamente que os liderados devem ser tratados de forma correta e adequada, prestando-lhes o apoio necessário, direcionando-os da melhor forma e proporcionando-lhes incentivos para que sejam cada vez mais eficazes. Ainda segundo Farinha e Ascenso (2022), compete ao líder criar e manter um bom ambiente que permita aos seus liderados participarem de forma ativa em tudo que ele planeia levar por diante, discutindo dentro do grupo as melhores formas de conseguirem alcançar os objetivos pretendidos. No parecer de Vieira (2002), o fundamental para que haja a boa relação que se pretende, é que o conhecimento seja repartido mutuamente, a par da confiança e do respeito. Robbins (2006), acrescenta ao que os anteriores autores se manifestaram, que, para além do que eles expressaram, os líderes possuem também outras características, que os diferenciam da sua equipa, como por exemplo, e em primeiro lugar a vontade de assumir a função de líder, depois ser ambicioso, ser eficaz na influência, possuir energia, ser honesto, autoconfiante e ainda inteligente, mostrando com tudo isto que tem o domínio essencial e o conhecimento necessário para o desempenho da sua função de líder.

Na mesma linha de pensamento de Cravid (2015), Farinha e Ascenso (2022) adiantam que é da competência do líder adotar comportamentos que os liderados reconhecem e respeitem, porquanto será um fator principal no sucesso de se conseguir alcançar o fim que se deseja, mas para que isso se consiga, a opção por este tipo de liderança deve possuir uma vertente emocional, considerando que deve ter a capacidade de ter controle, não apenas sobre as suas próprias emoções, mas também de todos que fazem parte do seu ciclo; deve ser um líder que, além da competência necessária deverá ser visto como um exemplo perante toda a sua equipa, delegando tarefas e descentralizando decisões, responsabilizando o grupo ou o indivíduo sempre que necessário, sem que isso afete a supervisão dos trabalhos ou o nível de apoio, e isso dá-lhe o reconhecimento de ser um líder justo e imparcial nas suas ações, ou em qualquer momento que se imponha uma avaliação da situação ou dos resultados. Este reconhecimento vai provocar uma mobilização em toda a sua equipa, por se sentirem incentivados, resultando daqui o esperado sucesso que a Organização pretende alcançar.

#### **4.1 Teorias de Liderança**

O que são teorias? Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, da Academia das Ciências de Lisboa, referem Torrado *et al.* (2001), que são um “[conjunto

de ideias, de conceitos, de princípios fundamentais organizados num sistema coerente e aplicados a um qualquer domínio científico[...”

#### 4.1.1 *Teoria do Grande Homem (década de 1840)*

Na perspetiva de Sadler (2003), citado em Júnior *et al.* (2016), esta teoria entende que um líder é o exemplo de “grande homem”, um herói que todos veneram, que cativa as pessoas que o seguem, a quem veem uma pessoa com carisma, que transmite confiança, que é leal e tem respeito por aqueles que o rodeiam, dando-lhes assim vontade de o seguirem voluntariamente (Fiedler, 1981). Tomava-se assim como princípio de que existiam elementos específicos em alguns homens e mulheres que os tornavam grandes líderes eficazes, com base na vida dessas pessoas, pelo que se entendia ser possível copiá-los, conseguindo assim formar outros líderes.

Segundo referem Benmira e Agboola (2021), a teoria do Grande Homem defendia que os líderes nascem nessa condição, e não o são por efeito de quaisquer treinos. Esta ideia permitia que apenas alguns indivíduos, muito raros, fossem vistos como possuindo as características essenciais e únicas para desempenharem as funções de líderes eficazes, alcançando a grandeza, por obra do Divino. É fácil recordar algumas grandes figuras, de grandes líderes, dos quais se acreditava serem líderes inatos, permitindo-lhes liderar os homens que moldaram a nossa história. Entre eles, veja-se por exemplo Napoleão, Abraham Lincoln, Mahatma Gandhi, Júlio César, e muitos outros.

Para Safonov *et al.* (2018), esta teoria do Grande Homem, surge de um conceito pré-científico e filosófico da ideia de liderança. Este autor refere como exemplos grandes filósofos que tentaram retratar uma imagem ideal de um gestor/governador, assente em determinadas conclusões, oriundas de simples noções, entre eles, Homero, Platão, Confúcio, Nicolau Maquiavel. Nesta época não utilizaram métodos científicos, e nesse sentido logicamente não foram aplicadas técnicas de psicodiagnóstico, levando assim ao comprometimento em que cada autor deferia entre si sobre alguns conceitos, defendendo variadas características, muitas vezes contraditórias. É de relevante importância que a liderança seja entendida somente ao nível de grandes grupos. Embora tenham surgido métodos de pesquisa científica sobre a personalidade, o postulado defendido até então, manteve-se em vigor. Galton (1889), citado em Safonov *et al.* (2018), fundador das abordagens científicas, estava convencido que o papel comportamental de um indivíduo,

incluso o de um líder, era desenvolvido por fatores de hereditariedade. A acompanhar esta ideia estava Wiggam (1931), que defendia que a reprodução de pessoas com capacidade de liderança, assentava no grau de fertilidade que existia entre as classes consideradas como as mais dominantes.

#### 4.1.2 Teoria dos Traços (1930-1940)

O passo seguinte, foi a evolução da teoria do Grande Homem, para a teoria dos Traços. Esta nova teoria baseava-se na ideia de que os homens podem efetivamente nascer líderes, mas podem igualmente ser treinados para tal, ou seja, os traços dos líderes de sucesso tanto podem ser hereditários como serem adquiridos através da prática e da formação. Nesta altura o objetivo primordial seria conseguir identificar a combinação de determinadas características que fazem um líder ser eficaz, onde o foco era determinar os traços mentais, físicos e sociais desse líder. Todavia, um consistente conjunto de características não foi observado, e por volta do ano de 1950, não se viam grandes vantagens em continuar com este tipo de abordagem, tendo sido então posto de parte (Benmira & Agboola, 2021).

Com as alterações de mentalidades, apareceram também conceitos mais credíveis sobre os traços de cada indivíduo, e nesse sentido surgiram questionários que possibilitavam obter uma definição mais concreta, (Safonov et al., 2018). Nesta fase destacam-se Cattell e Stice (1954), que nesse ano fizeram a comparação entre líderes e outros indivíduos do grupo; os que desempenhavam funções de liderança destacavam-se dos demais trabalhadores em oito superioridades da personalidade: i) integridade de caráter; ii) maturidade moral; iii) independência de ideias prejudiciais; iv) coragem social; v) demasiada falta de experiência; vi) perceção; vii) força de vontade; viii) domínio. E assim surgiu uma nova era – a atribuição de competências para a liderança, em que, cada investigador se debruçou sobre o estudo da personalidade do líder, partindo de uma posição da ideia feita acerca dos traços pessoais, com questionário apropriado. O *The Big Five*, de Warren Norman, é o conceito mais conhecido sobre as qualidades pessoais do indivíduo (Daft & Lejn, 2006), *as cited in Safonov et al.* (2018).

#### 4.1.3 *Teoria Carismática*

Todavia, as teorias do Grande Homem e dos Traços, não se ficaram por ali, e surgiu a chamada teoria da Liderança Carismática. Os que defendiam esta teoria, com base no carisma do indivíduo, insistiram nesta qualidade, integral, que é ela que torna uma pessoa líder. Segundo define Max Weber (2009), “carisma” é uma qualidade provinda de Deus, opondo assim o conceito de poder carismático ao poder racional e tradicional. O que torna diferente a teoria do Carisma da teoria dos Traços é tão só a origem do poder de liderança, tendo em conta que o poder carismática é uma qualidade provinda do Divino. Contudo, já nesta perspetiva, começam a notar-se vestígios do entendimento científico. Neste sentido, Max Weber (2009) dizia que, para ser possível os liderados seguirem o líder, ele tem de ter argumentos concisos sobre o que pretende, dar provas das suas capacidades e conhecimentos e provar que quem aceita ser seu subordinado consegue atingir os objetivos pretendidos. Atualmente os testes psicométricos, são no fundo, um bom exemplo dos princípios da teoria dos Traços, e são regularmente aplicados no recrutamento de trabalhadores, permitindo destacar os traços principais de personalidade do indivíduo, sendo ainda utilizado este tipo de ferramenta para o desenvolvimento da equipa e para o desempenho pessoal.

#### 4.1.4 *Teoria da Abordagem Comportamental (1940-1950)*

Novamente uma evolução, desta vez a partir da teoria dos Traços, mas nesta fase há a afirmação de que os líderes são maioritariamente feitos, ao invés de que já nasceriam líderes, e que se podem aprender certos comportamentos, que garantem uma liderança eficaz. Johns e Moser (1989) e Denison *et al.* (1995), dão maior destaque para o real comportamento do líder, e não às suas características ou aos seus traços ignorando no entanto, em grande parte, a situação e o ambiente do líder.

Após a Segunda Guerra Mundial, e com origem na Escola das Relações Humanas, a teoria Comportamental põe de lado as características próprias da personalidade de um indivíduo, dando lugar de relevo aos comportamentos mais adequados para exercer a liderança. Esta Escola traz para o contexto das organizações a preocupação com o meio psicossocial e com todas as pessoas, e assim, revelou falhas nos conceitos de outras teorias que entendiam o líder como portador de características que o tornavam numa figura especial, que todos seguiam. Desta forma o foco nos traços deixou de fazer parte dos estudos sobre a liderança, passando para uma vertente que analisava os padrões de

comportamento que os líderes demonstravam durante o desempenho das suas funções. “A habilidade de liderança é configurada com base em conjuntos de comportamentos que possibilitam aumentar a eficácia na condução dos liderados”, *as cited in Júnior et al.* (2016).

Johns e Moser (1989), adiantam que os estudos nesta área acabaram por resultar em diversos padrões comportamentais, passando a ser entendidos como “estilos”. Atualmente essa teoria passou a servir de exemplo em variadíssimas ações de formação sobre liderança, onde se inclui o desenvolvimento de competências e comportamentos de liderança, reforçando deste modo a convicção de que a liderança pode efetivamente ser aprendida.

Segundo Júnior *et al.* (2016), os investigadores Tannenbaum (2012) e Schmidt (2015), enveredaram por uma abordagem que apontava para dois tipos distintos de liderança: uma autocrática, centrada nas tarefas, e uma democrática, que via nas pessoas o centro de tudo; posteriormente foi identificado um novo estilo (o terceiro), que chamaram de *laissez-faire*. A partir daqui o comportamento no desempenho do líder passa a ser estudado com base nas relações internas do grupo e na influência de líderes democráticos, autocráticos ou ainda do tipo *laissez-faire*. De uma forma simples, cada um destes estilos definia-se como:

- Estilo autocrático: é a posição do líder que determina o seu nível de poder. Neste estilo a tarefa é o foco principal, caracterizando-se pela centralização do poder e dos processos de decisão;
- Estilo democrático: todos os processos de tomadas de decisão envolvem os liderados, permitindo a sua participação direta na vida da organização. Aqui a autoridade não é centrada apenas no líder, podendo este delegar autoridade, partilhar decisões, tendo uma preocupação constante com as relações humanas. Neste estilo é o grupo que confere o poder ao líder;
- Estilo *laissez-faire*: todos os elementos do grupo têm liberdade para as suas ações, ficando estas a cargo de cada um, sem que o líder intervenha.

#### 4.1.5 Teoria das Abordagens Contingenciais e Situacionais (década de 1960)

Pese embora o facto de um líder ter a capacidade de poder alterar o seu estilo de liderança, são as diversas situações em que este se encontra que determinam a sua forma

de atuar, enquanto líder, de onde surgem então as abordagens contingenciais e situacionais (Bergamini, 1994). Deste conceito, entende-se que um líder é eficaz quando tem a noção das situações em que os seus liderados e ele próprio se envolvem, adaptando as suas capacidade e habilidades a essa mesma situação, isto é, um líder eficaz é o que consegue ter a noção do seu meio ambiente, conseguindo ter a percepção de certas necessidades específicas, para cada caso (Hersey & Blanchard, 1986). Para estes autores, considerados os que mais estudaram a Teoria Situacional, o estilo adotado por um líder tem por base a sua forma de comportamento, sob o qual ele tenciona ter influência nas outras pessoas para efetivação das atividades, permitindo-lhe a vantagem de fazer crescer a sua eficácia relativamente aos que lidera, utilizando muito treino, educação e desenvolvimento.

Nos nossos dias, as organizações são cada vez mais exigentes quanto aos tipos de liderança que consigam fazer frente às adversidades das situações, tornando-se imprescindível que o líder tenha noção e sensibilidade perfeitas de forma a ter consciência de todos os cenários que possam ocorrer, conhecendo bem as pessoas que lidera, sabendo que estas serão uma mais-valia no momento de determinar os objetivos, e quais são as pessoas que se poderão envolver em todo o processo, porquanto há necessidade de definir o estilo de liderança mais adequado, mas que também vá ao encontro das capacidades dos trabalhadores, sendo estes o foco principal que origina a Teoria da Liderança Situacional (Souza & Marques, 2019). É com base neste ponto de vista que esta Teoria, inclui uma enorme diversidade comportamental do líder, onde o grau de maturidade dos que o seguem é fundamental e com uma influência muito relevante (Bispo, 2021).

Segundo Robbins (2014), os estudos das Teorias Contingenciais iniciaram-se com a publicação das obras de Fred Fiedler (1978), que vieram revelar os conceitos de liderança adaptativa, onde se descrevia que os estilos de liderança não são muito flexíveis, e nesse sentido, a escolha dos líderes deve ser em conformidade com cada situação ou, por hipótese, deverá ser a situação a moldar-se ao líder. Fiedler (1978), refere três fatores cruciais para a liderança ser eficaz: i) o relacionamento entre líder e liderados, em que fica patente o grau de confiabilidade, de respeito e de credibilidade que os liderados detêm acerca do líder; ii) as tarefas, se são ou não bem estruturadas; e iii) o poder que tem na posição, isto é, até que ponto o líder tem influência e poder para tomar decisões.

## 4.2 Conceitos de Liderança

Ao longo dos tempos o conceito de liderança tem sido sujeito a variadas tentativas de definição, pelo facto de ser um tema que despertou (e ainda desperta) muito interesse a vários autores e estudiosos, conseguindo até hoje diversas definições, muitas teorias e outras tantas formas de entendimento, continuando até aos nossos dias a surgirem novas questões e novos desafios sobre este tema, mantendo-se permanente o interesse em que se continue a estudar (Gandolfi & Stone, 2016; Roberts & Bailey, 2016), *as cited in* Taveira (2018).

A liderança tem sido um tema amplamente estudado e publicado, com acesso em inúmeras literaturas, onde se tem definido que a liderança pode ser entendida como uma forma de influenciar os trabalhadores a atingir os mesmos objetivos, comuns a toda a equipa, considerados como benéficos para todos (Seltzer & Bass, 1990), na medida em que, na perspetiva destes autores, a liderança é um processo de interação social entre pessoas que levam a efeito a coordenação dos seus atos de forma a atingirem certas metas. Considerando esta visão, e com base numa vertente de evolução, não é surpreendente o motivo por que os trabalhadores preferem a opção de liderar. Contudo, o que mais intriga é saber a razão que leva a equipa a decidir de forma voluntária, responder e seguir um líder (Neves, 2015).

Não é possível afirmar que existe apenas um único conceito de liderança, aliás, os mesmos são tantos quantos os autores que se têm dedicado a este assunto, embora possam existir elementos comuns, como por exemplo, “conseguir atingir os objetivos”, “influenciar” e “compromisso”. Sob este ponto de vista, Pinto *et al.* (2010), referem que “a liderança é um processo de influenciar e motivar os comportamentos e atitudes dos membros de uma organização (ou parte dela), para desenvolverem esforços requeridos para a definição e a prossecução dos seus objetivos”, *as cited in* Pereira (2015).

O estudo e a compreensão deste tema não têm sido tarefas fáceis. Pese embora o facto de muitas investigações sobre liderança terem sido, ao longo dos anos, apenas um motivo de investigação de relevante importância, passou a ser mesmo um dos temas mais dominantes no âmbito da gestão e do comportamento organizacional. O resultado de cem anos de pesquisa redundou, por um lado em várias conclusões muito positivas, mas por outro refletiu-se também em grandes silêncios, ausências e até debilidades sobre o contexto da liderança em ambientes laborais, sobretudo no que concerne ao estudo das suas consequências e previsões (Ammeter *et al.*, 2002). Na perspetiva de House (1995),

as tradicionais teorias de liderança, funcionaram sob uma elevada predominância de racionalidade, e nesse sentido, é verdadeiramente oportuno ter uma noção de como os processos políticos interferem com o propósito da liderança. Também House e Advtia (1997) entendem que a pesquisa empírica e teórica do comportamento político da liderança, nos seus pontos de vista torna-se preocupante por não haver uma teoria sobre a liderança nas grandes organizações, essencialmente quando se tem a noção que se deve aos psicólogos o estudo dos processos de influência e de poder na organização (Miranda, 2007).

Segundo Bianco (2016), liderar é a ação de influenciar, gerir e motivar os trabalhadores a efetuarem tarefas fundamentais. A liderança é o ato administrativo que envolve todos os processos da administração, dado que implica diretamente trabalhar com as pessoas. Ao administrador compete proporcionar o ambiente adequado de forma a que os trabalhadores seus subordinados entreguem o melhor de si, em prol do sucesso da organização.

Para Chiavenato (2004), segundo refere Pereira (2015), o conceito de liderança, por norma é entendido como um tipo de influência onde, através da comunicação, uma pessoa (o líder) atua conseguindo modificar de forma intencional o comportamento de outra pessoa, alcançando desta forma determinados objetivos. Afirma ainda Chiavenato (2004), que a liderança apresenta-se sob duas dimensões distintas: uma delas é a capacidade do líder conseguir suscitar a participação de forma voluntária dos trabalhadores, com o objetivo de atingir os fins propostos. A outra dimensão é a propensão que os seguidores têm, em seguirem o seu líder, pessoa que lhes dá confiança, perspetivando-lhes a realização pessoal e a oportunidade de conseguirem alcançar os objetivos pretendidos.

Nesta conformidade, para Chiavenato (1994), a liderança “é uma lâmina com corte duplo: nenhuma pessoa pode ser um líder, a menos que possa fazer com que as pessoas façam aquilo que ela pretende fazer, nem será bem sucedida, a menos que os seus seguidores a percebam como um meio de satisfazer as suas próprias aspirações pessoais”.

Guimarães (2002), *as cited in* Sousa (2022), entende que a liderança assenta na capacidade e habilidade de uma pessoa ser capaz de influenciar os trabalhadores em situações e contextos diferentes, ocorrendo em grupos diferentes, onde o processo da comunicação tem papel crucial, para que se atinjam os objetivos propostos. Ainda segundo o pensamento de Guimarães (2002), a liderança aponta, por um lado as necessidades da organização, no momento de planear a sua estratégia, em simultâneo com

as necessidades dos trabalhadores. Em consequência disto, deve haver uma orientação das necessidades em ambos os sentidos, isto é, haver desenvolvimento organizacional, mas também desenvolvimento dos trabalhadores, motivando-os, e orientando-os para um bom desempenho, sempre com vista à obtenção de cada vez mais e melhores resultados para a organização e, obviamente que o trabalhador também tire as suas vantagens de satisfação individual.

Drath *et al.* (2008), incluem na liderança três fatores que consideram fundamentais, assemelhando-as a um tripé, e que deverão ser incluídos na sua génese: i) o líder; ii) o seguidor; iii) as metas, que dizem respeito a ambos. O líder é visto como o “Homem”, o ator principal, com as suas teorias dos Traços (esta teoria defende que já se nasce líder, não sendo possível que ele mais tarde se “faça”, recorrendo aos métodos de desenvolvimento pessoal). Os seguidores, após ter sido introduzida a teoria da ligação da díade vertical, passaram a ser mais do que um simples objeto que atuava com passividade perante a influência do líder. Isto levou a que líder e liderados fossem vistos como os dois lados da mesma moeda. Relativamente aos objetivos comuns que existiam entre líder e seguidores, não foi dada a devida atenção teórica, como aconteceu com as outras duas partes (líder e liderado). Sobre o tema das teorias de liderança, os estudos têm sido parcos no que às metas dizem respeito, como estas são concebidas e alcançadas.

Por conseguinte impõe-se a necessidade de identificar e juntar todos estes elementos, envolvendo-os com a cultura ambiental em questão, que por seu lado permite de forma mais fácil implementar o estilo que se entender ser o mais apropriado, sendo assim um contributo valioso para uma relação entre os seguidores e o seu líder (Avolio, 2007).

Segundo Kaiser *et al.* (2008), para que uma liderança seja eficaz há necessidade de a medir com base na avaliação e análise da equipa, perante a qual um líder tem responsabilidade.

Pawirosumarto *et al.* (2017), escrevem que, cada líder, sendo todos diferentes uns dos outros, dispõe de uma forma diferente de fomentar, direcionar e estimular as capacidades dos seus seguidores, pelo que se acredita que a ligação entre diversos estilos de liderança, com as suas normas e culturas organizacionais, possa ser o caminho certo para o sucesso das organizações (Rodrigues, 2022).

Na opinião de Hogan (1994), a liderança envolve levar a que as pessoas, por um certo período de tempo, deixem de lado as suas preocupações pessoais e prossigam um objetivo

comum que é importante para as responsabilidades e o bem-estar da equipa e da organização. Esta definição é moralmente neutra. Um oficial militar da guerra *somali* que está a tentar reunir um grupo de membros de um clã para controlarem o abastecimento de alimentos, necessita das mesmas capacidades que um ministro do centro da cidade de Chicago que está a tentar reunir um grupo de paroquianos para ajudar os sem-abrigo. Neste sentido, liderança não é dominar, mas sim persuadir. Pessoas que podem exigir aos outros que cumpram e executem as suas ordens por causa do seu poder não são líderes. A liderança só ocorre quando os outros assumem voluntariamente, por um certo tempo, os objetivos do grupo, como sendo os seus próprios. Por conseguinte, a liderança refere-se à construção de equipas coesas e orientadas para objetivos, onde existe uma ligação causal e de definição entre liderança e desempenho da própria equipa.

Pereira (2014), escreve que liderar é conseguir criar ação com movimento, e gerar uma visão entre todos, ou a arte de desenvolver capacidades, competências e habilidades que levem a uma gestão mais eficiente da mudança, tentando fazer o que é certo em todos os instantes, onde se impõe contudo a necessidade de existirem conceitos fundamentais como por exemplo, a organização, a comunicação, a perseverança, a integridade, as metas e os objetivos bem delineados e ainda proatividade. O sucesso de uma organização, começa sempre por um sonho de uma ou mais pessoas que, com os métodos apropriados e uma boa cultura organizacional em conjunto com uma grande dose de energia, consegue-se na maioria das vezes atingir o sucesso pretendido.

### **4.3 Líder**

Segundo Piza (2018), o melhor ponto de partida para evoluir numa carreira de forma mais plena é o autoconhecimento. O trabalho do dia-a-dia, representa apenas uma das muitas dimensões que o ser humano comporta, não sendo por isso suficiente, uma vez que cada indivíduo é mais do que apenas o seu trabalho, embora a não satisfação da função lhe cause evidentes ansiedades. Na realidade, cada líder toma as suas próprias decisões, mas são estas que fazem do líder aquilo que ele é. Mesmo assim, não é suficiente fazer investimentos em autoconhecimentos, nem ter a habilidade de conseguir fazer as melhores escolhas, se não mantiver em sintonia todos os dias o que pratica como valores, nem der o devido valor aos outros, uma vez que as relações de confiança que se

estabelecem é que vão criar um ciclo de desenvolvimento entre líder e liderados, aprendendo uns com os outros, realizando, retribuindo e compartilhando o que se aprende.

É por tudo isto que o líder se tornou uma peça fundamental num sistema cada vez mais complexo das organizações, nomeadamente nos atuais tempos de digitalização, em que o seu poder de adaptação é a pedra basilar para que a organização consiga sobreviver. Esta nova adaptação subentende um ambiente muito reflexivo, onde a função do líder, ao criar um ambiente de confiança possibilita que o diálogo desenvolva soluções para um mundo mais volátil e complexo. Não significa isto que o líder tenha de ter mais estratégia, que seja mais inspirador, nem tão pouco que seja um super-homem, mas que seja capaz de construir contextos que demonstrem lógica para que o negócio prospere de forma sustentável, fazendo assim sentido para toda a equipa (Piza, 2018).

Na perspetiva de Maccoby (2004), líder é a pessoa que motiva os demais trabalhadores de forma a conseguir que a organização atinja as metas, que por si só não conseguiria atingir. Os líderes nas organizações são imprescindíveis, quer seja para mudar ou conseguir produzir resultados, uma vez que, na visão deste autor, uma boa liderança nos negócios é um ponto muito importante para que uma organização consiga obter a tão desejada e necessária vantagem competitiva, *as cited in* Pereira (2015).

As atividades desenvolvidas pelos líderes têm sido motivo de análise desde os anos quarenta e cinquenta do século passado, altura onde irromperam várias formulações que classificaram o comportamento dos líderes, e do seu tipo de liderança.

Segundo referem Hogan *et al.* (1994), um líder deve deter as seguintes catorze categorias de comportamentos, que tem obrigação de saber gerir:

1. Planear e organizar;
2. Resolver problemas;
3. Ser claro;
4. Dar e receber informação;
5. Saber motivar;
6. Monitorizar/acompanhar;
7. Ser um bom consultor;
8. Saber reconhecer;
9. Saber apoiar;
10. Saber gerir os conflitos na equipa;

11. Deter um bom *networking*;
12. Saber delegar;
13. Permitir e incentivar que os trabalhadores desenvolvam as suas competências;
14. Saber recompensar.

Não obstante estas capacidades serem parte do que se espera das pessoas que lideram, o seu grau de importância pode ser diferente, consoante se trate de um supervisor, de um chefe, de um líder, gestor, ou mesmo de um *Chief Executive Officer* (CEO) (Hogan et al., 1994).

Kotter (2017), entende que a liderança é a chave para que uma organização se torne bem sucedida, mas a liderança que refere não é somente aquela de topo da hierarquia, é também a de todos os que lideram de alguma forma, por toda a organização. Quer isto dizer que nas décadas vindouras duas situações irão ocorrer: haverá um novo formato de organização, que irá emergir capaz de se movimentar em ambientes mais céleres e competitivos, e um novo “formato” de trabalhador, concretamente nas organizações vencedoras.

#### **4.4 Estilos de Liderança**

Conforme refere Khajeb (2018), cada estilo de liderança reflete uma combinação de características diferentes, comportamentos e traços, que são utilizados pelo líder como forma de interagir com os seus liderados. Mitonga-Monga *et al.* (2012), entendem o estilo de liderança como o padrão interligado ao comportamento de gestão, cujo objetivo é agregar os efeitos pessoais e/ou organizacionais e o interesse, para conseguir determinados objetivos.

No ainda recente século XX, conforme as situações, os diversos estilos de liderança iam-se adaptando às necessidades das organizações. Algumas teorias sobre liderança têm sido vistas como base do pensamento que assentava na ideia de que os traços, os comportamentos e algumas situações específicas levavam a um desempenho mais relevante (Trivellas & Reklitis, 2014). Para Bulut e Meydan (2018), os traços, as teorias/escolas comportamentais e de contingência são os principais fatores. Tendo em consideração as diferentes posições, as características e os comportamentos dos líderes, o tema da liderança foi evoluindo de diversas formas, mantendo-se até aos nossos dias a

ideia de diversos estilos (Gould et al., 2016; Raisiené, 2014). Com o avanço da ciência positiva, tem sido investigados em diversos trabalhos, quais os tipos de características que um líder deve possuir nos lugares que ocupa na sociedade, tendo em conta que há pessoas com poder relevante, podendo influenciar quem os rodeia, e nesse sentido impõe-se que os líderes consigam manter as suas características inatas (Akdemir *et al.*, 2022).

Segundo Sánchez (2017), que cita Lewin (1951), foi este quem evidenciou uma das primeiras teorias sobre os líderes e o seu comportamento, definindo que a liderança devia assentar em três estilos, consoante os seus critérios de análise, e que seriam concretamente o estilo autocrático, o democrático e o *laissez-faire*.

Kozlowski e Bell (2003), citados por Duarte (2021), adiantam que os modelos empíricos e teóricos sobre liderança, têm assumido níveis diferentes de análise, concretamente individual, interpessoal ou em equipa. Os primeiros modelos teóricos (individuais), focam-se sobretudo no estilo de liderança e no papel que o líder desempenha, com realce na liderança transaccional e transformacional, onde o líder transaccional tem foco na gestão com vista à continuidade e na aplicação e cumprimento das regras; o líder transformacional defende mais a gestão no sentido da mudança, redesenhando novas regras da cultura da organização, com o intuito de conseguir um futuro melhor (Rego, 1998). A liderança das equipas carece de mais atenção, considerando que estas podem gerar certas aptidões críticas, obrigando o líder a redefinir o seu estilo de liderança, em consequência da dinâmica criada pelos processos desenvolvidos pelos elementos da equipa, mas na perspetiva de melhorar a eficácia do próprio grupo.

Farinha (2016), com base nos estudos de Kovac (2010), definem que o relacionamento entre líderes e liderados no seio da organização, cimenta-se através do processo de liderança, em que a base da forma deste processo de liderança numa organização se manifesta por via do respetivo estilo de liderança, que poderá ser entendido como estilo-padrão eventualmente permanente como influenciador sobre os liderados, com o fim de, mutuamente conseguirem alcançar os objetivos definidos. Desta forma, os estilos de liderança, apresentam-se de grosso modo como modelos dicotómicos, que incluem os estilos democráticos, autocráticos, participativos e diretivos (Bass & Stogdill, 1990).

O estilo de liderança é um tipo de comportamento constante e um determinado traço do comportamento do líder (Xie et al., 2018).

Giustina *et al.* (2020), escrevem que a liderança é um dos poderes que mais afetam os indivíduos no seio da organização, tendo em conta que os líderes fazem uma avaliação e conduzem as tarefas, dando possibilidade ou não a que os liderados possam aceder aos vários expedientes e informações, podendo exercer influência nesses trabalhadores de modo a que os consiga orientar em que direção devem seguir (Yukl, 2013). Adianta ainda este autor que a função da liderança é determinada pelos comportamentos pessoais e pelas características dos respetivos gestores, sendo estes que vão definir o estilo de liderança, que se traduz na forma de comunicar o que é necessário que se faça, os esforços pretendidos e quais os objetivos em mente. Neste sentido, cada estilo de liderança representa uma forma diferente de como os líderes influenciam os liderados, seja por valores, por crenças e sobretudo por objetivos (Kleine & Weißenberger, 2014). Por seu lado, também Ojokuku *et al.* (2012), referem que os diversos estilos de liderança são um dos fatores que contribuem para o sucesso ou pra o fracasso da organização, considerando que o líder orienta, influencia e motiva os seus seguidores levando-os a efetuar os trabalhos, a resolverem dificuldades e a decidirem, com vista à obtenção do nível de desempenho que se pretende seja eficiente.

Não se encontrando na literatura uma cronologia que defina temporalmente os vários estilos de liderança, sendo estes aplicados conforme decisão do líder, tipos de cultura organizacional, ambiente e/ou outros fatores que contribuem para um estilo considerado o mais adequado, é nesse sentido que se farão algumas descrições sobre os estilos/tipos de liderança, reforçando que a liderança se molda conforme o trabalho se organiza, e não apenas pelas (novas) tecnologias em si.

#### 4.4.1 Liderança Autocrática/Autoritária

Segundo Ardichvili e Kuchenke (2014), *as cited in* Chukwusa (2019), um líder autocrático não está disponível, nem sequer permite que a equipa decida, seja o que for, mantendo-se, por norma, afastado destes, sendo um tipo de estilo imposto a uma organização, e não raras vezes assume-se como uma liderança coerciva. Todavia não impede que eventualmente não se peçam contribuições à equipa relativamente a algum processo, como que querendo demonstrar alguma benevolência, contudo nunca, ou raramente serão consideradas essas opiniões.

Na perspetiva de Maqsood *et al.* (2013), *as cited in* Chukwusa (2019), o estilo de liderança autocrática, conhece-se bem pelo seu estilo de controlo pessoal de tudo que decide, não dando lugar à participação dos elementos da equipa, recaindo todas as escolhas sob a sua própria ideia e julgamento e, apenas em situações muito esporádicas será aceite algum conselho vindo dos liderados, uma vez que a liderança autocrática emprega um poder absoluto e autoritário sobre todos os elementos. Entre as várias características atribuídas a este tipo de liderança é, por exemplo, a já referida não permissão de contribuições por parte dos seus liderados; é o líder que decide tudo, incluindo os próprios métodos de trabalho; muito raramente estes líderes confiam aos elementos da equipa eventuais decisões e muito menos as tarefas importantes.

Northouse (2015), é da opinião que a liderança autocrática pode também, por vezes, ter algumas coisas boas, mas a maioria das vezes este estilo de liderar as pessoas pode levar a uma inação, e é neste sentido que, sendo vista como um estilo abusivo, esta forma de liderança é encarada como ditatorial. Se fossem permitidas opiniões e ideias inovadoras, poderiam ser entendidas como uma forma de iludir a organização relativamente ao estilo de liderança adotado, mas o facto é que, pela impossibilidade de a equipa contribuir, não haverá nenhuma possibilidade de consulta. Ainda segundo este autor o estilo autocrático por vezes é apelidado de estilo clássico, na medida em que, neste caso, o líder detém o poder absoluto das decisões durante o exercício das atividades, não consultando a equipa, nem pedindo qualquer opinião, esperando apenas que esta obedeça às suas ordens, sem o direito de nenhuma explicação. Cherry (2018), *as cited in* Chukwusa (2019), manifesta também a ideia de que o líder que usa este tipo de liderança não pede quaisquer opiniões nem tão pouco consulta a sua equipa, esperando simplesmente obediência por parte daqueles, sem necessidade de dar nenhum tipo de explicação. Na base desta atitude está o facto de que os fatores de motivação assentam na criação de um estruturado conjunto de recompensas e punições. O reverso desta “cultura”, bastante criticada, reflete-se num elevado número de rotatividade e de absentismo, numa média muito superior à de outras organizações (Cherry, 2015).

Para Souza *et al.* (2020), o estilo autocrático centraliza todo o poder de decisão numa única pessoa, vulgarmente chamada de “chefe”, tornando este poder tanto mais autocrático quanto mais vincado for o seu comportamento, chegando a atingir praticamente níveis de um gestor, não permitindo quaisquer participações ou formas de aceitação voluntária.

Também segundo Maximiano (2017), *as cited in* Souza *et al.* (2020), o líder autocrático, por norma, não pede nem ouve opiniões da sua equipa, procedendo sempre da forma que ele entende ser a melhor, agindo e decidindo sozinho, ficando assim todo o poder decisivo dependente apenas da sua vontade.

#### 4.4.2 Liderança Democrática

Segundo Maximiano (2017), *as cited in* Silva e Angelin (2021), o estilo de liderança democrática tem por finalidade envolver todos os elementos da equipa nos planos, nas tomadas de decisão e nas metas da organização. Nesta forma de liderança, o líder partilha a sua ideia com toda a equipa, permitindo assim que todos possam manifestar a sua opinião, as suas ideias, e contribuir com sugestões que visem melhorias, como resultado prático da envolvência de todos, relativa ao poder partilhado entre líder e liderados. Desta forma, quanto maior influência existir por decisão dos trabalhadores, mais democrático será o comportamento do líder. Apesar deste tipo de partilha de ideias com os liderados, não se pode confundir com o estilo liberal, onde estes dispõem de liberdade praticamente total nas suas decisões (Silva & Angelin, 2021).

Tannenbaum *et al.* (2012), entenderam o estilo de liderança democrática, como uma forma de liderar, em que as decisões tomadas não partem apenas e só de si, mas são-no descentralizadamente entre todos os elementos da equipa. Neste estilo de liderança, corre-se o risco de uma fraca execução, e as tomadas de decisões menos apropriadas, atingem níveis muito elevados. Além disso, pode surgir um outro problema, porque todos os elementos que fazem parte da equipa, supostamente têm direito, em forma igual, na participação das decisões, originando um nível compartilhado de especialização. Mas nem tudo é mau, e sob outro ponto de vista, o estilo democrático é igualmente conhecido por ser motivador para os trabalhadores, incentivando-os a um desempenho melhor, uma vez que estes se sentem motivados por lhes terem dado valor às suas opiniões.

Para Elenkov (2002), *as cited in* Khajeh (2018), o estilo de liderança democrática tem um valor positivo no desempenho organizacional, permitindo que os liderados possam tomar decisões e as possa partilhar entre todos os elementos da equipa e o próprio gestor, portanto, quer os elogios quer as críticas, neste estilo de liderança são processados sempre de forma objetiva, o que acaba por se ter a noção da responsabilidade que se desenvolve entre todos.

Bhargavi e Yaseen (2016), fizeram uma análise sobre o impacto do estilo de liderança democrática, no desempenho da organização, e concluíram que esta afeta de forma positiva o desempenho organizacional, considerando que permite a possibilidade de os trabalhadores poderem expressar e implementarem as suas ideias, participando nos processos de decisão. Além disso, este estilo de liderança, serve também como exemplo, preparando futuros líderes a longo prazo.

#### 4.4.3 *Liderança Carismática*

Para Chiavenato (2004), *as cited in* Duarte (2021), o estilo de liderança carismática, tem mais a ver com o campo das emoções, do que agir racionalmente, em que o líder apresenta um perfil de carisma, que se torna relevante perante a equipa, de onde sobressaem algumas características, nomeadamente um nível muito alto de confiança e expectativas nos liderados, autoconfiança e visão, uma forma de atração magnética pessoal que consegue ter forte impacto nos trabalhadores, e ainda diversas capacidades excecionais que o torna diferente de outros líderes. Ainda segundo Duarte (2021), este tipo de liderança compõe-se de quatro capacidades: comportamento do líder, traços, situação facilitadora e efeitos sobre os liderados, que resultam em consequências na equipa, como por exemplo: os liderados, à semelhança do líder, apresentam as mesmas crenças; aceitam tudo que ele diz, sem o questionarem; sentem afeto por ele; obedecem-lhe de boa vontade, identificando-se com ele; aceitam e colaboram em todas as missões que ele entender levar a cabo; sentem-se à altura de serem parte do sucesso da missão da equipa (Cunha *et al.*, 2016). Todavia, Rego *et al.* (2005), chamam a atenção para determinados riscos que possam ocorrer, provenientes da obediência total sem questionar o líder, e que, por ventura poderá conduzir a que o processo se converta numa ação destrutiva.

A liderança carismática (ou motivadora), caracteriza-se pela capacidade de o líder motivar a equipa, tendo em conta a sua autoconfiança e admiração. Pode assemelhar-se este tipo de liderança não só com a liderança transformacional, mas também com o estilo visionário (Mações, 2018). Com esta forma de liderança, com toda a inspiração do líder, motivação dos liderados e entreaajuda, o líder carismático torna-se o foco principal da força dos trabalhadores, e isto leva a que o líder deva manter constantemente expectativas realistas, evitando que a sua equipa se desvie dos objetivos propostos e consigam alcançar as metas da organização (Garfinkle, 2020).

#### 4.4.4 Liderança Liberal/ Laissez-faire

Segundo Farias (2021), o estilo de liderança *laissez-faire* peca por haver ainda poucas investigações teóricas em alguns modelos já validados, considerando que se trata de um estilo onde o líder, na prática, está praticamente ausente, tornando este estilo ainda mais relevante negativamente perante as relações sociais em ambiente de trabalho, tendo em conta que os demais estilos se destacam pela forma e orientação por parte de quem lidera, o que se reflete numa maneira de estar mais positiva. Assim, impera que se façam investigações mais profundas sobre este tipo de liderança, evitando-se que esta lacuna se perpetue. Este tipo de liderança, não prima por haver uma interação entre a equipa e o líder, não se refletindo em qualquer tipo de influência, e onde a relação entre as duas partes se constrói apenas pelo desenrolar das atividades. Avolio *et al.* (1999), estão convictos que esse tipo de liderança se aplica apenas e só pela intenção que há única e exclusivamente em o líder mostrar que pode controlar os liderados.

Ribeiro (2016), *as cited in* Silva e Angelin (2021), adianta que o estilo *laissez-faire/liberal* é um estilo onde o líder não se pretende impor aos liderados, permitindo-lhes liberdade absoluta, inclusive para tomarem as decisões que entenderem, e mesmo dividindo as tarefas ao seu agrado. Para Ribeiro (2016), esta forma de liderar, com toda esta liberdade de decidir e com a liberdade que lhes é dada, a equipa tem poder suficiente sem a mínima intervenção do líder. Com este tipo de atuação e liberdade total por parte do líder, Maximiano (2017), realça que, quanto maior for a delegação de decisões para os membros da equipa, mais liberal se torna o seu comportamento.

#### 4.4.5 Liderança Transformacional e transaccional

Para Burns (1978), a liderança divide-se em dois estilos: transformacional e transaccional, em que a liderança transformacional dá valor ao ideal, ao ideal dos valores dos trabalhadores, mas também os motiva de forma a que coloquem sempre em primeiro plano o interesse da organização, levando-os desta forma a conseguirem alcançar o melhor de si mesmos. O objetivo é ajudar os trabalhadores a conseguirem chegar a níveis cada vez mais altos, adquirindo cada vez mais experiência, o que os leva a conseguirem um elevado grau de confiança entre a equipa, e entre esta e os líderes, facilitando assim um melhor entendimento quanto às tarefas que têm de realizar. Ainda na perceção de Burns (1978), a liderança transaccional assume uma forma interativa e orientada para a

tarefa, ficando dependente de incentivos aos trabalhadores. Este estilo difere do estilo transformacional, na medida em que o transacional está mais orientado para ajudar diretamente as organizações a conseguirem os seus objetivos, incentivando os liderados através da remuneração e de outros incentivos, as cited in Kloutsiniotis et al. (2022).

Na opinião de Burns (1978), a liderança transformacional é quando esta é “liderada por líderes que iniciam mudanças na sociedade e nas organizações, deixando cicatrizes permanentes”, as cited in Farinha e Ascenso (2022).

Rego (1998b), citado em Farinha (2018), enumeram quatro componentes distintas na liderança transformacional: i) componente carismática, em que as características dos líderes são de origem socioafetivas, inspirando nos liderados sentimentos de devoção e de lealdade; ii) componente inspiradora, em que o líder consegue fazer despertar a vontade e o entusiasmo dos liderados na prossecução dos objetivos da equipa; iii) consideração pelos seguidores/liderados, dando valor à equipa, sempre enaltecendo os seus valores no seio da organização no âmbito da confiança e do respeito; iv) estimulação intelectual, onde o líder assenta o seu foco em que os liderados consigam cada vez ir mais além e desenvolverem permanentemente as suas capacidades estratégicas. Por outro lado, e em sentido diferente, a liderança transacional é fator de motivação que leva os liderados a focarem-se no seu interesse pessoal, através das recompensas e incentivos, ficando a dúvida até que ponto este tipo de liderança será eficaz. Rego (1998b) entende que tanto um como outro tipo de liderança poderão ser eficazes, cada um dependendo da situação da vida no seio da organização. Neste caso, os estilos transformacionais estariam mais vocacionados para os períodos de mudança, como na atual situação de mudança na forma de trabalhar à distância, e os transacionais mais ajustados a períodos de evolução menos rápida e ambientes menos turbulentos. Em síntese, o líder transformacional opta pela gestão da mudança, alterando conforme necessário as regras da cultura da organização, com base na sua perspetiva visionária de um futuro melhor, enquanto que o líder transacional defende a gestão pela continuidade, focando-se na aplicação das regras.

Neessen et al. (2019) reforçam que, no estilo de liderança transformacional, o líder fomenta a participação dos liderados, cujo objetivo é permitir que estes se sintam como membros integrantes da organização, e que possam assim assumir espontaneamente comportamentos que visem melhorar os resultados e os objetivos desta.

Conforme citado em Novitasari *et al.* (2021), Burns (1978), quando se referiu à liderança transformacional, descreveu os líderes e os seguidores como uma fonte que se

inspiravam entre si, atingindo altos níveis de moralidade, motivação, igualdade e justiça (Asbari, 2020). Relativamente ao estilo de liderança transacional, entende-se como a relação de troca entre líderes e liderados, onde cada uma das partes faz um acordo com a finalidade de atenderem aos interesses de ambas, sendo assim que o líder mantém o desempenho da equipa (Asbari et al., 2020). Por sua vez, a liderança transacional não vincula quer os líderes ou os liderados sob qualquer forma de acordo de colaboração, e nesse caso, este estilo de liderança consegue produzir um ambiente rotineiro organizacional, estável, mas com uma criatividade muito baixa. Contrastando com este tipo de liderança, a liderança transformacional requer uma atitude e um ambiente de desejada inovação, onde se verifica, pela sua avaliação, que este estilo é descrito como sendo mais benéfico que o estilo de liderança transacional (Novitasari et al., 2021).

Gil (2021), refere que o estilo de liderança transformacional é um processo onde os indivíduos se transformam, estando focados em padrões e metas de médio e longo prazo, tal como na ética, nos valores e nas emoções. A influência que o líder consegue transmitir aos seus liderados, tem como efeito que os objetivos propostos consigam ir ainda mais além do que se esperaria, tendo em conta a ambição permanente da equipa (Aniceto, 2016; Martins, 2016). Por seu turno, Bass e Riggio (2005), adiantam que o que torna este estilo de liderança tão popular, vem da origem motivacional e do desenvolvimento dos liderados, cujos valores são transmitidos de forma contínua pelo seu líder, nunca perdendo de vista as necessidades impostas pelo mercado de trabalho, numa busca contínua de capacidade de adaptação e crescimento (Northouse, 2015). De referir ainda que o estilo de liderança transformacional, acaba por abarcar os estilos de liderança visionária e carismática, com especial relevo para a importância que o carisma tem no âmbito da liderança (Gil, 2021).

#### 4.4.6 *Liderança Situacional*

Na perspetiva de Oliveira (2021), a liderança situacional serve-se de todos os estilos de liderança, conforme as circunstâncias e o trabalhador envolvido, o que significa que um líder situacional não vai assumir permanentemente um estilo democrático, autocrático, liberal ou outro, mas vai-se flexibilizando e adaptando o seu estilo, agindo conforme a situação que se lhe depare e/ou até conforme o perfil de cada equipa de liderados. Na prática deste tipo de liderança situacional, o comportamento do líder está focado na tarefa, isto é, o líder vai-se colocar tanto à disposição da sua equipa para os

ajudar e orientar, quanto em menor número forem as necessidades que apontem à tarefa, ou, visto de outra forma, quanto menos forem as necessidades de intervir relativamente à tarefa, mais o líder dá liberdade de execução aos liderados.

Segundo Cancelino *et al.* (2020), a origem da liderança situacional pode estar associada à abordagem contingencial de Fiedler (1964), que defende que um tipo de liderança estará na origem do estilo que o líder utilizará para com os seus subordinados, dependendo da situação em que estes se possam encontrar, conceito este, também corroborado por Gonçalves (2014).

Silva e Angelin (2021), defendem que a liderança situacional é uma forma de estilo em que as decisões são tomadas apenas pelo líder, impondo que o seu comportamento se adapte em conformidade com a situação vivida no momento, por parte dos seus liderados. Paralelamente, Maximiano (2017) adianta que, para que este estilo de liderança seja eficaz, deve-se ajustar em conformidade com a situação, considerando que, na sua perspetiva, é esse o ponto fulcral desse modelo. Neste sentido entende-se que o líder com este estilo de liderança é aquele que consegue adaptar-se a diversos contextos, agindo rapidamente, de forma a minimizar com celeridade eventuais problemas, com o objetivo de evitar que os resultados fiquem comprometidos (Maximiano, 2017).

Para Chiavenato (2014), significa que na prática o líder pode utilizar todos os tipos de liderança que entender, mas sempre em sintonia e em conformidade com cada situação, o perfil dos seus liderados e o trabalho que se está a desenvolver. Em suma, o principal desafio do líder é ter a noção de quando deve aplicar cada um dos estilos de liderança que seja o mais adequado.

#### 4.4.7 *Liderança Visionária*

Rosenbach e Sashkin (2014), citado em Soares (2021), referem que a liderança visionária define-se como sendo a habilidade de possuir uma visão de futuro, relativamente à organização, tendo como foco principal a evolução e o progresso. Estes líderes têm determinadas características que se destacam dos demais, onde a primeira é a capacidade de transmitir a sua visão às pessoas da sua equipa; a habilidade seguinte é a capacidade de exprimir essa mesma visão assente no seu comportamento; a terceira habilidade consiste em conseguir levar essa mesma visão, transportando-a para outros níveis da liderança, como por exemplo aplicando-a em situações diferentes; a quarta e

última habilidade, é a de conseguir desenhar uma estratégia, que seja aplicada a longo prazo, com o objetivo de concretizar essa mesma visão, visão esta que é uma forma estratégica do entendimento que o líder tem, embora ainda mentalmente, mas que já serve como orientação para as próximas ações a seguir. Se o líder conseguir seguir exatamente a visão que tem, esta transforma-se em mais do que um simples plano que se terá de levar a efeito, e passa a ser uma imagem real do futuro, com a vantagem de se poder adaptar em qualquer momento a mudanças que surjam e se imponham (Mintzberg *et al.*, 2000).

Segundo Sen e Eren (2012), *as cited in* Soares (2021), um líder que adote este estilo visionário, é reconhecido como uma pessoa inovadora, uma vez que se serve da mudança através das inovações, resolvendo problemas sociais, políticos, ambientais, económicos, tecnológicos e outros, com o intuito de satisfazer sempre as necessidades dos trabalhadores. É imprescindível a partilha deste tipo de visão para que possa ter noção das condições do ambiente, desenvolvendo a estratégia mais adequada para enfrentar e resolver eventuais problemas. Desta forma, com este tipo de atuação, líder e liderados permitem que a competitividade no mercado se torne mais positiva.

Mações (2018), *as cited in* Silva (2021), refere que esta forma de liderança tem o poder de ter uma visão muito fiável do futuro, com base no seu comportamento. Algumas das características deste tipo de liderança, são o *know-how*, as experiências e ainda a capacidade de análise do que poderá vir a ser prejudicial para a organização no futuro, tendo esta liderança como pontos fundamentais poder transformar o que surgir em novas oportunidades, levando a equipa a convencer-se que o melhor é seguir os seus passos, dando valor à sua opinião; um outro ponto importante é ter a noção de que as inovações que pretende implementar se traduzem efetivamente em bons resultados para a equipa e organização; igualmente importante é que esta forma de liderar consegue atrair novos trabalhadores, que trazem também novas ideias, e algumas vezes até mais inovadoras (Petrucci, 2019).

#### 4.4.8 Liderança Autêntica

Para Yukl (2008), *as cited in* Besen e Fialho (2017), o conceito sobre o estilo de liderança autêntica (tal como o de outros conceitos) não é do consenso geral, embora no fundo todos acabem por dar ênfase ao valor da coerência que existe entre a palavra, as ações e os valores de um líder, sobressaindo neste estilo de liderança um processamento

equilibrado, transparência nas relações, perspectiva moral enraizada e autoconhecimento. Ainda na perspectiva de Yukl (2008), os líderes autênticos têm profunda consciência da sua forma de agir e pensar, tal como a noção exata do contexto das suas atuações, demonstrando confiança, otimismo, esperança, resiliência e detêm ainda um elevado caráter moral. Além de tudo isto, são pessoas honestas, agem com bondade, são altruístas, gostam de justiça e de responsabilidade (Avolio *et al.*, 2004). Anseiam verdadeiramente poder servir os outros com o seu estilo de liderança, delegam na equipa para que estes façam a diferença, não se tendo de preocupar com poder, prestígio para si mesmos, ou dinheiro. Adianta ainda Avolio *et al.* (2004), que o desempenho e forma de agir destes líderes serve de estímulo para diferentes pontos de vista, originando verdadeiras redes de relacionamentos colaborativos com, e entre os elementos da equipa, originando que todos os reconheçam como autênticos.

Para Johnson (2019), liderar com autenticidade não é uma conquista final nem um objetivo, porquanto a parte com mais dificuldade num líder é a autoconsciência, onde o processo de se entender a si próprio requer uma enorme coragem para ser honesto, e por outro lado suficientemente vulnerável para abarcar as partes mais obscuras do seu “eu”. Um líder autêntico precisa de muitos anos de crescimento pessoal, introspeção e muito trabalho, bem como ter a capacidade de adotar a ideia humanista de que todos os elementos da sua equipa são igualmente boas pessoas, esforçando-se e dando o melhor na efetivação do seu trabalho. Para se liderar com autenticidade, torna-se essencial descobrir e refletir acerca das suas próprias forças e fraquezas.

#### 4.4.9 Liderança Ética

Brown *et al.* (2005), *as cited in* Moon (2018), definem liderança ética como “a demonstração de conduta normativamente apropriada por meio de ação pessoal e relacionamentos interpessoais, e a promoção de tal conduta aos seguidores por meio de comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão”. Esta definição mostra duas vertentes particulares do líder ético: uma é a pessoa moral, e outra o líder moral. Enquanto pessoa moral diz respeito aos valores éticos do próprio líder em si, enquanto líder moral refere-se mais exatamente às atividades que o líder enceta para incutir esses valores nos seus liderados. Implica isto que engloba três características fundamentais: comunicação, reforço e tomadas de decisão.

Brown *et al.* (2005), *as cited in* Alfaiate (2014), referem que os líderes éticos estão plenamente conscientes do valor das tomadas de decisão quando partilhadas pela equipa. Relativamente ao reforço, estes líderes detêm certas características como a confiança, a honestidade, a justiça e inclusivamente preocupam-se com os próprios elementos que lideram, perante os quais as suas decisões assentam na justiça e nas tarefas estruturadas, de forma a manter um ambiente justo. Relativamente à dimensão da comunicação diz respeito à questão de os líderes éticos possuírem certas particularidades que os diferenciam dos demais, nomeadamente quanto à transparência, onde o seu envolvimento numa comunicação franca proporciona condutas éticas do agrado dos liderados.

Arel *et al.* (2012), *as cited in* Alfaiate (2014), definem liderança ética como determinados comportamentos adotados pelo líder, com a intenção de incentivar ou desincentivar, de conseguir levar por diante a criação de um ambiente ético no seio da organização. A esta ideia, Jordan *et al.* (2013) acrescentam que este tipo de liderança se encontra ligada de forma direta com o desenvolvimento cognitivo moral, pelo que, quando há divergências entre o desenvolvimento cognitivo dos liderados e dos líderes, e se verifica que o deste é superior aos da equipa, as perceções do estilo de liderança ética acentuam-se ainda mais.

#### 4.4.10 *Coaching*

Segundo Farinha (2016), o *coaching* é também um dos tipos de liderança mencionados por Goleman *et al.* (2003), referindo que o *coaching* não se centra na realização dos trabalhos, mas sim no desenvolvimento pessoal. Todavia, os estudos conduzem a resultados mais positivos e a uma resposta emocional muito positiva, praticamente fora dos demais estilos que um líder pode praticar.

Goleman *et al.* (2003), referem ainda que, na sequência de conversas havidas com os trabalhadores, de forma pessoal, os líderes que aplicam o *coaching* como método, conseguem obter maior confiança e mais *feedback*. Quem opta pelo *coaching*, além de delegarem, atribuem ainda tarefas mais desafiadoras aos seus liderados, permitindo-lhes que vão mais além. Este tipo de liderança é tolerante perante fracassos que possam haver por parte dos trabalhadores, tem maior eficácia perante trabalhadores que consigam mostrar um grau de iniciativas mais elevado e que ambicionam por um desenvolvimento

profissional, sempre com a expectativa de que conseguem fazer mais e melhor (Goleman et al., 2003).

Segundo referem Cunha *et al.* (2016), o *coaching* cada vez mais tem vindo a ocupar um lugar de destaque nas organizações, com especial incidência em consultoria, apesar de não ser uma prática ainda muito ativa que se possa atribuir aos nossos dias, mas que só mais recentemente passou a ser entendida e aplicada nos domínios da liderança. De forma geral, pode dizer-se que o *coaching* é um processo pelo qual o líder se orienta, ajudando os demais a percorrer o seu próprio caminho de desenvolvimento pessoal. Este tipo de estilo já não está diretamente nas competências do líder saber o que é melhor ou pior para os seus liderados, isso é da competência do indivíduo, uma vez que ao líder apenas compete ajudar cada um dos seus subordinados a descobrir qual a forma de melhor conseguirem expressar as suas capacidades e habilidades (Cunha *et al.*, 2016).

#### **4.5 Liderança vs. Gestão**

Segundo Sánchez (2017), falar de liderança não é possível sem se incluir o permanente debate sobre o que são estilos de liderança e/ou estilos de gestão ou, mais concretamente, que diferença existe entre liderança e gestão onde, maioritariamente o dilema gira em torno de se conseguir definir o que abarca um e outro, ou, ainda, mais exatamente qual depende de qual.

Na opinião de Kotter (1999), a diferença entre liderança e gestão vai mais além das razões habitualmente descritas, desviando-se da sua realidade. Na perspetiva deste autor, a liderança não tem nada de místico nem de misterioso, e também não tem qualquer relação entre o carisma de um indivíduo nem de nenhuma outra qualidade pessoal, nem tão pouco é um privilégio concedido a uns quantos poucos. Da mesma forma, ser líder não é melhor nem pior que ser gestor, nem sequer é um seu substituto, pelo contrário, se é um facto que são desempenhos diferentes, a verdade é que se complementam mutuamente, cumprindo cada um deles uma missão diferente em determinadas atividades, logo, ambos são essenciais para o sucesso do negócio, cada vez mais volátil e complexo.

Lopes e Leite (2018), referenciam que sempre surgiram discussões, muitas que se contrariam, quando se tenta destrinçar os conceitos de liderança e de gestão, esquecendo que qualquer líder é gestor, mesmo que não seja este o “título” que lhe empreguem. A

palavra gestor advém do verbo gerir, que mais não é do que dirigir, administrar uma empresa.

Liderar, é a capacidade de conseguir influenciar e ser influenciado pelo grupo, por via de um processo de relacionamento interpessoal adequado para a efetivação de um ou vários objetivos comuns a todos em geral. Neste sentido, ao líder cabe o papel de inovar, tendo em vista o crescimento da organização, e caso encontre problemas na equipa, tem a missão de os ajudar, de os incentivar, e se for caso disso, se alguém errou, mesmo que seja o líder, mostrar onde está o erro (Panzenhagen & Nez, 2012).

O trabalhador do Séc. XXI, em comparação com o do século anterior, será um indivíduo que tem de ter a capacidade de saber de liderança, mas também de gestão; da mesma forma, o gestor da atualidade e do futuro terá a necessidade de saber cada vez mais sobre liderança, porque sem estas aptidões, as organizações, com a adaptabilidade e a dinâmica que se impõe, não são possíveis (Kotter, 2017).

Duarte (2021), refere que a liderança e a gestão, embora assumam conceitos distintos, são no entanto confundidos grande parte das vezes, e assim torna-se relevante deixar uma breve distinção entre ambos, no sentido de ficarem mais esclarecidos os conceitos de um e de outro. Bennis e Nanus (1985), escrevem que os gestores têm consciência do que têm de fazer, enquanto que os líderes sabem exatamente aquilo que é necessário que se faça. Quanto à visão atual, a dos gestores é mais transacional, por outro lado, a dos líderes é mais transformacional, contudo, e pese embora o facto destas divergências de orientação, ambos os conceitos são forçosamente complementares, porque só desta forma poderá haver uma liderança eficaz que satisfaça a gestão (Bass & Bass, 2008). Waldman (1994) e Yukl *et al.* (2002), reforçam que a função do líder é o de agente da mudança, por conseguinte, quanto mais altos forem os níveis de gestão, mais importante é o papel da liderança, tendo em conta que em níveis de gestão extremamente elevados os gestores detêm um poder e uma autonomia de tal modo que podem proceder a mudanças no próprio sistema. Todavia, importa sempre ter em consideração, que num ambiente que não seja dinâmico o protagonismo será dos gestores, enquanto que num ambiente em que prevalecem as mudanças, as pessoas mais importantes serão os líderes (Kotter, 1996).

#### ***Quadro-resumo dos autores estudados***

Em baixo, na Tabela 1 apresenta-se um pequeno quadro-resumo para cada um dos respetivos conceitos abordados, dos autores cuja literatura contribuiu para que este trabalho fosse possível.

**Tabela 1.**

*Conceitos e autores estudados na Revisão de Literatura*

| <b>Conceitos</b>    | <b>Autores</b>   |
|---------------------|--|
| <b>Organização</b>  | Bianco (2016); Braudel (1996); Cândido <i>et al.</i> (2019); Chiavenato (2004); Dumont (2000); Etzioni (1972); Henry Fayol (1960); Huberman (1986); Lemia (2018); Medeiros (2011); Mendes (2022); Menezes (2019); Milani <i>et al.</i> (2008); Oliveira (2006); Peter Drucker (1997); Pizzolatto (2018); Robbins (1990); Silveira (2021); Soares (2013); Stoner e Freeman (1995); Teixeira (2013).   |
| <b>Trabalho</b>     | Almeida (2014); Bandeira (2021); Caiusca (2018); Cheng <i>et al.</i> (2015); Fontana (2021); Haleem e Javaid (2019); Karl Marx e Friedrich Engels (2007); Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro; Max Weber (2007); Nahavandi (2019); Neves <i>et al.</i> (2018); Pascheck <i>et al.</i> (2019); Rosa (2020); Rosa (2020); Silva (2022); Sousa (2019); Weber (2009).   |
| <b>Teletrabalho</b> | Agarwal <i>et al.</i> (2020); Aguilera <i>et al.</i> (2016); Andriessen e Vartiainen (2006); Ansong e Boateng (2018); Bae e Kim (2016); Bailey e Kurland (2002); Barreto Júnior e Da Silva (2015); Barros e Silva (2010); Baruch (2001); Basile e Beauregard (2016); Bayrak (2012); Bentley e Yoong (2000); Boavida e Brandão Moniz (2020); Brinzea e Secara (2017); Carnevale e Hatak (2020); CNPD (2019); Coenen e Kok (2014); Costa (2007); Crawford <i>et al.</i> (2011); DGS (2020); Dockery e Bawa (2018); Duxbury e Neufeld (1999); Estrada (2014); Felstead <i>et al.</i> (2003); Ferreira (2020); Filardi <i>et al.</i> (2020); Fiolhais (1996); Gajendran e Harrison (2007); Gil (2015); Giovanis (2018); Golden e Veiga (2005); Goulart (2009); Harpaz (2002); Hau e Todescat (2018); Hazan e Morato (2018); Hertel <i>et al.</i> (2005); Hinds e Kiesler (2002); Illegems e Verbeke (2004); Illegems <i>et al.</i> (2001); Khalifa e Davison (2000); Kim <i>et al.</i> (2021); Kossek <i>et al.</i> (2006); Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro; Leite <i>et al.</i> (2019b); Macaire (2021); Mann <i>et al.</i> (2000); Martínez-Sánchez <i>et al.</i> (2008); Mello (1999); Montreuil e Lippel (2003); Moreira e Pacheco (2020); Neves (2019); Patrickson (2002); Pérez <i>et al.</i> (2003); Peter Drucker (2001); Pinto (2021); Pordata (2022); Powell e Craig (2015); Reis (2020); Rocha e Amador (2018); Ruiller <i>et al.</i> (2019); Ruth e Chaudhry (2008); Santos (2020); Shin <i>et al.</i> (2000); Silva (2004); Silva (2020); Silva (2021); Skov <i>et al.</i> (1996); Sroka (2018); Tavares <i>et al.</i> (2021); Teixeira (2021); Teo <i>et al.</i> (1998); Tietze (2005); Towers <i>et al.</i> (2006); Tremblay (2002); Tremblay e Thomsin (2012); Vala (2007); Vega <i>et al.</i> (2015); Ward e Shabha (2001).  |
| <b>Gestão</b>       | Alvesson (2013); Bancaleiro (2008); Becker <i>et al.</i> (2001); Burns e Stalker (1994); Cabral-Cardoso (2000); Cardy e Dobbins (1996); Cherrington (1995); Chiavenato (2006); Cunha <i>et al.</i> (2016); Farinha e Ascenso (2022); Farinha e Sousa (2015); Farinha e Tomé (2019); Ferreira (2020); Fleming e Spicer (2010); Fonseca (2003); França (2013); Franco e Ferreira (2007); Frederick Taylor (1911); Harrison (2009); Jabbour <i>et al.</i> (2012); Jacquinet (2019); Kozlowski e Bell (2003); Kozlowski e Ilgen (2006); Kwok (2015); Lambin (2004); Lança (2012); Luo (2020); Magalhães filhos e Pereira (2013); McElroy <i>et al.</i> (2001); Mintzberg (1979); Muller <i>et al.</i> (2005); Neves (2002); Oliveira (2012); Parker (2002); Pereira (2014); Peter Drucker (1967); Pfeffer (1998); Ramos <i>et al.</i> (2017); Robalo (1995); Robbins (1990); Sadrudin (2021); Salas <i>et al.</i> (1992); Santos <i>et al.</i> (2015); Shortell <i>et al.</i> (2021); Soares (2021); Sparrow (1994); Sparrow e Marchington (1998); Storey (1989); Tannenbaum (2012); Teixeira (2013); Tosti (2006); Vala (2007); Veloso e Sá (2020); Vergara (2016); Vidal-Salazar <i>et al.</i> (2012); Wall e Wood (2005); Woodward (1967).  |
| <b>Liderança</b>    | Akdemir <i>et al.</i> (2022); Alfaiate (2014); Ammeter <i>et al.</i> (2002); Antonakis e Schyns (2012); Ardichvili e Kuchenke (2014); Arel <i>et al.</i> (2012); Asbari (2020); Asbari <i>et al.</i> (2020); Avolio (2007); Avolio <i>et al.</i> (2004); Barroso (2022); Bass e Bass (2008); Bass e Stogdill (1990); Benmira e Agboola (2021); Bennis e Nanus (1985); Bergamini (1994); Besen e Fialho (2017); Bhargavi e Yaseen (2016); Bianco (2016); Bispo (2021); Blanchard (2012); Blom e Alvesson (2014); Brown <i>et al.</i> (2005); Bulut e Meydan (2018); Burns (1978); Cancelino <i>et al.</i> (2020); Cattell e Stice (1954); Cherry (2015); Cherry (2018); Chiavenato (1994); Chiavenato (2004); Chiavenato (2014); Chukwusa (2019); Cravid (2015); Cunha e Rego (2005); Daft e Lejn (2006); Day e Dragoni (2015); Denison <i>et al.</i> (1995); Drath <i>et al.</i> (2008); Duarte (2021); Elenkov (2002); Farias (2021); Farinha (2016); Farinha (2018); Farinha e Ascenso (2022); Felber (2017); Fiedler (1978); Fiedler (1981); Gandolfi e Stone (2016); Gil (2021); Giustina <i>et al.</i> (2020); Goleman <i>et al.</i> (2003); Gonçalves (2014); Gould <i>et al.</i> (2016); Guimarães (2002); Hersey e Blanchard (1986); Hogan (1994); Hogan <i>et al.</i> (1994); House (1995); House e Advtia (1997); Hunter (2018); Johns e Moser (1989); Johnson (2019); Jordan <i>et al.</i> (2013); Júnior <i>et al.</i> (2016); Kaiser <i>et al.</i> (2008); Keles (2022); Khajeh (2018); Kleine e Weißenberger (2014); Kloutsiniotis <i>et al.</i> (2022); Kotter (1996); Kotter (1999); Kotter (2017); Kovac (2010); Kozlowski e Bell (2003); Lewin (1951); Lopes e Leite (2018); Maçães (2018); Maccoby (2004); Maqsood <i>et al.</i> (2013); Marques <i>et al.</i> (2018); Max Weber (2009); Maximiano (2017); Mintzberg <i>et al.</i> (2000); Miranda (2007); Mitonga-Monga <i>et al.</i> (2012); Moon |

|  |   |
|--|---|
|  | (2018); Nanjundeswaraswamy (2014); Navarro (2015); Neessen <i>et al.</i> (2019); Neves (2015); Northouse (2015); Novitasari <i>et al.</i> (2021); Ojokuku <i>et al.</i> (2012); Panzenhagen e Nez (2012); Pawirosumarto <i>et al.</i> (2017); Pereira (2014); Pereira (2015); Petrucci (2019); Piza (2018); Raisiené (2014); Rego (1998a); Ribeiro (2016); Robbins (2014); Roberts e Bailey (2016); Rodrigues (2022); Sadler (2003); Safonov <i>et al.</i> (2018); Sánchez (2017); Seltzer e Bass (1990); Sen e Eren (2012); Senge (2014); Silva (2021); Silva e Angelin (2021); Sobral (2020); Sousa (2022); Souza e Marques (2019); Stogdill (1974); Tannenbaum (2012); Taveira (2018); Trivellas e Reklitis (2014); Vieira (2002); Waldman (1998); Wiggam (1931); Xie <i>et al.</i> (2018); Yildirim e Elbas (2014); Yukl (2008); Yukl (2013). |
|--|---|

### ***Discussão crítica da Revisão de Literatura***

Considerando que o objetivo do apuramento dos resultados para este estudo incide essencialmente na qualidade de vida em teletrabalho e na liderança, será sobre estes dois tópicos que nos debruçaremos de forma mais relevante.

Assim, relativamente ao teletrabalho, da revisão de literatura, e analisando os diversos resultados de estudos levados a cabo por académicos e autores, como Bailey e Kurland (2002), Boavida e Brandão Moniz (2020), Brinzea e Secara (2017), Carnevale e Hatak (2020), Drucker (2001), Leite *et al.* (2019a), Rocha e Amador (2018), Tremblay (2002), Vega *et al.* (2015), as diversas formas de trabalho vieram para ficar. Se as novas modalidades já se vinham a acentuar sobretudo na última década, a pandemia mundial do vírus Covid-19 veio dar um enorme impulso a esta nova forma de ver o mundo organizacional de um prisma até aqui ainda pouco relevante, pese embora o facto de algumas destas modalidades já se efetuarem antes, mas sem que fossem entendidas como uma opção (e em um certo período por obrigação). Os comerciais de determinados setores (banca, seguros, etc.), já praticavam o trabalho fora do espaço físico da empresa, na grande maioria dos dias da semana. No ramo das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), grande parte dos trabalhadores, nomeadamente os programadores, já desempenhavam as suas funções a partir da sua residência, ou de um outro qualquer ponto geográfico à sua escolha.

A partir de março de 2020, as organizações, na sequência do teletrabalho obrigatório, foram forçadas a desfazerem-se de alguns imóveis que tinham de alugar, porquanto era financeiramente insuportável manter todos os encargos fixos (arrendamento, manutenção, água, eletricidade, seguros, etc.). Se inicialmente esta mudança foi vista por algumas organizações como uma parte negativa, ou pelo menos como uma mudança menos boa, sabendo que todas as mudanças se olham com alguma relutância pela incerteza dos resultados, com o decorrer do tempo verificou-se que afinal, a maioria do trabalho podia ser efetuado à distância, sendo as vantagens maiores que as desvantagens, inclusive sem

perdas de produtividade nas atividades que não impunham a presença do trabalhador nas instalações da empresa, ao contrário do que se passava por exemplo em linhas de produção e montagem. Mesmo que algumas empresas tivessem necessidade de alugar um espaço que servisse de telecentro ou de escritório-satélite compensava, porque esse espaço poderia ser fora dos grandes centros urbanos, onde os arrendamentos atingem valores demasiado elevados.

Neste âmbito, os investimentos das organizações voltaram-se sobretudo para a aquisição de equipamentos de informática (*software* e *hardware*) e eventualmente em ações de formação para os trabalhadores mais iletrados nesta área, ou por necessidade do manuseamento de programas de acesso à empresa.

Da parte dos trabalhadores, pode-se concluir da literatura, que as vantagens superam as desvantagens, e assim o foco será mais direcionado para as primeiras (Harpaz, 2002; Hau & Todescat, 2018; Pinto, 2021; Sroka, 2018; Tremblay, 2002). A ação de ir de casa para o trabalho e vice-versa, deixa de existir como uma preocupação rotineira, dando mais tempo para que o trabalhador permaneça junto da família. Estas viagens diminuem eventuais riscos de acidentes de viação ou outros, os custos com combustíveis ou passes de transportes públicos diminuem, as despesas com refeições fora de casa baixam drasticamente, embora esta despesa não deixe de existir porque, mesmo em casa o trabalhador necessita das suas refeições diárias. Há menos *stress*, mais descanso, menos doenças. É verdade que algumas despesas na habitação irão aumentar, como a eletricidade, a água, e até a utilização de alguns consumíveis, embora esteja previsto que a entidade patronal deverá (deveria) assumir essas despesas. Há ainda a necessidade de adaptar parte da casa como um local para trabalhar, com mobiliário adequado, e nem sempre é tão viável como se gostaria que fosse, quer economicamente quer em termos de conforto e postura ergonómica. Ainda como vantagem para o trabalhador em teletrabalho, é que pode manter uma vida familiar e social mais assídua, e mais horas de lazer, porquanto o tempo que lhe sobra pode aplicá-lo agora mais livremente.

Pela rapidez das mudanças impostas desde março de 2020, mas também pelos resultados conseguidos, será ponto assente que o teletrabalho, ou as demais formas de trabalho à distância, vieram para ficar, e cada vez será mais implementado no futuro, sempre que as tarefas e funções o permitam.

Mas não basta falar apenas nas vantagens e desvantagens que este novo “normal” vem trazendo no seio das organizações e na sua cultura, também esta com eventuais alterações.

A questão da liderança veio trazer uma preocupação acrescida, não só para os líderes como também para os liderados, embora para estes, das poucas preocupações será se efetivamente os líderes conseguem acompanhar as suas funções à distância, se reconhecem o mérito do seu trabalho, o seu empenho e as suas capacidades, se não serão esquecidos nas promoções e em outras vantagens que trabalhar cara-a-cara permite, porque aí não serão esquecidos.

Como referem Cravid (2015), Farinha (2018), Felber (2017) e Navarro (2015), ao longo dos anos os estilos de liderança têm sofrido significativas alterações, onde uns entendem como evolução, outros nem tanto, considerando que diversos fatores podem exigir um estilo de liderança que pode não ser visto como o mais adequado pela maioria das pessoas, mas que a cultura da organização assim o impõe.

Nos últimos anos, e cada vez mais, a liderança foca-se muito no indivíduo, na sua aprendizagem, no seu acompanhamento enquanto pessoa, na evolução das suas competências. É por esta forma de ser tratado enquanto pessoa, que o trabalhador produz mais, é mais criativo, mais participativo, porque passou a sentir-se membro integrado numa equipa e numa organização para a qual trabalha com o objetivo de conseguir as metas propostas, tal como referem Farinha e Ascenso (2022).

Se o papel do líder até aqui já era uma tarefa difícil, em que se impunham bastantes conhecimentos e capacidades, sempre com a visão de que o papel do líder é a chave do sucesso para qualquer organização, como adianta Kotter (2017). É verdade que a equipa segue o líder, e que, por exemplo um líder democrático os defende e apoia, o facto é que quem lidera tem sempre o ónus de o fazer no sentido das necessidades e objetivos da organização, obviamente sem ações coercivas sobre os trabalhadores, nem com o “método da cenoura”, como acontecia e acontece sob a liderança de ainda alguns líderes.

O líder terá de se adaptar às circunstâncias do tipo de trabalho, da cultura da organização e sobretudo da equipa que lidera. Sabe-se que um líder democrático não funciona em certas organizações (por exemplo uma força militar ou militarizada), mas nesse caso pode colocar-se a dúvida se estamos mesmo a falar de liderança, onde apenas vigoram ordens, regulamentos e normas rígidas.

Com o teletrabalho importa verificar se o estilo de liderança evoluiu no melhor sentido para os trabalhadores e para as organizações, porque liderar à distância implica acima de tudo, não só o acompanhamento do trabalhador, das suas dificuldades e necessidades, da

verificação dos seus objetivos, mas acima de tudo implica confiança. Confiança será a palavra-chave nesta forma de trabalho, sem duvidar que o trabalhador está mesmo no exercício das suas funções e empenhado perante a entidade patronal e as metas propostas. São situações como esta que um estilo de liderança democrático, assente numa liderança transformacional faz toda a diferença para que o elo entre trabalhador e empresa nunca se quebre. O trabalhador precisa de sentir que confiam nele, que tem capacidade, que é produtivo, e que tem ao seu lado um líder que o apoia, o ensina, o ajuda e sobretudo o defende sempre que necessário.

Tendo por base tudo quanto acima foi descrito, levanta-se uma questão pertinente: “Será que o teletrabalho impacta no estilo de liderança?”.

### *Definições de hipóteses*

No âmbito da reflexão descrita no Capítulo I, algumas questões/dúvidas foram surgindo, levando a considerar como pertinentes algumas hipóteses, validadas, ou não, após o resultado do presente estudo, e que se descrevem:

- **H1:** O estilo de liderança relaciona-se positivamente com a qualidade de vida em teletrabalho.
- **H2:** A interação/relacionamento com o chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho relaciona-se positivamente com a qualidade de vida.
- **H3:** A interação/relacionamento com o chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho relaciona-se positivamente com o estilo de liderança.

## **CAPÍTULO III**

Neste capítulo pretende-se fazer referência ao método que será utilizado na investigação, dando uma explicação sobre toda a metodologia que será aplicada nesta. Em primeiro lugar é apresentado o tipo de metodologia utilizado durante este trabalho, com a devida justificação acerca das opções tomadas, assim como quais os procedimentos seguidos. Posteriormente, será apresentado o instrumento a utilizar na recolha de dados,

com a respetiva referência às escalas aplicadas, bem como o seu grau de fiabilidade. Seguidamente serão apresentadas as considerações éticas aplicadas e seguidas durante todo o desenrolar da investigação, terminando referindo os procedimentos estatísticos escolhidos para o teste do tipo de investigação, bem como das respetivas hipóteses.

### ***Metodologia de Investigação***

A escolha da metodologia para o desenrolar de qualquer investigação é um fator preponderante, na medida em que possibilita a análise do tema em estudo, e ainda dar resposta à pergunta de partida formulada no início. Segundo Fortin (1999), referida por Freitas (2019), a fase da metodologia assenta “em precisar como o fenómeno de estudo será integrado num plano de trabalho que ditará as atividades conducentes à realização da investigação”. Desta forma os métodos aplicados na investigação foram escolhidos tendo como objetivo dar resposta à pergunta de partida, ser fiável, garantir a sua validade e a respetiva qualidade no apuramento dos resultados, para além da realização da análise dos dados (Fortin, 2009).

### ***Objetivo do estudo***

A primeira parte do presente estudo deu origem a um questionário com 45 itens, dividido em três grupos de 15 questões cada. O primeiro grupo refere-se à qualidade de vida em teletrabalho, o segundo grupo questiona a interação/relacionamento com o chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho, e o terceiro e último grupo abarca a perceção na forma de liderança do seu chefe/superior hierárquico para consigo, em contexto de teletrabalho.

Na segunda parte do questionário, foram elaboradas 15 questões relativas aos dados sociodemográficos e profissionais dos inquiridos, onde se pedia que respondessem relativamente ao género (masculino/feminino), em que grupo etário se incluíam (composto por 4 classes), quais as habilitações literárias, o estado civil, se exerciam ou não cargos de chefia, em que setor trabalhavam (público/privado), quantos dias por semana estiveram/estavam em teletrabalho, qual o local habitual onde prestavam o teletrabalho (domicílio/escritório-satélite/variável), que tipo de regime horário praticavam (fixo/flexível), qual a modalidade de trabalho que preferiam (presencial/teletrabalho/regime híbrido), qual o número de trabalhadores da empresa (o

que nos dava a dimensão desta), em que setor funcional desempenhavam as suas funções (administração pública, banca e seguros, comércio, educação, etc.), há quanto tempo estavam ao serviço da empresa e, por fim, quanto tempo estiveram/estavam em teletrabalho (mais de 3 anos ou menos de 3 anos).

O objetivo deste trabalho é o de entender como é que os trabalhadores percecionaram/percecionam o trabalho no seu dia-a-dia quando confrontados com o teletrabalho, em que para muitos foi uma novidade, se as relações trabalhador/líder melhoraram, pioraram ou se não se manifestou qualquer alteração significativa, tendo em conta o afastamento total ou parcial dos trabalhadores das instalações físicas da empresa, nomeadamente durante o período da Pandemia. Por outro lado, importava saber se o teletrabalho já tinha lugar antes deste período crítico, e se se refletia de forma favorável ou desfavorável na opinião de cada um. Havendo uma variância nas formas de prestar trabalho, importava ainda saber o que pensavam os trabalhadores, se se lhes fosse dada uma possibilidade de opção quanto à forma deste ser prestado, ou seja, se preferiam estar na empresa fisicamente todos os dias, se preferiam ficar só no domicílio em teletrabalho ou se optariam por um regime híbrido, onde o trabalho seria prestado alternadamente entre as instalações da empresa e o domicílio do trabalhador. Finalmente, importava saber se se manifestaram alterações, positivas ou negativas na forma como a liderança decorria/decorre.

Toda a pesquisa teve por base uma revisão bibliográfica que assentou em temas como Organização, Trabalho/Teletrabalho, Gestão e Liderança, tendo como objetivo uma análise tão aprofundada quanto possível, mas direcionada mais especificamente para a questão do Teletrabalho e da Liderança, nas suas várias vertentes que é, afinal, o objetivo principal deste estudo.

No final, o que se pretendeu foi uma tentativa de se conseguir chegar à conclusão da pergunta de partida já formulada, concretamente - “Qual o impacto do teletrabalho no estilo de liderança nos trabalhadores por conta de outrem em Portugal?”.

### ***Questão de investigação***

Da investigação levada a efeito no presente trabalho, e após a revisão de literatura, o objetivo foi o de obter uma resposta relativa à pergunta de partida, isto é, “**Qual o impacto do teletrabalho no estilo de liderança nos trabalhadores por conta de outrem, em Portugal?**”. Trata-se de uma questão de natureza causal, comportando como

variável independente o teletrabalho e como variável dependente o estilo de liderança, segundo Quivy e Campenhoudt (2013), citado em Ramos *et al.* (2018).

### ***Desenho de investigação – Métodos Quantitativos***

Considerando que numa técnica de recolha de dados se poderão utilizar os métodos qualitativo, quantitativo ou misto, a opção recaiu sobre o método quantitativo, aliás, reconhecido como sendo até esta data o utilizado com maior frequência entre os investigadores, segundo os autores Marconi e Lakatos (2021). Este método requer a recolha e análise dos dados, através de questões devidamente elaboradas e ordenadas para responder à pergunta de pesquisa. Um inquérito, quando devidamente aplicado e em conformidade com as regras corretas, mostra ser a direção ideal no levantamento de relevantes informações (Marconi & Lakatos, 2021).

Segundo Strauss e Corbin, (1998), “os métodos qualitativos devem ser utilizados para descobrir e compreender o que está por detrás de cada fenómeno sobre o qual pouco ou nada se sabe, e permitem conhecer os pormenores complexos do fenómeno, difíceis de descobrir com os métodos quantitativos”. Os métodos quantitativos pretendem sobretudo encontrar relações entre várias variáveis, proceder a descrições por via do tratamento estatístico dos dados e no final testar teorias. É necessário proceder à seleção de uma amostra representativa da população, para que os resultados possam ser generalizados. Finalmente, os métodos mistos são os que reportam mais consistência e solidez a uma investigação, tendo em conta que se processa uma triangulação de dados de diferentes fontes que permitem corroborar ideias; permite uma triangulação de investigadores de diferentes áreas que nos fornece uma visão mais real; existe ainda uma triangulação de variadas perspetivas teóricas que facilitam a interpretação dos dados; e por último a triangulação de diferentes métodos possibilitam um melhor estudo sobre a investigação.

Um inquérito como forma de investigação comporta algumas vantagens e desvantagens. Como vantagens podem-se referir, por exemplo, a facilidade da aplicação e o agrupamento dos resultados, possibilidade de se conseguir um maior número de amostras, os custos de valor reduzido aquando do levantamento dos dados, e o número disponível de pessoas inquiridas e respondentes que revelam significativas informações. Em sentido oposto, as desvantagens podem ser, por exemplo, desenhar um formulário que não seja atrativo, confiabilidade reduzida nos dados como reflexo de uma

desmotivação por parte dos trabalhadores que pode não refletir a realidade efetiva e pode, eventualmente, ser alvo de dificuldades de interpretação por parte dos inquiridos/respondentes, levando a respostas fora do contexto que se pretende estudar. Tendo em conta as duas vertentes de um questionário, foi opção seguir pelo caminho mostrado nas vantagens, que foi decididamente o motivo da escolha na utilização desta ferramenta.

Com base na finalidade da presente investigação, para o processo da recolha dos dados, foi levado a efeito um método quantitativo, com o fim de responder à pergunta de partida em que assenta a investigação da presente dissertação, bem como testar as três hipóteses formuladas neste documento.

### ***Contexto da investigação e técnicas de recolha de dados***

Este trabalho desenrolou-se ao nível de Portugal Continental e arquipélagos dos Açores e Madeira, visando o maior número de pessoas que se enquadrassem no nosso objetivo, independentemente do setor de atividade ou tipo de serviço, com a noção à partida de que nem todas as atividades se permitiram a uma forma de trabalho que não fosse a presencial, como por exemplo, oficinas de reparação, linhas de montagem, construção civil, segurança e socorro, distribuição, entre outras. A opção pela utilização do envio do questionário por correio eletrónico, foi a forma mais adequada aos nossos propósitos, tendo em consideração a abrangência do território nacional e o número de pessoas envolvidas como alvo.

De forma generalizada, e com maior ou menor número de respostas, o contributo dos inquiridos foi ganhando forma, graças à disponibilidade dos inquiridos e sobretudo de muitas entidades empregadoras, fundamentais para os fins que eram propostos.

### ***Abordagem quantitativa***

Como já referido anteriormente, este estudo assentou apenas no método quantitativo. Segundo Maxwell (2005), citado em Farinha (2019), este tipo de análise, tem tendência a interessar, do ponto de vista em que, uma variação em X pode causar uma variação também em Y, embora a relação causa-efeito nem sempre se manifeste.

Para dar cumprimento ao presente trabalho, após decisão pelo método quantitativo, elaborou-se um questionário, onde constam os atributos e construtos em análise, como se descreve no subtítulo seguinte.

### ***Medidas e escalas***

Tendo em vista os fins propostos nesta dissertação, o presente questionário *online* inclui quatro secções, onde serão questionados nomeadamente: i) a qualidade de vida em teletrabalho; ii) a interação/relacionamento com chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho; iii) percepção na forma de liderança do seu chefe/superior hierárquico para consigo, em contexto de teletrabalho; iv) dados sociodemográficos e profissionais. Para a primeira variável - a qualidade de vida em teletrabalho, foi utilizada uma escala tipo Likert de 5 pontos, em que se sugeriam as seguintes correspondências: 1-*Discordo totalmente*; 2-*Discordo*; 3-*Não concordo nem discordo*; 4-*Concordo*; 5-*Concordo totalmente*. Foi igualmente usada uma escala tipo Likert de 5 pontos para a segunda variável - a interação/relacionamento com chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho, onde 1 equivale a *Nunca*; 2-*Algumas vezes*; 3-*É indiferente*; 4-*Muitas vezes*; 5-*Sempre*. Finalmente a terceira e última variável - percepção na forma de liderança do seu chefe/superior hierárquico para consigo, em contexto de teletrabalho, obedeceu também ao mesmo critério, onde se aplicou igualmente a escala tipo Likert de 5 possibilidades de resposta, concretamente 1 equivale a *Nunca*; 2-*Algumas vezes*; 3-*É indiferente*; 4-*Muitas vezes*; 5-*Sempre*.

O presente questionário foi adaptado de Andrade (2020), no seu estudo sobre “Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho”.

Relativamente ao período da recolha de dados, este questionário foi elaborado através da plataforma *Google Forms*, sendo o mesmo solicitado através de *e-mails* enviados a particulares, diversas Direções e Departamentos de Recursos Humanos de várias entidades públicas e privadas, e com o recurso às redes sociais *Facebook*, *LinkedIn* e *Instagram*, com início no dia 20 de dezembro de 2022, e *términus* no dia 31 de janeiro de 2023. Todos os participantes foram informados, através de um pequeno texto que acompanhava o questionário, dos objetivos, do anonimato, da confidencialidade dos dados e do facto de que os dados apenas seriam utilizados para fins estatísticos e académicos.

Na perspetiva de Marôco (2021), esta é uma das técnicas muito comuns, tendo por base conseguir uma amostra da população que está mais acessível, isto é, os respondentes são selecionados tendo em conta que se encontram disponíveis, sem ser através de um critério estatístico. Esta vantagem traduz-se numa operação mais fácil, sem custos de

amostragem, mas tem um senão, é que não permite afirmações gerais, com a rigorosidade estatística desejável sobre a população.

### ***Cálculo da amostra - Participantes***

O cálculo da dimensão da presente amostra foi obtido através do recurso a um *software* de Santos (2017), disponível *online*, na página “Prática Clínica”, tendo sido registadas 620 respostas, para uma amostra mínima de 385 respondentes, com base num intervalo de confiança de 95%, e uma margem de erro de 5% (Figura 9). Apesar de bastar uma amostra de 385 trabalhadores, de acordo com os critérios definidos neste *software*, acabou-se por trabalhar com um número superior, o que permitiu aumentar a precisão dos resultados obtidos.

## **Figura 9.**

### ***Cálculo amostral***

Erro amostral ..... 5 %

Nível de confiança:

90% ..... Utilize este nível para ciências sociais

95% ..... Utilize esta nível para ciências da saúde

99% ..... Utilize este nível para ciências exatas

População ..... 3435002

Percentual máximo ..... %

Percentual mínimo ..... %

**Calcular**

**Amostra calculada ..... 385**

Fórmula de cálculo:  $n = N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p) / Z^2 \cdot p \cdot (1-p) + e^2 \cdot N - 1$  (n: amostra calculada, N: população, Z: variável normal, p: real probabilidade do evento, e: erro amostral). Baseado em Santos, GEO. calculoamostral.vai.la. Acesso 2017.

**Fonte:** Santos, 2017

O presente inquérito visou toda a população ativa, que trabalhasse por conta de outrem, em Portugal. Da consulta efetuada ao *site* da Pordata (2023), segundo os últimos censos de 2021, o número total destes trabalhadores era de 3.435.002, conforme Figura 10.

**Figura 10.**

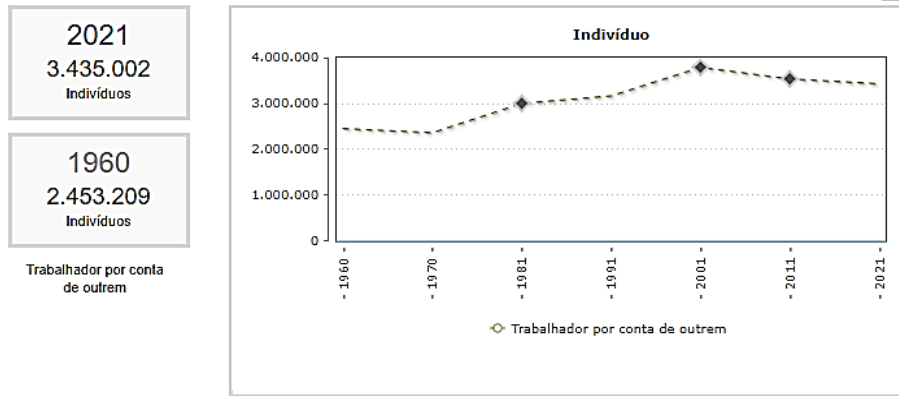
*População empregada por conta de outrem em Portugal*

**População empregada segundo os Censos: total e por situação na profissão principal**

Quantos são os trabalhadores por conta de outrem ou por conta própria, patrões ou não?

Indicador

Trabalhador por conta de outrem



**Fonte:** Pordata, 2023

### Pré-teste

Antes de dar início efetivo ao questionário foi de relevante importância realizar-se um pré-teste, que foi solicitado via correio eletrónico e respondido por 41 participantes (correspondendo a 10,6% da amostra calculada), com o objetivo de identificar e detetar eventuais falhas, ter a noção do tempo necessário para as respostas efetivas, e haver a perceção de possíveis questões que fossem menos claras ou de entendimento mais difícil, ou ainda consideradas supérfluas, conforme definem Marconi e Lakatos (2021). Deste pré-teste, e por proposta de alguns respondentes, resultaram algumas sugestões/alterações a nível gramatical, que foram consideradas, sem que, no entanto, alterassem o sentido de qualquer das questões.

### *Procedimentos de Análise de dados*

Uma vez concluído o prazo determinado para as respostas ao Questionário, passou-se pela exportação destes valores diretamente do *Google Forms* para o *Google Sheets*, e depois transpostos, guardados e trabalhados em ficheiro *Microsoft Excel* e daqui foram exportados para o *software IBM® SPSS® 25 (Statistical Package for the Social Sciences)* onde se procedeu ao seu tratamento, tendo sido analisados estatisticamente.

Para caracterizar a amostra, utilizaram-se técnicas de estatística descritiva, nomeadamente gráficos de barras verticais e horizontais, gráficos circulares, tabelas de frequência absolutas (número de pessoas) e relativas (percentagens das pessoas), média, mediana, moda, desvio-padrão, máximos, mínimos.

Prioritariamente analisou-se a qualidade da base de dados, tendo-se verificado uma situação anómala de casos omissos, detetando-se que na origem do erro estava a duplicação no ficheiro *Microsoft Excel* de uma das linhas que havia sido criada, mas interrompida a meio, e que no final nos dava 621 respondentes, o que não refletia a realidade dos números recebidos, induzindo em erro na base de dados. Considerando esta duplicação, e sobretudo a sua inconsistência, procedeu-se à respetiva correção, tendo ficado o resultado correto, ou seja, as 620 respostas efetivamente recebidas.

Segundo a perspetiva de Kline (2016) analisou-se a existência de *outliers* e foi estudada a sensibilidade dos itens recorrendo aos coeficientes de assimetria ( $|Sk| \leq 3$ ) e achatamento ( $|Ku| \leq 10$ ). Neste sentido, o pressuposto de normalidade dos itens é verificado. Caso contrário, estaríamos numa situação de violação grave do pressuposto de normalidade de acordo com Kline (2016).

Para analisar as medidas Qualidade de vida em teletrabalho, Interação/relacionamento com chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho, e Perceção na forma de liderança do seu chefe/superior hierárquico para consigo, em contexto de teletrabalho, recorreu-se ao cálculo das médias aritméticas e desvio-padrão para cada um dos itens das 3 variáveis. Por média aritmética ( $M$ ) entende-se a soma de todos os valores que constam num determinado conjunto de dados, dividindo-se pelo número de elementos desse mesmo conjunto. A mediana ( $M_d$ ), é o menor valor da variável até ao qual se acumulam no mínimo 50% das observações. Considerando que cada variável é composta por um número ímpar (15) de questões, neste caso, o valor da mediana será o valor central dos dados do conjunto, que deve previamente ser colocado por ordem crescente ou decrescente. O desvio padrão ( $DP$ ) é uma medida que expressa o grau de dispersão de um conjunto de dados, isto é, o desvio padrão revela até que ponto um conjunto de dados é ou não uniforme. Quanto mais próximo de 0 (zero) for o desvio padrão, mais homogéneo serão os dados (Marôco, 2021).

O KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), é uma estatística que se realiza para verificar a força da correlação parcial, entre as diversas variáveis que levámos a estudo, dando-nos a adequabilidade da matriz *input*. Para Marôco (2021), valores de KMO próximos a 1,0 são considerados ideais, enquanto valores menores que 0,5 são inaceitáveis. Mais

recentemente, a maioria dos estudiosos argumenta que uma medida KMO de pelo menos 0,80 é bom o suficiente para iniciar a análise fatorial (Marôco, 2021).

Utiliza-se o teste de Esfericidade de Bartlett para aferir da hipótese nula de que a matriz de correlação reflete uma matriz identidade, significando esta que as várias variáveis não se correlacionam e, por conseguinte, não serão as desejadas para uma análise fatorial. Todavia, para se chegar a uma matriz identidade, é necessário que um teste significativo deva assumir valores mínimos de nível de significância acima de 0,05 (Bartlett, 1950).

Para ser possível determinar o valor de cada um dos construtos, recorreu-se à Análise Fatorial dos principais elementos das variáveis sobre as quais recaiu a escolha. Para ser possível validar a adequação destes dados, foi calculado o coeficiente de correlação através da medida da análise KMO e do teste de Esfericidade de Bartlett. Os valores de referência desta escala, que servem como indicadores se a análise fatorial é apropriada ou não, podem divergir entre autores. Todavia, na opinião de Kaiser e Rice (1974), o ajuste mais adequado num modelo de análise fatorial deve assumir um valor KMO acima de 0,8. Nesta perspectiva toma-se como referência os valores recomendados por Marôco (2021), em que valores inferiores a 0,5 são inaceitáveis, entre 0,5 e 0,6 são maus, entre 0,6 e 0,7 são medíocres, entre 0,7 e 0,8 são médios, entre 0,8 e 0,9 são bons e entre 0,9 e 1 são excelentes.

No âmbito das Ciências Sociais, com frequência tentam-se medir alguns fenómenos que diretamente não se conseguem observar, e que denominamos por construtos ou variáveis latentes. Essas variáveis são deduzidas através de uma forma matemática, de outras variáveis que se conseguem observar, isto é, que se conseguem medir diretamente (Matos & Rodrigues, 2019).

A Análise Fatorial (AF) aplica-se na investigação de padrões para um número grande de variáveis, que visam determinar se os dados podem ser resumidos a um menor conjunto de fatores. Aplicando a AF consegue-se “reduzir o número de dimensões necessárias para se descrever dados derivados de um grande número de medidas” (Urbina, 2007). Resulta assim, que as principais utilizações da AF, assentam não só no resumo, mas também na redução desses dados, revelando-se bastante úteis consoante o número de variáveis aplicadas em técnicas multivariadas vai aumentando (Hair *et al.*, 2005).

Relativamente à adequabilidade com base nos dados em estudo, importa considerar o tamanho da amostra, o grau de medida dessas variáveis, a relação que existe entre o número de casos e quantas variáveis, e o modelo/padrão de correlação entre essas mesmas variáveis (Figueiredo & Silva, 2010), citado em Farinha (2019).

Na análise fatorial, para a extração dos fatores recorreu-se ao método das componentes principais com uma rotação Varimax, em que, cargas fatoriais com valores acima de 0,50 são consideradas satisfatórias (Marôco, 2021), e para aferir o número mínimo de fatores a reter foi usado o critério de Kaiser (valores próprios superiores a 1).

O Alfa de Cronbach deve o nome ao seu criador – Cronbach (1951), que entendeu criar um coeficiente, destinado a medir o grau de fiabilidade e de confiabilidade de consistência interna de uma determinada escala. Segundo Pestana e Gageiro (2014), o Alfa de Cronbach destina-se a verificar a correlação que se pretende obter entre uma escala e outras eventuais pertencentes ao mesmo universo, com o mesmo número de itens que meçam a mesma característica. Assim, de acordo com estes autores esta é uma classificação possível: inferior a 0,6 é inadmissível, entre 0,6 e 0,7 é fraca, entre 0,7 e 0,8 é razoável, de 0,8 a 0,9 é boa, e superior a 0,9 é muito boa.

Após a realização da Análise Fatorial foram obtidos os índices das variáveis em estudo. Cada variável foi calculada efetuando a média aritmética dos itens que a constituem.

Para testar as hipóteses formuladas recorreu-se à Correlação de Pearson. O coeficiente de correlação de Pearson nas Ciências Sociais é considerado de magnitude fraca quando  $|r| < 0,25$ , de magnitude moderada quando  $0,25 \leq |r| < 0,5$ , de magnitude forte quando  $0,5 \leq |r| < 0,75$ , e muito forte quando  $|r| \geq 0,75$  (Marôco, 2021).

## CAPÍTULO IV

No presente capítulo será descrito tudo que se refere com os resultados apurados provenientes da nossa folha de dados, onde constam os métodos utilizados e todo o trabalho que nos trouxe até este ponto, e apresentar ainda as conclusões retiradas da nossa revisão de literatura, bem como uma conclusão resultante do apuramento dos dados obtidos. Concluir-se-á com as limitações encontradas no decorrer deste trabalho, e com as sugestões tidas por pertinentes para eventuais aplicações futuramente, dando-se por encerrado e concluído este Capítulo IV.

### *Caraterização da amostra*

É de relevante importância conseguir uma caraterização da amostra dos respondentes, quer em termos sociodemográficos quer profissionais, e chegarmos ao ponto em que podemos verificar que variáveis estão ou não relacionadas.

Relativamente aos dados sociodemográficos, foi questionado o género (masculino ou feminino), o grupo etário em que se inseria (entre os 16 e os 30 anos, entre os 31 e os 40 anos, entre os 41 e os 50 anos, ou se tinha mais de 50 anos), pedimos ainda que nos informassem qual o seu nível de escolaridade, que dividimos especificamente em ensino básico, profissional, secundário ou superior. Solicitámos ainda qual o seu estado civil (solteiro, casado, divorciado ou viúvo) e por fim quisemos saber por quantas pessoas se compunha o seu agregado familiar.

No âmbito dos dados profissionais, foram inseridas diversas questões, entre elas em que setor de atividade trabalhavam (público ou privado), dentre estes em que setor funcional (administrativos, administração pública, comércio, etc.), há quantos anos trabalha para esta entidade patronal, qual a dimensão da empresa em número de trabalhadores, quanto tempo esteve (ou ainda está) em teletrabalho, se exerce funções de chefia ou não, quantos dias esteve ou está em teletrabalho por semana, que forma de trabalho seria mais do seu agrado (teletrabalho no domicílio, nas instalações físicas da empresa ou em regime híbrido), se tem horário fixo ou flexível.

Como já referido anteriormente, obtermos 385 respostas seria o valor considerado como o ideal, segundo o cálculo utilizado para a dimensão do estudo (Santos, 2017). Todavia conseguimos superar este número, tendo obtido 620 respostas consideradas válidas.

Da Análise de Frequências, através do *software* SPSS-25, observaram-se os valores agrupados, que constam no Apêndice A, de onde se destacam as características da amostra, com recurso à Estatística Descritiva, as quais passamos a descrever:

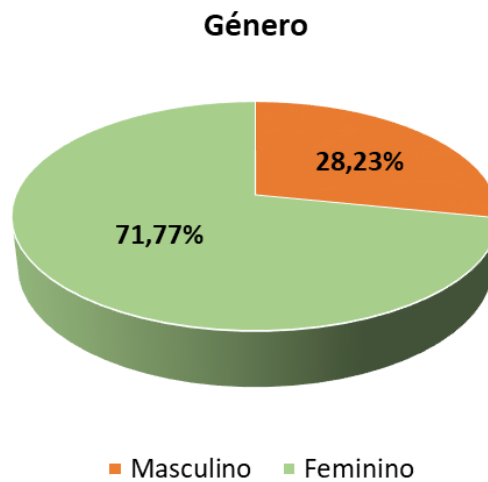
### **Caracterização Sociodemográfica dos respondentes**

Frequências relativas (%) e frequências absolutas (n) das características sociodemográficas apuradas na amostra (N = 620).

Deste universo (N = 620) do nosso questionário, 28,23% (n = 175) são do sexo masculino e 71,77% (n = 445) são do sexo feminino, destacando-se este largamente em referência ao primeiro, conforme Figura 11. Esta grande diferença a favor do sexo feminino, pode eventualmente estar relacionada com o facto de, com a pandemia, terem sido as primeiras a terem de dar suporte em casa, nomeadamente por terem filhos em idade escolar ou mais pequenos ainda. Isto poderia levar aquando de uma situação de opção na empresa, serem as mulheres a assumir o teletrabalho.

**Figura 11.**

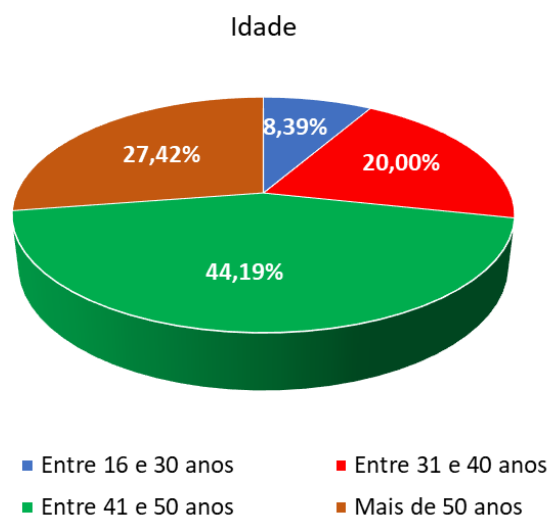
*Género*



Relativamente aos grupos etários dos inquiridos, 44,19% (n = 274) têm idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos, o que representa praticamente metade de todos os respondentes, e por oposição apenas 8,39% (n = 52) têm entre 16 e 30 anos. 20% (n = 124) têm entre os 31 e 40 anos de idade, e 27,42% (n = 170) têm mais de 50 anos de idade (Figura 12).

**Figura 12.**

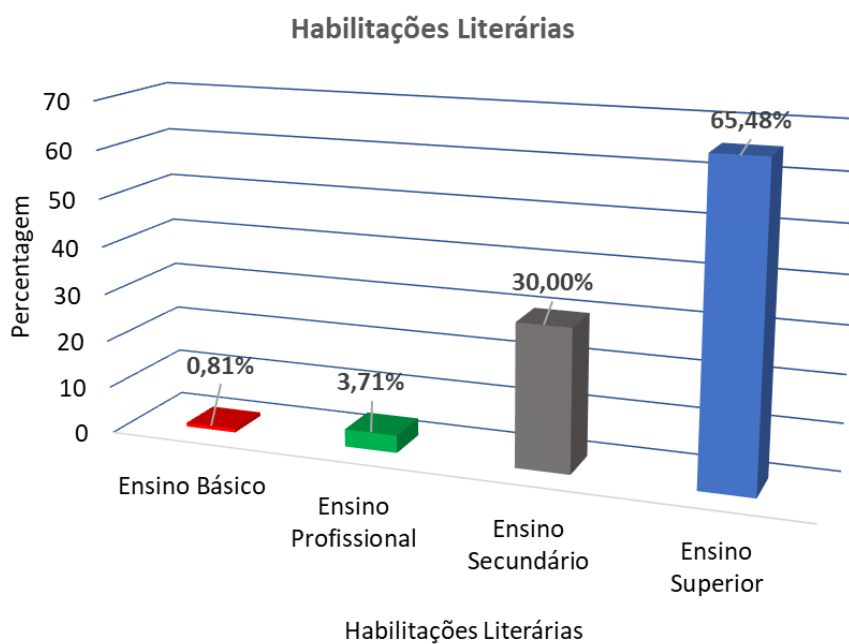
*Idade – Grupos etários*



Analisadas as habilitações literárias, destacam-se claramente os que possuem um grau académico de nível superior, com 65,48% (n = 406). Menos de metade, ou seja, 30,00% (n = 186) completaram o ensino secundário, e apenas 0,81% (n = 5) possuem o ensino básico como grau de instrução. Com o ensino profissional obtiveram-se 3,71% (n = 23) dos respondentes (Figura 13).

**Figura 13.**

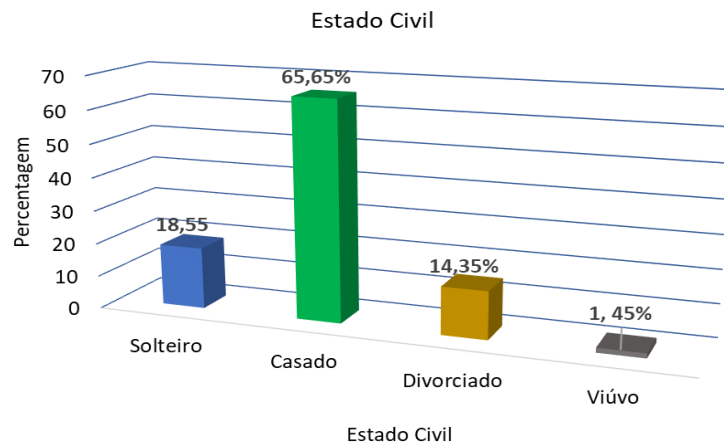
*Habilitações Literárias*



Quanto ao estado civil dos respondentes, a maioria, 65,65% (n = 407) são casados, 18,55% (n = 115) são solteiros, 14,35% (n = 89) são divorciados, e 1,45% (n = 9) são viúvos (Figura 14).

**Figura 14.**

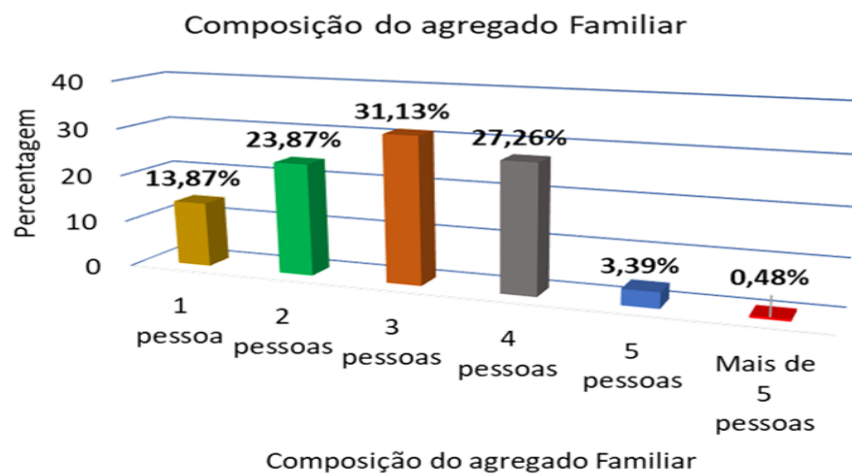
*Estado Civil*



No âmbito do agregado familiar, constata-se que 31,13% ( $n = 193$ ) tem um agregado composto por 3 pessoas e apenas 0,48% ( $n = 3$ ) têm mais de 5 pessoas que vivem em comum e fazem parte do agregado familiar na mesma residência, com 4 pessoas temos 27,26% ( $n = 169$ ). Com um agregado familiar composto por 2 pessoas temos 23,87% ( $n = 148$ ) dos inquiridos, com apenas 1 pessoa registaram-se 13,87% ( $n = 86$ ) dos respondentes, e com 5 pessoas em comum na mesma residência responderam 3,39% ( $n = 21$ ), (Figura 15).

**Figura 15.**

*Composição do Agregado Familiar*

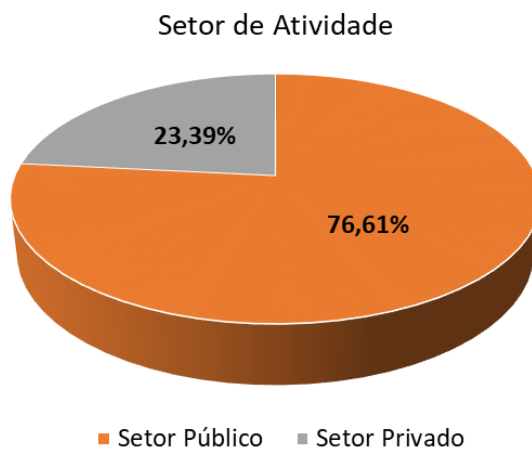


### Caracterização profissional dos respondentes

A grande maioria dos respondentes, 76,61% (n = 475) são trabalhadores que desempenham a sua atividade no setor público, e 23,39% (n = 145) trabalham no setor privado (Figura 16).

**Figura 16.**

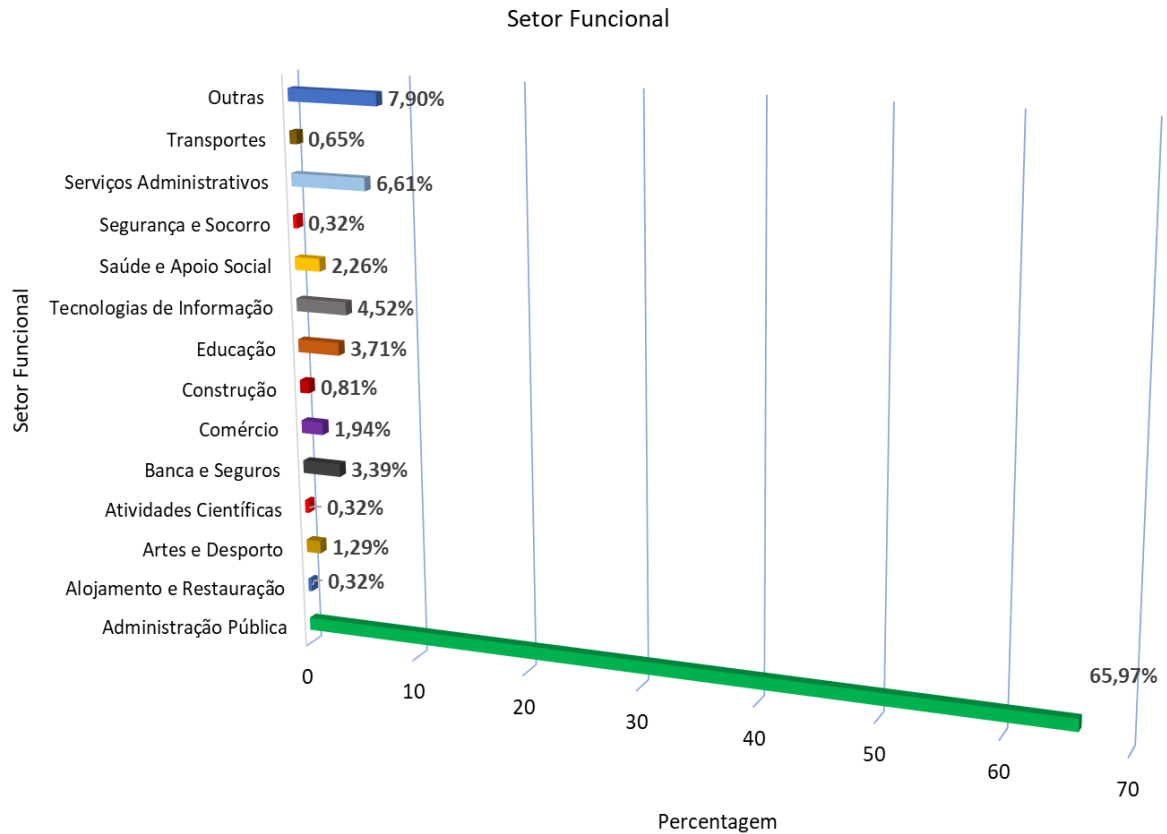
*Setor de Atividade*



Quanto ao respetivo setor funcional, a esmagadora maioria, ou seja, 65,97% (n = 409) são funcionários da administração pública, e no extremo oposto das respostas deste item temos o alojamento e restauração, as atividades científicas e a segurança e socorro, cada uma com apenas 0,32% (n = 2) das respostas. Na segunda posição, a ocupar diversos setores, não elencados na lista apresentada, temos 7,90% (n = 49), seguida por 6,61% (n = 41) de pessoas que responderam e cuja atividade se desenvolve em serviços administrativos. Trabalhadores nas tecnologias de informação temos 4,52% (n = 28), na educação 3,71% (n = 23), na banca e seguros 3,39% (n = 21), com funções em entidades de saúde e ligadas ao apoio social responderam 2,26% (n = 14). Trabalhadores no comércio obteve-se 1,94% (n = 12) das respostas, na área das artes e do desporto responderam 1,29% (n = 8) dos inquiridos, no setor da construção responderam 0,81% (n = 5), e no setor dos transportes responderam ao questionário 0,65% (n = 4) pessoas (Figura 17).

**Figura 17.**

*Setor Funcional*

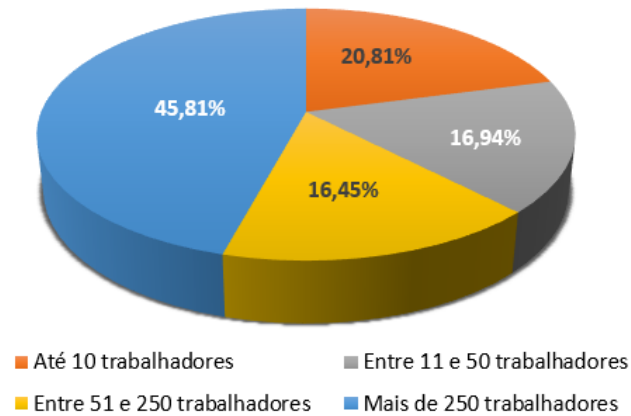


Questionados sobre quantos trabalhadores tinham as suas entidades patronais, o que nos dá a dimensão da empresa, 45,81% (n = 284) responderam que a empresa/entidade patronal tem mais de 250 trabalhadores, 20,81% (n = 129) têm ao seu serviço até 10 trabalhadores, 16,94% (n = 105) têm entre 11 e 50 trabalhadores e 16,45% (n = 102) têm entre 51 e 250 trabalhadores, (Figura 18).

**Figura 18.**

*Número de trabalhadores ao serviço da entidade patronal*

**Número de trabalhadores na sua empresa/organização**

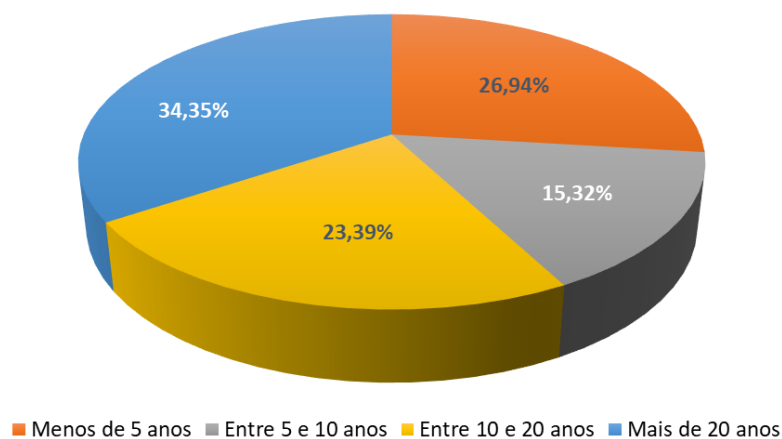


Sobre há quanto tempo cada trabalhador está/estava ao serviço da atual entidade patronal, 34,35% (n = 213) responderam que tinham mais de 20 anos ao serviço, 26,94% (n = 167) estão ao serviço na mesma entidade patronal há menos de 5 anos, 23,39% (n = 145) estão na mesma entidade patronal num período compreendido entre 10 e 20 anos, finalmente 15,32% (n = 95) estavam na empresa entre os 5 e 10 anos (Figura 19).

**Figura 19.**

*Tempo de serviço na entidade patronal*

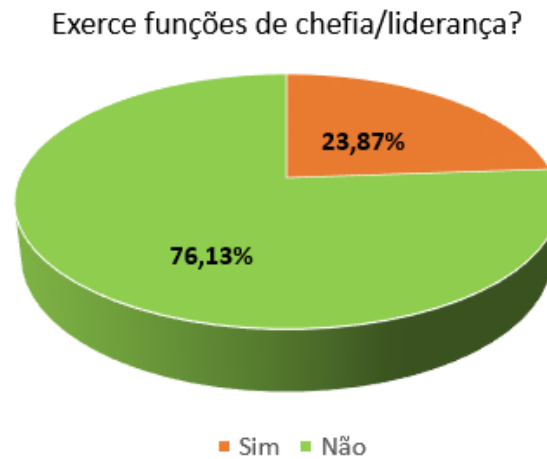
**Há quanto tempo trabalha na empresa/organização?**



Ao questionarmos se exerciam ou não algum cargo de chefia, a maioria, 76,13% (n = 472) responderam que não, e 23,87% (n = 148) confirmaram que sim (Figura 20).

**Figura 20.**

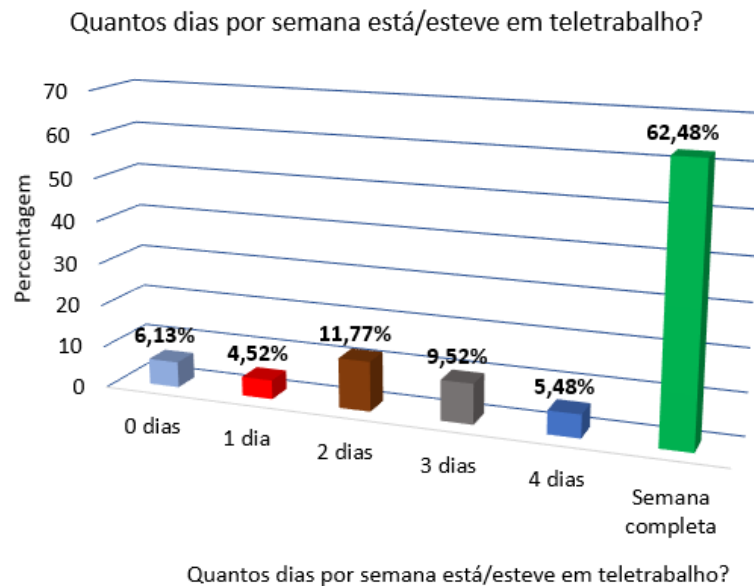
*Funções de chefia*



Na pergunta sobre quantos dias por semana estiveram, ou estão em teletrabalho, 62,58% (n = 388) confirmaram ser a semana completa, 11,77% (n = 73) responderam que estiveram/estão 2 dias por semana, 9,52% (n = 59) afirmam estar nesta situação 3 dias por semana, 5,48% (n = 34) estiveram/estão fora da empresa em teletrabalho 4 dias por semana, e 4,52% (n = 28) estiveram apenas 1 dia por semana nesta situação. Com zero (0) dias em teletrabalho, responderam 6,13% (n = 38) dos inquiridos, em que a justificação para esta resposta, que já era plausível, leva para que a maioria destas pessoas, embora com ordens para teletrabalho, não o puderam fazer, tendo em conta os serviços a que estavam afetos, nomeadamente, e como exemplo, as juntas de freguesia (confirmado adiantadamente pelas próprias) em que, em zonas do interior de Portugal continental e Regiões Autónomas, pelo tipo de população muito envelhecida e sem outros recursos ou serviços disponíveis, não permitiu aos (poucos) funcionários deixar estes locais de trabalho sem assistência, porquanto era a única forma de darem satisfação à solicitação de quantos acorrem/acorriam a estes serviços. De notar ainda que grande parte destas juntas de freguesia, maioritariamente de zonas do interior do país e de algumas ilhas, apenas dispõem de 1 (um) único funcionário, e outras funcionam somente com os órgãos eleitos, dado que a sua dimensão não permite ter ninguém ao serviço a tempo inteiro ou parcial (Figura 21).

**Figura 21.**

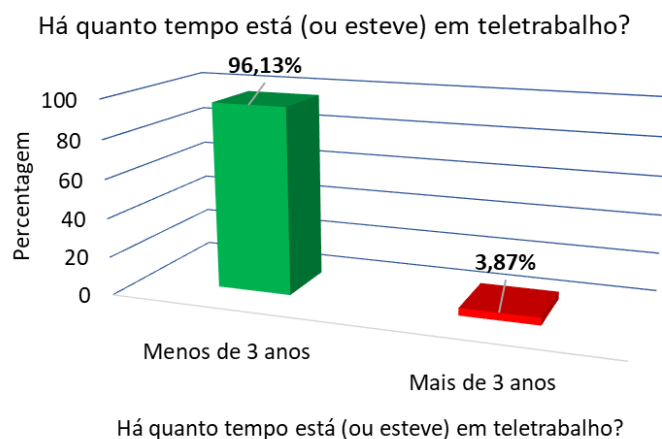
*Dias por semana em teletrabalho*



Na questão colocada sobre há quanto tempo estiveram ou estão em teletrabalho, a quase totalidade, isto é, 96,13% (n = 596) respondeu “menos de 3 anos”, enquanto que, há mais de 3 anos, responderam 3,87% (n = 24), significando que estes últimos já exerciam esta forma de trabalho mesmo antes da sua obrigatoriedade, imposta pela pandemia do SarsCov-2, em março de 2020 (Figura 22).

**Figura 22.**

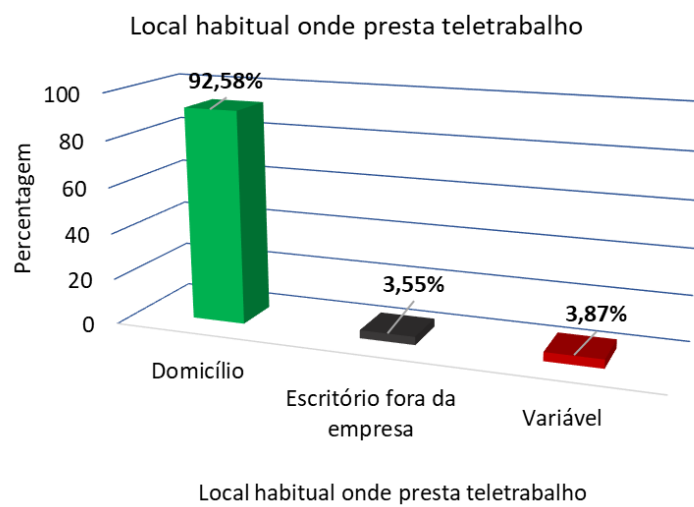
*Tempo em teletrabalho*



Acerca do local em que prestavam/prestam teletrabalho, 92,58% (n = 574) informaram que o seu domicílio era/é o local habitual para a prestação do serviço, 3,87% (n = 24) dizem que desenvolveu/desenvolve a suas funções em locais variáveis, enquanto que 3,5% (n = 22) responderam trabalhar fora das instalações habituais da empresa, (Figura 23).

**Figura 23.**

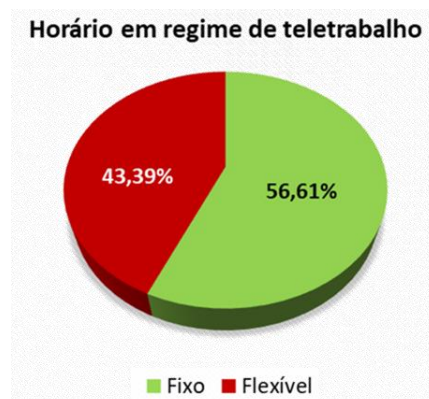
*Local da prestação do teletrabalho*



Questionados se nesta forma de trabalho tinham horário fixo ou flexível, notou-se uma relativa diferença, porquanto 56,61% (n = 351) tinham/têm horário fixo, e 43,39% (n = 269) usufruíam/usufruem de flexibilidade horária (Figura 24).

**Figura 24.**

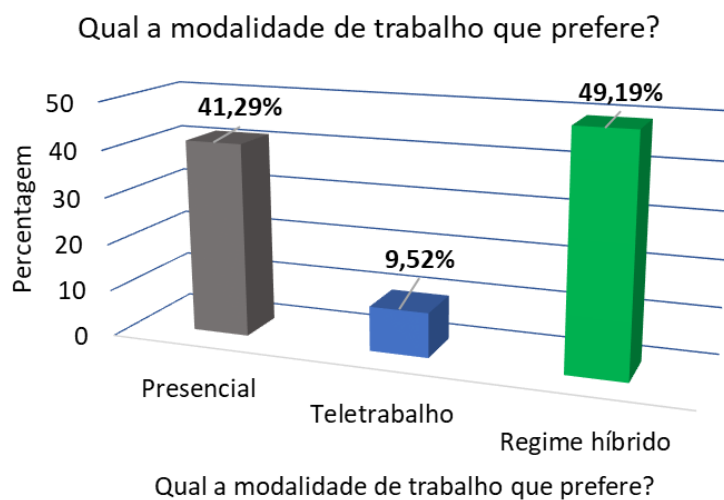
*Tipo de horário*



Finalmente, era do interesse deste estudo ter uma noção de qual o tipo de modalidade de trabalho que cada um dos respondentes prefere, obtendo-se como resposta que 49,19% (n = 305) preferem um regime híbrido de trabalho, isto é, preferem repartir a semana entre teletrabalho e presencialmente nas instalações fixas da entidade patronal. Preferindo trabalhar nas instalações físicas da empresa (na forma presencial), responderam 41,29% (n = 256) dos inquiridos. Dos que optam pelo regime único de teletrabalho, obtiveram-se 9,52% (n = 59) das respostas, que se manifestaram a favor desta forma (Figura 25).

**Figura 25.**

*Modalidade de trabalho preferida*



### ***Fiabilidade***

Foi analisada a consistência interna do Questionário com base no Alfa de Cronbach, cujo resultado quando analisado por todos os 45 itens foi de 0,923, o que, segundo Marôco (2021) é considerado muito bom, dando-nos assim credibilidade da referida consistência interna para podermos prosseguir o trabalho (Figura 26). Estes valores, permitem-nos desta forma continuar a análise.

**Figura 26.**

*Alfa de Cronbach de todos os 45 itens*

| <b>Estatísticas de confiabilidade</b> |   |            |
|---------------------------------------|---|------------|
| Alfa de Cronbach                      | Alfa de Cronbach com base em itens padronizados | N de itens |
| <b>,923</b>                           | ,927  | <b>45</b>  |

***Medidas de Estatística Descritiva da Qualidade de vida em teletrabalho***

Relativamente à escala de Qualidade de vida em teletrabalho, a Tabela 2 revela três itens que apresentam a média mais elevada, respetivamente “Consigo conciliar a minha vida profissional com a vida pessoal” ( $M = 3,91$ ;  $DP = 1,10$ ) e “Não tenho dificuldade em traçar uma rotina no meu trabalho” ( $M = 3,91$ ;  $DP = 1,06$ ), isto é, os trabalhadores não encontraram entraves significativos em situação de teletrabalho que lhes dificultasse a sua vida pessoal, conseguindo conciliar o seu dia-a-dia com uma rotina normal diária de trabalho. De igual forma, os trabalhadores não revelam alteração de atitude/disciplina em teletrabalho comparativamente a estarem a trabalhar no espaço físico da organização/empresa ( $M = 3,90$ ;  $DP = 1,13$ ). Por outro lado, o item “Em teletrabalho trabalho mais afincadamente na tentativa de ser reconhecido(a)” ( $M = 3,02$ ;  $DP = 1,23$ ) apresenta a média mais baixa, o que revela que grande parte dos trabalhadores, ao estarem em casa, ainda se empenham mais, com o objetivo de mostrar e conseguirem um maior grau de avaliação por parte dos seus líderes, sinónimo de que, mesmo a trabalharem a distância, marcam a sua presença e mostram o esforço e empenho nas tarefas que lhes são solicitadas. No conjunto dos 15 itens desta variável, a média é sempre superior ao ponto médio da escala (3, numa escala de 1 a 5).

**Tabela 2.**

*Médias e desvio-padrão da variável Qualidade de vida em teletrabalho*

| <b>Qualidade de vida em teletrabalho</b>  | <b>Média</b> | <b>Desvio Padrão</b> |
|---|--------------|----------------------|
| QVT4. Consigo conciliar a minha vida profissional com a vida pessoal  | 3,91         | 1,10                 |
| QVT6. Não tenho dificuldade em traçar uma rotina no meu trabalho  | 3,91         | 1,06                 |
| QVT11. Em teletrabalho mantenho a mesma disciplina nas tarefas, como se estivesse no espaço físico da empresa | 3,90         | 1,13                 |

O papel da liderança  
na implementação do teletrabalho

|   |      |      |
|---|------|------|
| QVT9. Consigo economizar recursos próprios pelo facto de estar em teletrabalho              | 3,79 | 1,20 |
| QVT15. Mesmo em teletrabalho o meu trabalho continua a ser estimulante                      | 3,72 | 1,11 |
| QVT3. Entendo como adequadas as metas que me propõem em teletrabalho                        | 3,68 | 0,98 |
| QVT2. Em teletrabalho sinto que sou interrompido(a) menos vezes                             | 3,67 | 1,27 |
| QVT13. Disponho das condições necessárias para desempenho das minhas funções                | 3,66 | 1,19 |
| QVT5. Quando estou em teletrabalho, tenho controlo absoluto sobre o meu horário de trabalho | 3,47 | 1,30 |
| QVT10. Sinto-me mais isolado(a) quando estou em teletrabalho                                | 3,41 | 1,34 |
| QVT8. O teletrabalho trouxe-me um estilo de vida mais saudável                              | 3,29 | 1,31 |
| QVT1. Com o teletrabalho o meu trabalho aumentou  | 3,25 | 1,25 |
| QVT12. Em teletrabalho sinto-me mais comprometido(a)  | 3,11 | 1,21 |
| QVT14. Sinto-me mais realizado(a) em contexto de teletrabalho                               | 3,05 | 1,32 |
| QVT7. Em teletrabalho trabalho mais afincadamente na tentativa de ser reconhecido(a)        | 3,02 | 1,23 |

**Interação/relacionamento com chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho**

No que se refere à escala de Interação/relacionamento com chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho, o item “Manifesta confiança em mim, nos objetivos que me propõe” é o que apresenta a média mais alta ( $M = 3,91$ ;  $DP = 0,95$ ), e neste sentido verifica-se que, embora em teletrabalho, ou seja, com os trabalhadores a laborarem à distância não é motivo para que os líderes alterem a sua forma de liderar, continuando a confiar na sua equipa e no seu desempenho perante os objetivos propostos. Com uma média igualmente relevante surge o item “Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões”, com uma média também significativa ( $M = 3,71$ ;  $DP = 1,01$ ). Com a média mais baixa ( $M = 2,45$ ;  $DP = 1,05$ ), aparece o item “Quando coloco questões demora a responder”, o que significa em sentido inverso, que o líder não demora a responder, sendo fator de satisfação para os liderados, conforme a Tabela 3. Em geral, a maioria dos itens que compõem esta variável, apresentam um nível médio superior ao ponto médio da escala (3, numa escala de 1 a 5).

**Tabela 3.**

*Médias e desvio-padrão da variável Interação/relacionamento com chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho*

| <b>Interação/relacionamento com chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho</b>  | <b>Média</b> | <b>Desvio-padrão</b> |
|---|--------------|----------------------|
| IRC15. Manifesta confiança em mim, nos objetivos que me propõe  | 3,91         | 0,95                 |
| IRC4. Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões  | 3,71         | 1,01                 |
| IRC14. Se algo corre mal, assume a minha defesa perante o gestor/superior hierárquico   | 3,57         | 1,10                 |
| IRC13. Fala com entusiasmo sobre as metas que necessitamos atingir  | 3,56         | 1,03                 |
| IRC12. Sinto que sou tratado(a) como “pessoa” e não apenas como mais um elemento irrelevante, sem nome nem rosto, que faz parte de um grupo | 3,55         | 1,10                 |
| IRC5. Ajuda-me a desenvolver as minhas capacidades  | 3,54         | 1,02                 |
| IRC1. Só interfere quando há problemas que não consigo resolver   | 3,45         | 1,05                 |
| IRC3. Vai mais além do seu interesse próprio, desde que seja para meu/nosso bem   | 3,40         | 1,01                 |
| IRC11. Dá sugestões para se concluírem as tarefas com melhores métodos  | 3,40         | 1,02                 |
| IRC2. A nossa equipa, mesmo separada, sente que é mais eficaz com o seu novo estilo de liderança, mais próximo de todos(as)                 | 3,19         | 1,02                 |
| IRC8. Com o atual tipo de liderança, sinto vontade de me esforçar ainda mais  | 3,18         | 1,08                 |
| IRC9. Toma mais decisões sem me/nos consultar, desde que estou/estamos em contexto de teletrabalho  | 2,79         | 1,04                 |
| IRC6. O seu estilo de liderança é mais satisfatório em teletrabalho do que presencialmente  | 2,74         | 1,03                 |
| IRC7. É mais participativo quando estou em teletrabalho   | 2,70         | 0,97                 |
| IRC10. Quando coloco questões demora a responder  | 2,45         | 1,05                 |

**Perceção na forma de liderança do seu chefe/superior hierárquico para consigo, em contexto de teletrabalho.**

Na escala de Perceção na forma de liderança do seu chefe/superior hierárquico para consigo, em contexto de teletrabalho, pode-se verificar que o item “É honesto(a) e sincero(a)” é o que apresenta a média mais alta ( $M = 4,01$ ;  $DP = 0,97$ ), o que mostra que, quase a maioria, dado que se trata de um questionário em que se aplicou uma escala tipo Likert de 5 pontos, não encontra diferença na honestidade e sinceridade do seu líder. O item “Está sempre disponível para colaborar comigo” apresenta também uma média relevante ( $M = 3,92$ ;  $DP = 0,99$ ). Em situação oposta, o item “Mantém-se afastado(a) e não aceita qualquer erro” mostra a média mais baixa ( $M = 2,19$ ;  $DP = 1,11$ ), embora neste caso também aqui, dá-se a inversão da questão, o que revela que o líder nunca se afasta, mesmo perante uma situação em que o trabalhador possa errar. Praticamente, todos os

itens que compõem esta variável, apresentam um nível médio superior ao ponto médio da escala (3, numa escala de 1 a 5), (Tabela 4).

**Tabela 4.**

*Médias e desvio-padrão da variável Percepção na forma de liderança do seu chefe/superior hierárquico para consigo, em contexto de teletrabalho.*

| <b>Percepção na forma de liderança do seu chefe/superior hierárquico para consigo, em contexto de teletrabalho</b> | <b>Média</b> | <b>Desvio-padrão</b> |
|--|--------------|----------------------|
| PFL1. É honesto(a) e sincero(a)  | 4,01         | 0,97                 |
| PFL3. Está sempre disponível para colaborar comigo   | 3,92         | 0,99                 |
| PFL2. Posso/podemos confiar nele/nela porque defende os meus/nossos interesses                                     | 3,85         | 1,04                 |
| PFL12. Existe uma franca interação entre mim e o(a) meu/minha superior(a) hierárquico(a)                           | 3,67         | 1,06                 |
| PFL10. Sempre que necessário colabora nas minhas tarefas mais difíceis   | 3,61         | 1,06                 |
| PFL7. Expressa as suas emoções de forma franca e racional  | 3,57         | 1,05                 |
| PFL6. Aceita qualquer sugestão sem receio de perder a liderança  | 3,56         | 1,08                 |
| PFL11. Tenho plena liberdade de atuação, da forma que quero e entendo  | 3,55         | 1,00                 |
| PFL8. A sua atitude motiva-me no meu trabalho  | 3,53         | 1,13                 |
| PFL13. Se o trabalho aumenta ele/ela incentiva-me com maior entusiasmo   | 3,47         | 1,10                 |
| PFL15. Está sempre disposto(a) a dar-me formação para que desempenhe melhor as minhas tarefas                      | 3,47         | 1,17                 |
| PFL9. A sua forma de liderança permite que me identifique com ele/ela  | 3,41         | 1,20                 |
| PFL14. É uma pessoa com uma visão muito vanguardista   | 3,33         | 1,10                 |
| PFL5. Sou chamado(a) a participar nas decisões que pretende tomar  | 3,30         | 1,02                 |
| PFL4. Mantém-se afastado(a) e não aceita qualquer erro   | 2,19         | 1,11                 |

Conforme se pode verificar das médias resultantes das amostras destas três variáveis (acima de 3,00 numa Escala tipo Likert de 5 pontos), a grande maioria das respostas está em concordância, o que vai de acordo, relativamente ao teletrabalho, com o que foi descrito na revisão de literatura, por diversos autores, entre eles Aguilera *et al.* (2016), Ansong e Boateng (2018), Basile e Beauregard (2016), Brinzea e Secara (2017), Dockery e Bawa (2018), Domenico *et al.* (2020), Farinha e Ascenso (2022), Harpaz (2002), Hau e Todescat (2018), Silva (2021), Teixeira (2021) e Zhang *et al.* (2020).

Relativamente à liderança, também a maioria dos respondentes estão em concordância com o apurado na revisão de literatura provinda dos autores Asbari (2020), Burns (1978), Chiavenato (2014), Cunha *et al.* (2016), Farinha (2019), Gil (2021), Mintzberg *et al.* (2000), Neessen *et al.* (2019), Novitasari *et al.* (2021), Oliveira (2021) e Silva e Angelin (2021).

Desta análise pode-se assim comprovar que, quer o teletrabalho quer o estilo de liderança aplicada a esta forma de trabalho é do agrado da maioria dos inquiridos, pelo que se pode concluir pela satisfação dos trabalhadores em teletrabalho.

### **Análise Fatorial do construto Qualidade de vida em teletrabalho**

Para verificar a sensibilidade dos diferentes itens da escala Qualidade de vida em teletrabalho, foram analisados os coeficientes de assimetria e os coeficientes de curtose ou achatamento, tendo-se obtido valores (em módulo) inferiores ou iguais a 0,84 ( $|Sk| \leq 3$ ) para o coeficiente de assimetria e 1,07 ( $|Ku| \leq 10$ ) para o coeficiente de curtose. Neste sentido, o pressuposto de normalidade dos itens é verificado (Kline, 2016).

Os valores resultantes da medida KMO e do teste de esfericidade de Bartlett dos 15 itens da variável Qualidade de vida em teletrabalho, mostram o grau de acerto dos dados à Análise Fatorial, tendo como resultado na estatística KMO 0,897 e do teste de esfericidade de Bartlett  $\chi^2(105) = 2903,97$  ( $p < 0,001$ ) o que, segundo Marôco (2021), significa uma boa adequação relativamente aos dados.

Como os itens QVT1, QVT7, QVT10 e QVT12 se encontravam a saturar em dois fatores procedeu-se à sua eliminação. Assim, na Tabela 5 observa-se que a variável Qualidade de Vida em teletrabalho é unidimensional e explica 43,81% da variância total.

Como se pode verificar obteve-se um valor de fiabilidade no Alfa de Cronbach, de 0,868, demonstrando ser um bom resultado, segundo Pestana e Gageiro (2014), o que significa que os onze itens analisados refletem com consistência a qualidade de vida em teletrabalho.

**Tabela 5.**

*Resultados da análise fatorial da escala Qualidade de vida em teletrabalho*

|   | Fator 1 |
|---|---------|
| QVT15. Mesmo em teletrabalho o meu trabalho continua a ser estimulante                      | 0,754   |
| QVT8. O teletrabalho trouxe-me um estilo de vida mais saudável                              | 0,741   |
| QVT14. Sinto-me mais realizado(a) em contexto de teletrabalho                               | 0,740   |
| QVT4. Consigo conciliar a minha vida profissional com a vida pessoal                        | 0,729   |
| QVT6. Não tenho dificuldade em traçar uma rotina no meu trabalho                            | 0,691   |
| QVT13. Disponho das condições necessárias para desempenho das minhas funções                | 0,645   |
| QVT5. Quando estou em teletrabalho, tenho controlo absoluto sobre o meu horário de trabalho | 0,640   |

|   |        |
|---|--------|
| QVT3. Entendo como adequadas as metas que me propõem em teletrabalho  | 0,608  |
| QVT11. Em teletrabalho mantenho a mesma disciplina nas tarefas, como se estivesse no espaço físico da empresa | 0,579  |
| QVT9. Consigo economizar recursos próprios pelo facto de estar em teletrabalho                                | 0,573  |
| QVT2. Em teletrabalho sinto que sou interrompido(a) menos vezes   | 0,532  |
| % Variância explicada   | 43,807 |
| Alfa de Cronbach  | 0,868  |

### **Análise fatorial do construto Interação/relacionamento com chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho**

Para verificar a sensibilidade dos diferentes itens da escala Interação/relacionamento com chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho, foram analisados os coeficientes de assimetria e os coeficientes de curtose ou achatamento, tendo-se obtido valores (em módulo) inferiores ou iguais a 0,61 ( $|Sk| \leq 3$ ) para o coeficiente de assimetria e 0,52 ( $|Ku| \leq 10$ ) para o coeficiente de curtose. Neste sentido, o pressuposto de normalidade dos itens é verificado. Caso contrário, estaríamos numa situação de violação grave do pressuposto de normalidade de acordo com Kline (2016).

Os valores resultantes da medida KMO e do teste de esfericidade de Bartlett dos 15 itens da variável Interação/relacionamento com chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho, mostram o grau de acerto dos dados à Análise Fatorial, tendo como resultado na estatística KMO 0,894 e do teste de esfericidade de Bartlett  $\chi^2(105) = 3989,76$  ( $p < 0,001$ ) o que, segundo Marôco (2021), significa uma boa adequação relativamente aos dados.

Como os itens IRC1 e IRC10 apresentavam valores nas comunalidades inferiores a 0,5 e, por conseguinte, as suas cargas fatoriais também tomavam valores inferiores a 0,5, procedeu-se à sua eliminação. Assim, na Tabela 6 observa-se que foram retidos dois fatores que em conjunto explicam 58,27% da variância total. O primeiro fator designa-se por Desenvolvimento (itens IRC3, IRC4, IRC5, IRC8, IRC11, IRC12, IRC13, IRC14 e IRC15) e explica 39,67% da variância. O primeiro fator designa-se por “Desenvolvimento” porque o trabalhador sente-se acompanhado, apoiado, pode participar e é ouvido pelo líder, dando-lhe todo o apoio que precisa para desenvolver de forma eficaz as suas tarefas em teletrabalho. O segundo fator, designa-se por Integração (itens IRC2, IRC6, IRC7 e IRC9), e explica 18,60% da variância. Ao segundo fator deu-se o nome de “Integração”, na medida em que, na sequência do seu desenvolvimento, o

trabalhador sente-se efetivamente integrado na organização, por todo o apoio que lhe é dado e solicitado.

Como se pode verificar obteve-se um valor de fiabilidade no Alfa de Cronbach, de 0,871, demonstrando ser um bom resultado, segundo Pestana e Gageiro (2014), o que significa que os onze itens analisados refletem com consistência a qualidade de vida em teletrabalho. Obteve-se ainda para o fator 1 (Desenvolvimento) um valor de fiabilidade no Alfa de Cronbach de 0,899 e um valor de Alfa de Cronbach de 0,684 para o fator 2 (Integração).

**Tabela 6.**

*Resultados da Análise Fatorial da escala de Interação/relacionamento com chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho*

| Itens   | Fator 1 | Fator 2 |
|---|---------|---------|
| IRC15. Manifesta confiança em mim, nos objetivos que me propõe  | 0,799   |         |
| IRC13. Fala com entusiasmo sobre as metas que necessitamos atingir  | 0,794   |         |
| IRC5. Ajuda-me a desenvolver as minhas capacidades  | 0,791   |         |
| IRC14. Se algo corre mal, assume a minha defesa perante o gestor/superior hierárquico   | 0,777   |         |
| IRC4. Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões  | 0,721   |         |
| IRC11. Dá sugestões para se concluírem as tarefas com melhores métodos  | 0,718   |         |
| IRC12. Sinto que sou tratado(a) como “pessoa” e não apenas como mais um elemento irrelevante, sem nome nem rosto, que faz parte de um grupo | 0,703   |         |
| IRC3. Vai mais além do seu interesse próprio, desde que seja para meu/nosso bem   | 0,684   |         |
| IRC8. Com o atual tipo de liderança, sinto vontade de me esforçar ainda mais  | 0,588   |         |
| IRC7. É mais participativo quando estou em teletrabalho   |         | 0,823   |
| IRC6. O seu estilo de liderança é mais satisfatório em teletrabalho do que presencialmente  |         | 0,811   |
| IRC9. Toma mais decisões sem me/nos consultar, desde que estou/estamos em contexto de teletrabalho  |         | 0,614   |

|   |        |        |
|---|--------|--------|
| IRC2. A nossa equipa, mesmo separada, sente que é mais eficaz com o seu novo estilo de liderança, mais próximo de todos(as) | 0,516  |        |
| % Variância explicada (58,270)  | 39,672 | 18,598 |
| Alfa de Cronbach (0,871)  | 0,899  | 0,684  |

### **Análise fatorial do construto Perceção na forma de liderança do seu chefe/superior hierárquico para consigo, em contexto de teletrabalho**

Para verificar a sensibilidade dos diferentes itens da escala Perceção na forma de liderança do seu chefe/superior hierárquico para consigo, em contexto de teletrabalho, foram analisados os coeficientes de assimetria e os coeficientes de curtose ou achatamento, tendo-se obtido valores (em módulo) inferiores ou iguais a 0,70 ( $|Sk| \leq 3$ ) para o coeficiente de assimetria e 0,66 ( $|Ku| \leq 10$ ) para o coeficiente de curtose. Neste sentido, o pressuposto de normalidade dos itens é verificado. Caso contrário, estaríamos numa situação de violação grave do pressuposto de normalidade de acordo com Kline (2016).

Os valores resultantes da medida KMO e do teste de esfericidade de Bartlett dos 15 itens da variável Perceção na forma de liderança do seu chefe/superior hierárquico para consigo, em contexto de teletrabalho, mostram o grau de acerto dos dados à Análise Fatorial, tendo como resultado na estatística KMO 0,965 e do teste de esfericidade de Bartlett  $\chi^2 (105) = 8119,66$  ( $p < 0,001$ ) o que, segundo Marôco (2021), significa uma muito boa adequação relativamente aos dados.

Na Tabela 7 observa-se que a variável Perceção na forma de liderança do seu chefe/superior hierárquico para consigo, em contexto de teletrabalho é unidimensional e explica 63,69% da variância total.

Como se pode verificar obteve-se um valor de fiabilidade no Alfa de Cronbach, de 0,940, demonstrando ser um resultado muito bom, segundo Pestana e Gageiro (2014), o que significa que os quinze itens analisados são fidedignos para avaliar a Perceção na forma de liderança do seu chefe/superior hierárquico para consigo, em contexto de teletrabalho.

**Tabela 7.**

*Resultados da Análise Fatorial da escala de Percepção na forma de liderança do seu chefe/superior hierárquico para consigo, em contexto de teletrabalho*

| Itens   | Fator 1 |
|---|---------|
| PFL8. A sua atitude motiva-me no meu trabalho   | 0,911   |
| PFL9. A sua forma de liderança permite que me identifique com ele/ela                         | 0,899   |
| PFL2. Posso/podemos confiar nele/nela porque defende os meus/nossos interesses                | 0,875   |
| PFL13. Se o trabalho aumenta ele/ela incentiva-me com maior entusiasmo                        | 0,871   |
| PFL7. Expressa as suas emoções de forma franca e racional                                     | 0,854   |
| PFL3. Está sempre disponível para colaborar comigo  | 0,828   |
| PFL10. Sempre que necessário colabora nas minhas tarefas mais difíceis                        | 0,824   |
| PFL6. Aceita qualquer sugestão sem receio de perder a liderança                               | 0,812   |
| PFL15. Está sempre disposto(a) a dar-me formação para que desempenhe melhor as minhas tarefas | 0,811   |
| PFL1. É honesto(a) e sincero(a)   | 0,810   |
| PFL12. Existe uma franca interação entre mim e o(a) meu/minha superior(a) hierárquico(a)      | 0,797   |
| PFL14. É uma pessoa com uma visão muito vanguardista  | 0,756   |
| PFL5. Sou chamado(a) a participar nas decisões que pretende tomar                             | 0,741   |
| PFL11. Tenho plena liberdade de atuação, da forma que quero e entendo                         | 0,629   |
| PFL4. Mantém-se afastado(a) e não aceita qualquer erro  | -0,417  |
| % Variância explicada   | 63,690  |
| Alfa de Cronbach  | 0,940   |

Conforme se verifica pela análise das tabelas acima, foi feito o Alfa de Cronbach por cada um dos três construtos, já com os elementos considerados e definitivos, tendo no final o Questionário ficado apenas com 39 itens (dos 45), pela saturação dos restantes.

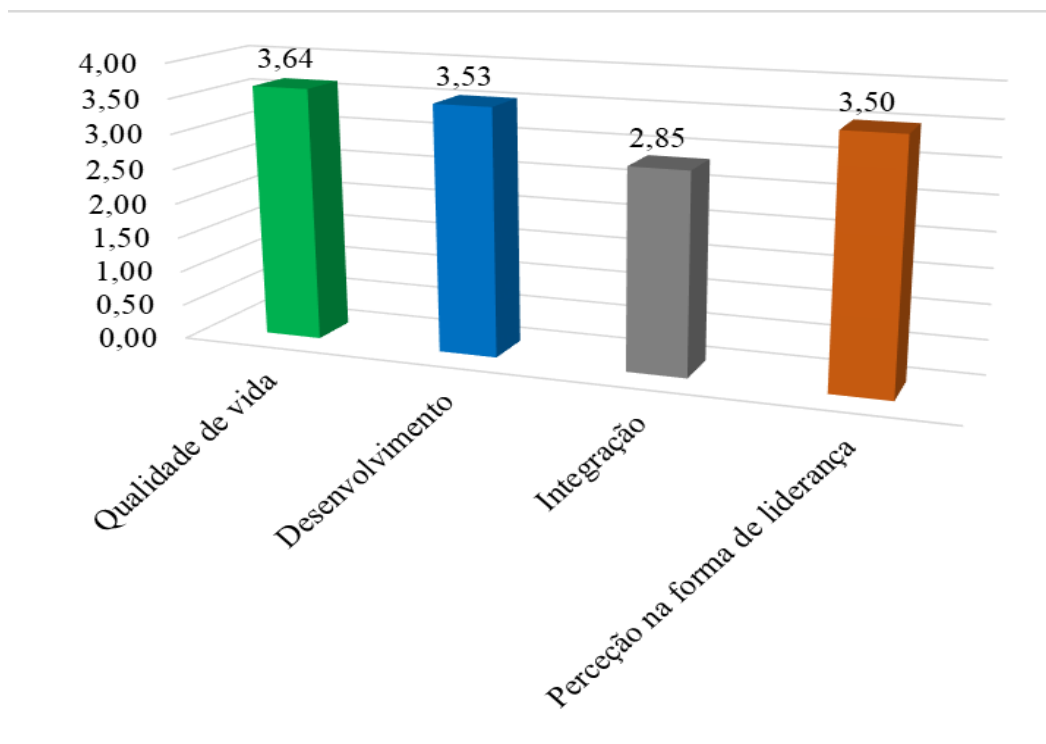
#### ***Análise Descritiva das variáveis latentes em estudo***

Em relação às variáveis Qualidade de vida em teletrabalho ( $M = 3,64$ ;  $DP = 0,78$ ), Percepção na forma de liderança do seu chefe/superior hierárquico para consigo, em contexto de teletrabalho ( $M = 3,50$ ;  $DP = 0,79$ ) e ao fator Desenvolvimento da variável Interação/relacionamento com chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho ( $M$

= 3,53;  $DP = 0,77$ ) os trabalhadores demonstram uma perceção positiva, uma vez que os níveis médios de concordância se situam acima do ponto médio da escala (pontuação de 1 a 5). O menor nível médio de concordância observa-se no fator Integração da variável Interação/relacionamento com chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho ( $M = 2,85$ ;  $DP = 0,73$ ). Este facto pode dever-se a que os respondentes tenham entendido a questão de forma inversa, isto é, pela negativa, o que levaria a inverter e elevar este valor (Figura 27).

**Figura 27.**

*Resultados da análise descritiva das variáveis em estudo em contexto de teletrabalho*



#### ***Relação entre variáveis e fatores***

Na Tabela 8 podem observar-se os resultados da correlação de Pearson entre as variáveis em estudo e os seus fatores, e pode-se afirmar que a Hipótese 1 é confirmada, isto é, existe relação positiva e estatisticamente significativa entre o estilo de liderança e a qualidade de vida em teletrabalho ( $r = 0,176$ ), o que significa que, quanto melhor for o estilo de liderança melhor será a qualidade de vida dos trabalhadores que se encontram

em teletrabalho. Também é possível confirmar, com evidência estatística, a Hipótese 2, ou seja, existe relação positiva entre a interação/relacionamento com o chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho e a qualidade de vida (Desenvolvimento:  $r = 0,373$ ; Integração:  $r = 0,451$ ), sendo a relação mais forte (moderada) entre o fator Integração e qualidade de vida, o que significa que o fator Integração contribui de forma mais significativa para a qualidade de vida, em comparação com o fator Desenvolvimento. A Hipótese 3 também se confirma, existindo evidência estatística para afirmar que o fator Desenvolvimento apresenta uma relação mais forte (muito forte) com o estilo de liderança ( $r = 0,764$ ). Embora a relação entre o fator Integração e o estilo de liderança seja significativa e positiva é classificada como fraca ( $r = 0,181$ ).

### **Tabela 8.**

*Resultados da correlação entre as variáveis em estudo e os seus fatores*

|                           | Qualidade de vida | Desenvolvimento | Integração |
|---------------------------|-------------------|-----------------|------------|
| Desenvolvimento           | 0,373**           |                 |            |
| Integração                | 0,451**           | 0,340**         |            |
| Percepção forma liderança | 0,176**           | 0,764**         | 0,181**    |

*Nota:* \*\*A correlação é significativa no nível 0,01.

### **Discussão dos Resultados**

Do estudo e análise da presente revisão de literatura, verifica-se que, na realidade, sobretudo na última década, o *mindset* empresarial já se tinha antecipado e estava alguns passos à frente em questão de formas de trabalho, gestão e liderança, mas foi sobretudo num passado ainda muito recente que se deu um enorme passo, em parte forçado pelo aparecimento da Pandemia Covid-19.

Regra geral, as pessoas consomem 8 horas do seu dia em trabalho, donde se torna relevante e essencial que se sintam bem num ambiente de trabalho que lhes seja propício socialmente. Quando a questão é o teletrabalho, neste caso num ambiente familiar, em casa, é crucial existir um ambiente agradável, onde o trabalhador se sinta bem psicologicamente, com boas condições ergonómicas que o faça sentir bem fisicamente, garantindo que consiga assim manter um bom desempenho profissional.

## CAPÍTULO V

Neste último capítulo serão inseridas as conclusões teóricas e empíricas, bem como comentários sobre algumas das conclusões teóricas, empíricas e sobretudo quais as conclusões resultantes da discussão. Termina com uma proposta para estudos futuros.

### *Conclusões teóricas*

Sendo objetivo desta Dissertação tentar responder à questão “Qual o impacto do estilo de liderança na qualidade de vida em teletrabalho nos trabalhadores por conta de outrem, em Portugal?”, serão tomados como foco de concentração o Trabalho, na sua forma prática de Teletrabalho, e seguidamente a questão da Liderança relacionada com o trabalho à distância.

Da presente revisão de literatura, relativamente ao trabalho, chega-se à conclusão teórica que, ao longo dos anos, segundo a história, o trabalho passou por várias fases de relevo. Inicialmente, o Homem era um ser recolector e caçador, dependendo do que a natureza lhe dava para conseguir sobreviver. A sua evolução levou-o a descobrir a agricultura, passando a plantar e colher não só para si, mas para ter excedentes que serviriam de moeda de troca com outros bens. Com este passo deu-se uma grande mudança para a sociedade desse tempo, permitindo que, com a evolução do “negócio” as pessoas se estabelecessem em comunidades, desenvolvendo atividades cada vez mais relacionadas com os cultivos de alimentos.

A partir do Séc. XVIII, com a Revolução Industrial, o trabalho, que entretanto tinha passado por várias fases evolutivas, sofreu uma drástica mudança, com o aparecimento de máquinas e com a respetiva mecanização de muitas indústrias, que vieram substituir muito do trabalho feito “a braços” pelo Homem, aumentando desta forma a eficiência da produção, passando as fábricas a ser o principal centro do trabalho, dando-se um enorme êxodo das zonas rurais e do interior para o litoral e para as grandes cidades, em busca de trabalho e melhores condições de vida e de sobrevivência.

O século XX foi fértil em avanços da tecnologia, como por exemplo as linhas de automação e montagem, provenientes em grande parte do aparecimento da eletrificação, causando grandes mudanças na natureza do trabalho, donde resultaram aumentos de produção em massa, e subsequente especialização de tarefas em diversas áreas. Nasceram novos tipos de indústria, novas ideias e novos setores, entre eles os serviços e as

tecnologias de informação e comunicação, dando os seus primeiros passos em grande escala.

Nos anos mais recentes, a revolução digital e a globalização foram os principais fatores de um profundo impacto no mundo laboral, onde as novas tecnologias digitais e a rede de *internet* vieram abrir caminho com conectividade rápida e instantânea no mundo do trabalho.

Passou a ser mais comum a flexibilidade no horário e no local de trabalho. Em simultâneo, a automação e depois a IA (Inteligência Artificial) foram preponderantes no avanço da efetivação das tarefas tidas como repetitivas, dando um enorme avanço na eficiência de muitos setores.

Apesar de todos estes avanços e benefícios, surgem a par algumas preocupações, porque o reverso desta evolução é o desemprego, a perda de muitos postos de trabalho, aumentando o fosso das desigualdades na sociedade. A partir daqui um trabalhador, para manter o seu posto de trabalho precisa de habilidades, de técnicas, de ter pensamento crítico, e mostrar que a organização precisa dele, que se tornou num “talento” que a empresa não quer perder. A formação e a aprendizagem constante passaram a ser parte da vida diária de cada um.

Estas várias etapas do trabalho, e a sua evolução ao longo dos anos foram estudadas e descritas por autores como: Almeida (2014), Bandeira (2021), Barreto Júnior e Da Silva (2015), Caiusca (2018), Cheng et al. (2015), Fontana (2021), Haleem e Javaid (2019), Nahavandi (2019), Neves *et al.* (2018), Nilles (1976), Peter Drucker (2001), Rocha e Amador (2018), Rosa (2020), Silva, (2022), Sousa (2019), Tremblay (2002) e Weber (2009).

Relativamente ao teletrabalho, pode-se resumir em algumas palavras, o estudado por Agarwal *et al.* (2020), Aguilera *et al.* (2016), Ansong e Boateng (2018), Bae e Kim (2016), Bailey e Kurland (2002), Barreto Júnior e Da Silva (2015), Barros e Silva (2010), Baruch (2001), Basile e Beauregard (2016), Bentley e Yoong (2000), Boavida e Brandão Moniz (2020), Brinzea e Secara (2017), Carnevale e Hatak (2020), Coenen e Kok (2014), Crawford *et al.* (2011), Dockery e Bawa (2018), Estrada (2014), Felstead *et al.* (2003), Ferreira (2020), Filardi *et al.* (2020), Fiolhais (1996), Gil (2015), Giovanis (2018), Goulart (2009), Harpaz (2002), Hau e Todescat (2018), Hazan e Morato (2018), Hertel *et al.* (2005), Illegems e Verbeke (2004) , Kim *et al.* (2021), Leite *et al.* (2019b), Macaire (2021), Moreira e Pacheco (2020), Neves (2019), Pérez *et al.* (2003), Peter Drucker (2001), Pinto (2021), Powell e Craig (2015), Reis (2020), Rocha e Amador (2018), Ruiller

*et al.* (2019), Santos (2020), Silva (2021), Sroka (2018), Tavares *et al.* (2021), Teixeira (2021), Tremblay (2002), Tremblay e Thomsin (2012), e Vega *et al.* (2015).

Segundo estes autores, o teletrabalho ou trabalho remoto/à distância, já vinha a ser praticado desde há alguns anos, embora tenha sofrido maior impacto e aplicação prática nas últimas décadas, e mais ainda com o surgimento da pandemia Covid-19, em março 2020 onde, a par de grandes avanços tecnológicos, foi impulsionado em grande escala, trazendo acentuadas alterações na dinâmica do trabalho.

Sem recuar muito no tempo, onde em 1857 se deu a primeira utilização da forma de trabalho controlado remotamente, fica o foco da forma de trabalhar a partir de 1970/1980, anos em que o teletrabalho surgiu como opção na forma de prestar o trabalho. Foi também a partir destas décadas que se passaram a usar mais os computadores pessoais, dando possibilidade que alguns (ainda poucos) pudessem trabalhar a partir de casa, sem haver a necessidade de se deslocarem para as instalações físicas das suas entidades patronais.

A evolução das tecnologias digitais, sobretudo nas décadas 1990/2000 trouxe ainda mais flexibilidade a esta forma de trabalho, passando os trabalhadores a terem possibilidade de trabalhar não só a partir de casa, ou de um qualquer escritório móvel, mas a desempenharem as suas funções num qualquer ponto geográfico à sua escolha.

A volatilidade desta forma de trabalho e das ferramentas ao seu dispor trouxeram novas plataformas, cada vez mais sofisticadas, mas também mais disponíveis e acessíveis, permitindo uma colaboração e comunicação entre equipas e/ou organizações em tempo real, fosse qual fosse a localização física do trabalhador, reunindo, compartilhando ficheiros, arquivando na nuvem, com acesso a todos quantos fosse necessário.

Se até esta data a evolução era constante, com o aparecimento da pandemia Covid-19, esta aceleração sofreu um impulso de tal forma, que em poucos dias se deu uma reviravolta em grande escala, até então quase impensável no mundo do trabalho.

Na tentativa da mitigação quanto ao alastrar do vírus, o Governo Português (e todos os governos do mundo), foram forçados a tomar medidas de confinamento, levando grande parte da população para casa. Em pouco tempo, empresas e trabalhadores passaram a ver os seus dias e o seu trabalho a ser dominado integralmente pelas novas tecnologias de informação e comunicação, invadindo empresas e lares dos trabalhadores.

De forma voluntária ou não, o teletrabalho veio para ficar. Atualmente, vão já surgindo formas híbridas de trabalho, em que com algum alívio das medidas restritivas em curso, os trabalhadores podem ir alguns dias ao seu local físico na empresa, ficando outros dias a trabalhar em casa. Como foi possível verificar da revisão de literatura constante deste

trabalho, foram abordadas em capítulos próprios, vantagens e desvantagens para as organizações, para os trabalhadores e sociedade em geral.

Um ponto de destaque considerado importante vai para o contributo no cumprimento de alguns dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, com relevantes e benéficos resultados, provenientes desta forma de trabalho à distância.

Sobre a Liderança, autores como: Akdemir *et al.* (2022), Alfaiate (2014), Avolio (2007), Barroso (2022), Benmira e Agboola (2021), Bhargavi e Yaseen (2016), Bianco (2016), Bispo (2021), Blanchard (2012), Burns (1978), Cancelino *et al.* (2020), Cherry (2018), Chiavenato (2014), Chukwusa (2019), Cunha e Rego (2005), Farinha (2018), Farinha e Ascenso (2022), Felber (2017), Fiedler (1981), Gil (2021), Giustina *et al.* (2020), Hunter (2018), Johnson (2019), Keles (2022), Kloutsiniotis *et al.* (2022), Kotter (2017), Lopes e Leite (2018), Mações (2018), Max Weber (2009), Maximiano (2017), Mintzberg *et al.* (2000), Mitonga-Monga *et al.* (2012), Moon (2018), Navarro (2015), Neessen *et al.* (2019), Novitasari *et al.* (2021), Petrucci (2019), Rego (1998a), Robbins (2014), Roberts e Bailey (2016), Rodrigues (2022), Safonov *et al.* (2018), Sánchez (2017), Senge (2014), Silva e Angelin (2021), Sobral (2020), Sousa (2022), Tannenbaum (2012), Taveira (2018) e Yukl (2013), escreveram que também os estilos e as formas de liderança se foram alterando ao longo dos tempos, adaptando-se à volatilidade das organizações, do ambiente, da cultura, e sobretudo adaptando-se e aproximando-se cada vez mais das pessoas, a quem se passou a dar mais valor.

Sem aprofundar exaustivamente a evolução dos estilos de liderança, referidos por estes autores, desde os seus primórdios, cuja matéria se pode consultar no capítulo que descreve este tema, deixa-se referência à liderança autocrática, onde todas as decisões eram tomadas apenas pelo líder, sem consultar ou sequer ouvir qualquer trabalhador que, mesmo que se manifestasse, de nada lhe valia, nem a si nem à sua equipa, uma vez que este estilo assenta exclusivamente na autoridade cujo poder era detido apenas pela hierarquia.

Com o passar dos tempos, com a evolução e o conhecimento, surgiu um estilo de liderança mais aberto, conhecido por democrático, ganhando destaque e granjeando adeptos entre líderes e liderados. Nesta forma de liderança, os trabalhadores já eram envolvidos nas tomadas de decisão, inclusivamente eram incentivados a que o fizessem, participando e compartilhando ideias, levando a uma maior colaboração e envolvimento de todos os elementos da equipa.

Nas décadas mais recentes, surge um estilo de liderança onde os líderes se concentravam em inspirar os seus seguidores para que se atingisse um objetivo comum – era o estilo transformacional. Estes líderes têm como missão incentivar a criatividade, a inovação, e sobretudo o desenvolvimento dos trabalhadores a seu cargo. Não muito diferente deste estilo de liderança, surge a liderança autêntica, com um tipo de abordagem que assentava na concentração dos líderes atenderem sobretudo às necessidades vindas dos seus liderados, ajudando-os a alcançar o seu máximo potencial, apoiando-os e permitindo o seu desenvolvimento e crescimento.

Todavia, não se pode aplicar um único estilo de liderança que sirva para todas as situações, orientando os líderes no sentido de se adaptarem às necessidades, ajustando conforme a mais adequada perante as exigências com base na maturidade dos trabalhadores da sua equipa, em busca de situações específicas.

Por fim, na atualidade tem surgido um estilo de liderança mais inspirador, onde os líderes se conectam de forma emocional com os membros da sua equipa, demonstrando mais autenticidade, mais empatia e conseguindo uma comunicação mais eficaz.

Em suma, tem-se notado que não existe um estilo “ideal” de liderança que sirva para todas as situações, dependendo das características da equipa, do contexto em que estão inseridos e da natureza das tarefas que desempenham.

Na presente revisão de literatura, foram ainda abordados pelos mesmos autores vários tipos de liderança, que se têm desenvolvido e adaptado, da mesma forma que os estilos ora descritos.

Numa abordagem ao tipo de liderança situacional, pode-se descrever que esta tem como base adaptar-se consoante a necessidade de cada um dos seus elementos de equipa, com foco na avaliação das suas habilidades e na motivação demonstrada, ajustando a sua abordagem no sentido de permitir a melhor orientação e suporte.

Um outro tipo de liderança – participativa, visa conseguir envolver todos os trabalhadores da sua equipa em todas as decisões e nos processos de solução de problemas. O facto de se estar em teletrabalho não impede os líderes de promoverem reuniões *online*, de forma a conseguir auscultar as ideias e opiniões de todos os trabalhadores, demonstrando e valorizando a participação coletiva, como forma de pertença à organização.

Outro tipo de liderança estudado, foi a liderança transformacional, cujas características são a inspiração e a motivação dos seus membros para que consigam atingir o seu pleno. Para isso, os líderes transformacionais estabelecem objetivos desafiantes,

compartilhando uma visão inspiradora, promovendo o crescimento e apoio emocional, procurando a inovação por parte de cada um dos seus membros.

Continuando com base nos tipos de liderança que mais se destacam em prol do benefício dos trabalhadores e das organizações, surge a liderança tipo *coach*. Este tipo de liderança tem como foco principal o desenvolvimento de cada indivíduo. Estes líderes fornecem orientações, *feedbacks* positivos e ainda formas de ajudar os trabalhadores a conseguirem alcançar as suas metas, melhorando as suas capacidades profissionais.

Por último, um tipo de liderança fundamental nos nossos dias, é a liderança comunicativa, em que os líderes devem manter canais de comunicação eficazes, permitindo que os seus elementos se mantenham sempre informados sobre os pontos de situação dos objetivos em curso e da organização, demonstrando o líder disponibilidade permanente para dar resposta a quaisquer questões levantadas pelos trabalhadores.

Qualquer destes tipos de liderança, têm como base o quanto é importante haver confiança, autonomia, disponibilidade e canais de comunicação abertos permanentemente. Não impede isto que se adapte um qualquer tipo de liderança consoante a necessidade específica da organização, da cultura, do ambiente e da sua equipa, e sobretudo numa altura em que o líder tem de saber liderar equipas que estão fisicamente no terreno, e outras, em simultâneo a trabalhar a partir de casa.

De forma muito resumida, e independentemente do tipo de organização, do estilo ou tipo de liderança, um líder tem de saber orientar a sua equipa para as metas propostas pela organização, definindo objetivos claros e mensuráveis. Deve assentar sempre numa forma de liderança colaborativa, comunicativa, adaptável, que demonstre confiança em si e nos trabalhadores, e que seja sobretudo uma liderança baseada sempre no apoio, em benefício dos trabalhadores, da organização e do ambiente.

Pelo que se retira da literatura, para que se liderem equipas é crucial que o conhecimento seja partilhado e desenvolvido continuamente, cabendo ao líder assumir o papel de mentor, instruindo e acompanhando as suas equipas, partilhando informações, acompanhando o desenvolvimento das pessoas a seu cargo, conseguindo assim alocar recursos de forma mais eficiente.

Embora na generalidade “estilos de liderança” e “tipos de liderança” possam parecer denotar a mesma ideia, há algumas diferenças que se podem de forma resumida definir. Assim entende-se como “estilo de liderança” a forma de abordagem de um líder, e a influência que o seu comportamento possa ter sobre os seus liderados, ou seja, diz respeito aos padrões de comportamento que o líder possa assumir. Quanto ao “tipo de liderança”,

assenta sobretudo na forma de classificar os diversos modelos de liderança, já descritos neste trabalho (autocrática, democrática, carismática, liberal, transformacional, transacional, visionária, autêntica, ética, *coaching*).

### ***Conclusões empíricas***

Do presente estudo, nota-se que, na generalidade da leitura dos resultados obtidos, os trabalhadores demonstram bem-estar e estão agradados com o seu nível de qualidade de vida em situação de teletrabalho (obrigatório), fator este que estará diretamente ligado ao estilo de liderança e acompanhamento por parte dos líderes das organizações, mantendo um relacionamento com os liderados que leva a que estes se sintam acompanhados e integrados na organização, da mesma forma como se estivessem a prestar trabalho nas instalações físicas da entidade empregadora.

Nesta forma de trabalhar, quer seja ou não obrigatória, é crucial o compromisso assumido pelos trabalhadores perante as empresas/organizações. Este compromisso deve ser seguido de perto pelos líderes, numa permanente forma de saber influenciar, seja qual for o estilo de liderança que decidam aplicar.

Tendo em consideração os mais recentes avanços da tecnologia, verifica-se empiricamente que o relacionamento entre trabalhador e empresa sofreram uma forte modificação, comparativamente com anos passados, mas ainda não muito longínquos. Se até há ainda relativamente pouco tempo se falava essencialmente em reestruturações a nível de produção, a pandemia Covid-19 veio colocar em primeiro lugar a necessidade de um grande incremento tecnológico, possibilitando num curto espaço de tempo que o conceito de teletrabalho se assumisse, não como opção voluntária, mas sim como uma decisão sem grande possibilidade de alternativa, salvo casos de rara exceção, como as linhas de produção e montagem, construção civil, estaleiros, oficinas aeronáuticas, hospitais, e outros.

Dos resultados obtidos no presente estudo, pode-se verificar que a qualidade de vida dos trabalhadores em teletrabalho é tida como satisfatória tendo em conta a média aritmética apurada de 3,64 (numa escala de 1 a 5). Como valor mais relevante ( $M = 3,91$ ), temos a concordância dos trabalhadores ao afirmarem que conseguem conciliar a sua vida profissional com a vida pessoal, afirmando ainda que não têm dificuldade em traçar uma rotina normal no seu dia de trabalho. Ainda nesta perspetiva de qualidade de vida, com

uma média de 3,90 os trabalhadores responderam que conseguem manter a mesma disciplina nas tarefas habituais, da mesma forma que mantinham enquanto prestavam trabalho de forma presencial na empresa/organização.

Relativamente à percepção que os trabalhadores têm sobre a forma de liderança por parte dos seus responsáveis hierárquicos, resultou uma média de 3,50 ( numa escala de 1 a 5), que no seu cômputo geral manifesta um agrado positivo perante esta forma de trabalho à distância. Nesta vertente, o que os trabalhadores mais valorizaram foi a honestidade percebida por parte do líder ( $M = 4,01$ ) e a sua disponibilidade em colaborar com os trabalhadores ( $M = 3,92$ ). Com uma média de 2,19 surge a afirmação de que o líder se mantém afastado e que não aceita qualquer erro por parte dos trabalhadores, todavia, esta afirmação teria sido entendida de forma contrária ao que se pretendia, resultando na prática que os trabalhadores estavam agradados com a sua postura de nunca se manter afastado, aceitando eventuais erros por parte dos seus liderados.

Tendo em consideração que da variável interação/relacionamento do líder com os trabalhadores resultaram dois fatores, optou-se por definir um como Desenvolvimento e outro por Integração, resultando do primeiro uma média aritmética de 3,53 e do segundo uma média de 2,85 (numa escala de 1 a 5). Analisando de forma individual, o item que afirma que o líder mantém manifesta confiança no trabalhador nos objetivos que lhe são propostos apresenta uma média de 3,91, seguindo-se com uma média de 3,71 a afirmação de que o líder pondera as consequências éticas e morais nas suas decisões. Por seu lado, a média mais baixa ( $M = 2,45$ ), carece da correta percepção feita na leitura por parte de alguns trabalhadores, entendendo a questão em sentido negativo, levando a que, no seu entendimento o líder não demorava a responder quando lhes eram colocadas questões. O correto entendimento converteria esta média num valor mais alto.

O objetivo deste estudo era analisar as três principais variáveis: qualidade de vida em teletrabalho, a interação/relacionamento com o chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho, e a percepção na forma de liderança dos chefes/superiores hierárquicos em contexto de teletrabalho, e ter a percepção até que ponto os trabalhadores encaravam de forma positiva ou negativa esta sua nova forma de trabalhar à distância que, para muitos seria uma primeira experiência.

Perante a análise dos resultados obtidos das variáveis em estudo e respetivos fatores, conseguiu-se validar as hipóteses formuladas. Neste sentido, foi possível afirmar que:

**H1: O estilo de liderança relaciona-se positivamente com a qualidade de vida em teletrabalho.** Valida-se esta hipótese, ou seja, existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o estilo de liderança e a qualidade de vida em teletrabalho, o que significa que, quanto melhor for o estilo de liderança melhor será a qualidade de vida dos trabalhadores que se encontram em teletrabalho.

**H2: A interação/relacionamento com o chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho relaciona-se positivamente com a qualidade de vida.** Valida-se igualmente esta hipótese, com evidência estatística, isto é, existe relação positiva entre a interação/relacionamento com o chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho e a qualidade de vida, sendo a relação mais forte (moderada) entre o fator Integração e qualidade de vida, o que significa que o fator Integração contribui de forma mais significativa para a qualidade de vida, em comparação com o fator Desenvolvimento.

**H3: A interação/relacionamento com o chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho relaciona-se positivamente com o estilo de liderança.** A terceira e última hipótese também se valida, existindo evidência estatística para afirmar que o fator Desenvolvimento apresenta uma relação mais forte (muito forte) com o estilo de liderança. Por outro lado, a relação entre o fator Integração e o estilo de liderança mantém-se significativa e positiva, embora seja classificada como fraca.

Relativamente à questão de investigação - “**Qual o impacto do estilo de liderança na qualidade de vida em teletrabalho nos trabalhadores por conta de outrem, em Portugal?**”, os resultados obtidos, já relatados e demonstrados estatisticamente, revelam que a liderança esteve em consonância com as perspetivas dos trabalhadores e das empresas/organizações, proporcionando bem-estar, qualidade de vida e satisfação nos trabalhadores que foram forçados a ficar em teletrabalho, bem como em quantos já desempenham esta forma de trabalho à distância.

Não foi possível afirmar com clareza qual o estilo ou tipo de liderança que mais se adequa/adequou ao teletrabalho, no entanto conclui-se dos dados recolhidos que, o líder soube estar à altura de acompanhar, compreender, ajudar, formar e ter uma presença permanente sempre que solicitado. Revela isto que parte do verdadeiro líder a capacidade e a responsabilidade de assumir a gestão de desenvolvimento dos trabalhadores a seu cargo, sem descurar os objetivos da empresa/organização.

Da percepção tida nas respostas ao questionário, verifica-se que os trabalhadores se sentem satisfeitos quanto ao desempenho dos seus líderes perante si de forma individual, mas também enquanto equipas, mesmo que separados fisicamente. Para este bem-estar contribui, por parte do líder, uma comunicação eficaz, uma abertura à autonomia e a novas ideias e a noção de integração por parte de cada trabalhador, que resulta numa melhoria de resultados e de continuidade nos bons resultados da equipa e/ou do indivíduo.

Um bom e adequado tipo de liderança será determinante no sentido de diminuir eventuais conflitos trabalho-família. Este entendimento vai ao encontro do concluído por Brown *et al.* (2005), que refere a capacidade que o líder detém sobre o liderado, aplicando normas éticas e responsáveis, que levam a elevados graus de confiança, comportamentos mais positivos, favorecendo e desenvolvendo uma saudável relação social, provocando um bom nível na qualidade de vida.

Um tipo de liderança responsável, permite que os trabalhadores se sintam mais valorizados, produzindo mais, mantendo um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, que resulta da honestidade que sentem por parte de quem os lidera.

Obviamente que a responsabilidade se associa diretamente à autonomia, porquanto implica que o líder tem plena confiança na sua equipa, e que, sejam quais forem as circunstâncias de cada momento, os objetivos serão atingidos, conforme o previamente determinado pelo líder. Nos dias que correm é crucial que os líderes considerem cada um dos seus liderados como alguém devidamente capacitado para tomar decisões sempre que estas se revelem necessárias, com o foco na melhoria do seu desempenho e da própria equipa. Deste ponto de vista, o líder será tido como o orientador e o elo de ligação que permite que o trabalho e os resultados se desenrolem de forma precisa e eficaz.

Os resultados ora obtidos neste estudo permitem concluir que o tipo liderança se correlaciona fortemente com a própria satisfação no trabalho através do seu líder, resultando em trabalhadores satisfeitos e empenhados.

### ***Conclusões resultantes da Discussão***

Da análise resultante deste estudo, entende-se que, dos diferentes tipos de liderança, vários se poderiam aplicar, conforme exemplos retirados da revisão de literatura, atendendo ao tipo de organização, à sua cultura, ao ambiente e aos fins para que a mesma se propõe.

A satisfação dos trabalhadores, no caso presente em teletrabalho, como se depreendeu do estado da arte, tem sido uma preocupação constante nos últimos anos, sendo constituída como uma das mais relevantes variáveis ao nível do comportamento organizacional. Seja sob que ponto de vista se entenda a sua definição, parece haver unanimidade em entender a satisfação profissional dos trabalhadores como um fator relevante a ter em conta numa sociedade moderna como a nossa, levando os trabalhadores a serem o ponto de referência central da valorização e rentabilização dos recursos da organização.

Sendo objetivo do presente estudo dar resposta à pergunta de partida e à formulação das três hipóteses levantadas no decorrer do trabalho, foi possível verificar a confirmação destas últimas, bem como ter uma resposta positiva quanto à relação sobre o impacto que o estilo de liderança teve na qualidade de vida dos trabalhadores em teletrabalho.

Por fim, relativamente à experiência vivida em teletrabalho, ressalta, no entanto, uma questão relativa à forma de trabalho que as pessoas preferem, ou venham a preferir aquando do fim da Pandemia, ou seja, 49,19% das pessoas preferem adotar um regime híbrido de trabalho, e 41,29% optariam pelo trabalho presencial. Apenas 9,52% dos inquiridos responderam que preferem o teletrabalho. Isto pode significar que, embora se tenha verificado algum nível de qualidade de vida e satisfação por parte dos trabalhadores, se depender de si, o teletrabalho em regime total não será opção no futuro. Embora este seja apenas o resultado aqui apurado vem, no entanto, ao encontro do referido por Blomm (2021) e Henry (2023).

Efetivamente, todo este bem-estar, agora temporário, pode no futuro tornar-se um problema com o passar dos anos, onde cada vez será mais ténue a linha que separa a vida pessoal da profissional, onde ficará em casa grande parte do seu dia, deixa de ter horas fixas de trabalho, nem dias de descanso completos. Deixa de socializar com colegas do trabalho, quebram-se correntes, não se discutem ideias nem planos nos corredores da empresa.

### ***Limitações***

Considerando o universo (N) da população em estudo, com abrangência nacional, não foi fácil conseguir anuência por parte de todas as entidades empregadoras, sobretudo tendo em conta que o estudo não era localizado nas suas áreas geográficas, nem

diretamente relacionado com a(s) empresa(s) visada(s), não vindo nas respostas nada que lhes pudesse vir a ser útil.

Por outro lado, um tão grande universo (N) implicou meios de contacto algo complexos, efetuados diretamente por correio eletrónico, com grande parte das entidades a não darem o devido valor a este tipo de trabalho académico.

Pese embora o facto de ainda estar a decorrer o período pandémico, muitos trabalhadores viram-se obrigados a permanecer nos seus postos de trabalho, nomeadamente em zonas rurais e do interior, em virtude de serem os únicos contactos possíveis com a população, como é o caso de muitas Juntas de Freguesia.

Por fim, e definido um espaço temporal de trinta dias para obtenção das respostas, revelou-se pouco tempo, tendo em conta a burocracia existente ao nível das empresas públicas. Mesmo assim foi ultrapassado o número mínimo requerido para este trabalho.

### ***Proposta de Estudos Futuros***

Considerando que a pandemia Covid-19 não foi a primeira e, certamente não será a última pandemia que teremos de enfrentar, é de relevante importância conseguir aprofundar, tanto quanto possível, como é que os líderes conseguiram lidar e adaptar-se perante várias gerações (*Baby boomers*, Geração X, *Millennials*, Geração Z e futuramente Geração Alpha) em que, umas mais outras menos, nasceram e vivem num mundo de novas tecnologias digitais que gerações anteriores não conheceram nem dominam, mas que ainda se mantêm no ativo e que convivem nas mesmas organizações. Haverá aqui um confronto entre líderes e liderados?

A maioria dos estilos de liderança mais convencionais que conhecemos até aqui, certamente terão de se adaptar a uma outra forma de agir perante os liderados. O “novo” líder virtual (*e-líder*) veio para ficar, e consigo um novo tipo de liderança, forçosamente mais adaptativo, não só pelas várias gerações que integram as organizações, mas com a preocupação acrescida de manter uma cultura que vá ao encontro dos valores e dos objetivos já existentes, mas agora trabalhados de uma forma diferente. São estas alterações/adaptações que futuros estudos certamente aprofundarão, tendo em conta a ainda escassa informação e resultados conseguidos.

O recrutamento e a seleção estão também agora num outro patamar, com as novas TIC, facilitando a oferta e a procura a níveis até agora mais limitados, quer no espaço físico-geográfico, quer na amplitude de conhecimentos e capacidades de cada um. Até agora o *turnover* estava como que limitado a condicionalismos mais localizados externamente, de uma empresa/organização que não ficasse muito além das áreas de residência do trabalhador, salvo raras exceções. Num futuro estudo, julga-se ser relevante uma análise se a rotatividade por vontade do trabalhador aumentou, de que forma e para que tipo de trabalhadores, considerando que o nomadismo digital quebrou todas as barreiras, sobretudo físicas e geográficas, até agora existentes.

Relativamente à **Qualidade de Vida em teletrabalho**, cuja literatura científica não tive facilidade em encontrar dados relativos ao período em questão, é importante considerar que atualmente os trabalhadores afirmam que esta forma de trabalhar melhorou a sua qualidade de vida. O que importa saber no futuro é se essa qualidade de vida se mantém, num período mais alargado que não o atual. Seria relevante analisar o estado psíquico e físico dos trabalhadores quando praticamente deixarem de sair de casa, sem terem uma linha que os separe efetivamente da sua vida profissional e pessoal, do seu local de trabalho e do conforto das suas casas. A nível social, o convívio com os demais colegas de trabalho certamente se vai ressentir, com a falta das conversas e partilha de ideias e sugestões que, afinal a organização acabava por ter vantagens, considerando que destes pequenos encontros, nem que seja junto da máquina de café, surgem por vezes grandes ideias.

Por último, em trabalhos futuros, optar pela aplicação de um método qualitativo para conseguir aprofundar de forma mais consistente o fenómeno da relação liderança/teletrabalho, bem como os efeitos do teletrabalho a longo prazo.

## 5. REFERÊNCIAS

- Despacho n.º 3427-B/2020 da Administração Interna, Diário da República: Série II, n.º 55 2 (2020). <https://dre.pt/home/-/dre/130399847/details/maximized>
- Agarwal, S., Ramadani, V., Gerguri-Rashiti, S., Agrawal, V., & Dixit, J. K. (2020). Inclusivity of entrepreneurship education on entrepreneurial attitude among young community: evidence from India. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 14(2), 299–319. <https://doi.org/10.1108/JEC-03-2020-0024>
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.021>
- Akdemir, A., Tankisi, S., Aktas, O., Ildiz, B., & Ozturk, H. (2022). *Yöneticilerin, liderlik görevlerine ilişkin algularının çeşitli sektörler bağlamında araştırılması*. 2(1), 78–89. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2185085>
- Alfaiate, H. S. P. (2014). *Estudo do impacto da liderança ética na satisfação e empenhamento de profissionais ativos*. <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/8111>
- Almeida, C. V. G. (2017). O trabalho no modo remoto e a liberdade falseada: a tecnologia que escraviza. *Journal of Chemical Information and Modeling*. [https://web.archive.org/web/20180428102831id\\_/http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=3universobelohorizonte3&page=article&op=viewFile&path%5B%5D=4224&path%5B%5D=2537](https://web.archive.org/web/20180428102831id_/http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=3universobelohorizonte3&page=article&op=viewFile&path%5B%5D=4224&path%5B%5D=2537)
- Almeida, D. B. (2021). *O teletrabalho e as implicações na relação entre trabalho e a vida pessoal e familiar* [Universidade do Minho]. <https://hdl.handle.net/1822/77199>
- Almeida, F. M. (2014). O conceito de trabalho nos clássicos da sociologia. *Revista Espaço Livre*, 9(18), 20–33. <https://redelp.net/index.php/rel/article/view/564/536>
- Alvesson, M. (2013). *The triumph of emptiness*. Oxford University Press.
- Alvesson, M., Bridgman, T., & Willmott, H. (2009). *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford University Press.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 751–796. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00157-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00157-1)
- Andrade, L. L. S. (2020). *Desenvolvimento de um instrumento de medida de qualidade de vida no teletrabalho* [Universidade de Brasília].

<https://repositorio.unb.br/handle/10482/38921>

- Andriessen, J. H. E., & Vartiainen, M. (2006). *Mobile Virtual Work. A New Paradigm?* Ed Springer.
- Anonymous. (2006). *Revisão da Literatura História da gestão* (pp. 7–50).
- Anonymous. (2019). *Tipos de trabalho: formal, informal, autônomo, liberal*. Guia Do Trabalho. <https://www.guiatrabalho.com.br/tipos-de-trabalho.html>
- Ansong, E., & Boateng, R. (2018). Organisational adoption of telecommuting: Evidence from a developing country. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 84(1), e12008. <https://doi.org/10.1002/isd2.12008>
- Antonakis, J., Day, D. V., & Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 643–650. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.002>
- Araújo, S. A., França, F. da S., Cavalcante, G. F. F., Lima, I. F. de, & Medeiros, J. W. de M. (2019). Teletrabalho (telework): uma prospecção para a Editora Universitária da UFPB. *Informação Em Pauta*, 4, 132–151. <https://doi.org/10.32810/2525-3468.ip.v4iEspecial.2019.42611.132-151>
- Ardichvili, A., & Kuchinke, K. P. (2014). Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: A comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US. *Human Resource Development International*, 5(1), 99–117. <https://doi.org/10.1080/13678860110046225>
- Arel, B., Beaudoin, C. A., & Cianci, A. M. (2012). The Impact of Ethical Leadership, the Internal Audit Function, and Moral Intensity on a Financial Reporting Decision. *Journal of Business Ethics*, 109(3), 351–366. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1133-1>
- Asbari, M. (2020). Is Transformational Leadership Suitable for Future Organizational Needs? *International Journal of Sociology, Policy and Law (Ijospl)*, 01(01), 51–55. <https://www.ijospl.org/index.php/ijospl/article/view/17>
- Lei n.º 7/2009 do Ministério do Trabalho, Pub. L. No. 30, Diário da República, I série, n.º 30 (2009). <https://dre.pt/application/file/602193>
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25–33. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership.

- Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.  
<https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Bae, K. Bin, & Kim, D. (2016). The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in U.S. Federal Agencies: Does Gender Matter? *American Review of Public Administration*, 46(3), 356–371. <https://doi.org/10.1177/0275074016637183>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bancaleiro, J. (2008). *RH21-gestão de activos humanos no século 21* (1ª). RH Editora.
- Bandeira, A. (2021). *A evolução do trabalho ao longo da História*. Review of Business and Legal Sciences. <https://www.linkedin.com/pulse/evolucao-do-trabalho-ao-longo-da-historia-ariel-bandeira/?originalSubdomain=pt>
- Barreto Junior, I. F., & Da Silva, J. M. (2015). Teletrabalho e sociedade da informação: modalidades e jornada de trabalho. *Revista de Direitos e Garantias Fundamentais*, 16(2), 29. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5662367>
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. da. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 8(1), 71–91. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>
- Barroso, R. (2022). *A liderança* (Issue January) [Universidade de Coimbra]. [https://www.researchgate.net/publication/358078922\\_A\\_lideranca](https://www.researchgate.net/publication/358078922_A_lideranca)
- Bartlett, M. S. (1950). Tests of significance in factor analysis. *British Journal of Statistical Psychology*, 3(2), 77–85. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8317.1950.tb00285.x>
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113–129. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00058>
- Basile, K., & Beauregard, A. (2016). Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries. *The Electronic Library*, 15(1), 1–5. [https://www.researchgate.net/publication/301684210\\_Strategies\\_for\\_successful\\_te](https://www.researchgate.net/publication/301684210_Strategies_for_successful_te)

lework\_How\_effective\_employees\_manage\_workhome\_boundaries

- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster, 1990.
- Bayrak, T. (2012). IT support services for telecommuting workforce. *Telematics and Informatics*, 29(3), 286–293. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2011.10.002>
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: outcomes and facilitators for employees. *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*, 1–960. <https://doi.org/10.1017/9781108649636>
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de Pessoas com "scorecard"* (15ª). Editora Campus.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Bentley, K., & Yoong, P. (2000). Knowledge work and telework: An exploratory study. *Internet Research*, 10(4), 346–356. <https://doi.org/10.1108/10662240010342658>
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102–114. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009>
- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. A. P. (2017). Authentic leadership and knowledge management. *Gestão & Produção*, 24(1), 2–14. [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2017000100002&lang=pt%0Ahttp://www.scielo.br/pdf/gp/v24n1/en\\_0104-530X-gp-0104-530X898-13.pdf%0Ahttp://www.scielo.br/pdf/gp/v24n1/0104-530X-gp-0104-530X898-13.pdf](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017000100002&lang=pt%0Ahttp://www.scielo.br/pdf/gp/v24n1/en_0104-530X-gp-0104-530X898-13.pdf%0Ahttp://www.scielo.br/pdf/gp/v24n1/0104-530X-gp-0104-530X898-13.pdf)
- Bhargavi, D. S., & Yaseen, A. (2016). Leadership Styles and Organizational Performance Dr. Swapna Bhargavi 1 & Mr. Ibrahim Shehhi 2. *Strategic Management Quarterly*, 4(1), 87–117. [http://smqnet.com/journals/smq/Vol\\_4\\_No\\_1\\_March\\_2016/5.pdf](http://smqnet.com/journals/smq/Vol_4_No_1_March_2016/5.pdf)
- Bianco, G. T. (2016). Planejamento estratégico aplicado a uma microempresa do setor da atividade física em Juiz de Fora. *Revista Brasileira de Ergonomia*, 57. <https://www2.ufjf.br/engenhariadeproducao//files/2015/10/gabrielstosbianco.pdf>
- Bispo, N. (2021, July 16). Liderança Situacional e a Teoria de Hersey e Blanchard. *RH*

- Portal. <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderana-situacional-e-a-teoria-de-hersey-e-blanchard/>
- Blanchard, K. (2012). *Um nível superior de liderança*. Actual Editora.
- Blom, M., & Alvesson, M. (2014). Leadership On Demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 344–357. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.10.006>
- Bloom, N. (2021). Hybrid is the future of work. *Policy Brief Stanford*, 1–5. <https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/hybrid-future-work>
- Boavida, N., & Brandão Moniz, A. (2020). *Virtual work in Portugal: a literature review*. 0–3. [https://ricot.com.pt/artigos/1/IJWC.19\\_Boavida&Moniz\\_p.1.15.pdf](https://ricot.com.pt/artigos/1/IJWC.19_Boavida&Moniz_p.1.15.pdf)
- Braudel, F. (1996). *Civilização material, economia e capitalismo - séculos XV-XVIII - os jogos das trocas.pdf* (pp. 192–197). [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4260269/mod\\_resource/content/1/Fernand Braudel - Situar o mercado.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4260269/mod_resource/content/1/FernandBraudel-Situar%20o%20mercado.pdf)
- Brinzea, V.-M., & Secara, C.-G. (2017). *The telework, a flexible way to work in a changing workplace*. 16, 104–112. <http://eds.b.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/eds/detail/detail?vid=32&sid=6bef2695-8d2a-41aa-8693-8857d0e261b8%40pdc-v-sessmgr03&bdata=JmxhbmMc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=edsdoj.929062c17ebb40e1a552f63073ea1d4d&db=edsdoj>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Bucater, A. (2016). *Liderança a distância: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto* (Vol. 147, Issue March) [Universidade Metodolista de São Paulo]. <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1580>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The Management of Innovation*. Oxford University Press.
- Cabral-Cardoso, C. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito, perspectivas e prospectivas*. D. Quixote.
- Caiusca, A. (2018). *As três fases do Paleolítico*. 1–5. <https://www.guiaestudo.com.br/paleolitico/amp>

- Cancelino, A. F., Moreira, A., Marques-Quinteiro, P., & Almeida, P. (2020). O papel do locus de controlo na relação entre a liderança situacional e a satisfação. *PSICOLOGIA*, 34(1), 162–173. <https://doi.org/10.17575/psicologia.v34i1.1445>
- Cândido, S. E. A., Neto, M. S., & Donadone, J. C. (2019). *Teoria das Organizações*. April. [https://www.researchgate.net/publication/333731874\\_Teoria\\_das\\_organizacoes](https://www.researchgate.net/publication/333731874_Teoria_das_organizacoes)
- Cardy, R. L., & Dobbins, G. H. (1996). Human resource management in a total quality organizational environment: Shifting from a traditional to a TQHRM approach. *Journal of Quality Management*, 1(1), 5–20. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(96\)90003-6](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(96)90003-6)
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116(May), 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Cattell, R. B., & Stice, G. F. (1954). Four Formulae for Selecting Leaders on the Basis of Personality. *Human Relations*, 7(4), 493–507. <https://doi.org/10.1177/001872675400700404>
- Cheng, C. H., Guelfirat, T., Messinger, C., Schmitt, J. O., Schnelte, M., & Weber, P. (2015). Semantic degrees for industrie 4.0 engineering : Deciding on the degree of semantic formalization to select appropriate technologies. *2015 10th Joint Meeting of the European Software Engineering Conference and the ACM SIGSOFT Symposium on the Foundations of Software Engineering, ESEC/FSE 2015 - Proceedings*, 1010–1013. <https://doi.org/10.1145/2786805.2804434>
- Cherrington, D. J. (1995). *The Management of Human Resources*. Prentice Hall; Subsequent edition (January 15, 1995).
- Cherry, K. (2015). Leadership styles. *Nursing Standard*, 3(27), 9–11. [http://myweb.astate.edu/sbounds/AP/2 Leadership Styles.pdf](http://myweb.astate.edu/sbounds/AP/2%20Leadership%20Styles.pdf)
- Cherry, K. (2018). Autocratic leadership: Key characteristics, strength, and weaknesses. *Library Philosophy and Practice (Ejournal)*, 1–11. <https://www.verywellmind.com/what-is-autocratic-leadership-2795314>
- Chiavenato, I. (1994). *Administração de Empresas: uma abordagem contingencial*. Pearson Education do Brasil.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (Campus). <https://redeprocurtos.com.br/docs/TÉCNICO> EM ADMINISTRAÇÃO/Módulo/teoria-geral-da-administracao-chiavenato.pdf

- Chiavenato, I. (2006). *Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração*. Editora Campos.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas - o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª). Karin Gutz Inglês. [https://www.academia.edu/44975632/Gestao\\_de\\_pessoas\\_o\\_novo\\_papel\\_idalberto\\_chiavenatopdf\\_compress](https://www.academia.edu/44975632/Gestao_de_pessoas_o_novo_papel_idalberto_chiavenatopdf_compress)
- Chukwusa, J. (2019). Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries. *Library Philosophy and Practice*, 2019(December 2018). <https://www.proquest.com/openview/f272f7718d86e58e22f7098301599444/1?pq-origsite=gscholar&cbl=54903>
- CNPD. (2019). *Histórico da CNPD*. 21–23. <https://www.cnpd.pt/cnpd/o-que-somos-e-quem-somos/historico-da-cnpd/>
- Coenen, M., & Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564–576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>
- Comissão Europeia. (2015). O Espaço Schengen. *Europa Sem Fronteiras*, 1–16. [https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/e-library/docs/schengen\\_brochure/schengen\\_brochure\\_dr3111126\\_pt.pdf](https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/e-library/docs/schengen_brochure/schengen_brochure_dr3111126_pt.pdf)
- Costa, I. de S. A. da. (2007). Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. *Revista de Administração Pública*, 41(1), 105–124. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100007>
- Cravid, J. P. L. G. (2015). A liderança como fator de motivação : Um olhar à realidade da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe [Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. In *Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna*. [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/15410/1/Dissertação\\_Cravid1415.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/15410/1/Dissertação_Cravid1415.pdf)
- Crawford, J. O., MacCalman, L., & Jackson, C. A. (2011). The health and well-being of remote and mobile workers. *Occupational Medicine*, 61(6), 385–394. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqr071>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª). RH Editora.

- Daft, R. L., & Lejn, P. (2006). *Uroki liderstva: per. s angl.* Moskva, Eksmo.
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership Development: An Outcome-Oriented Review Based on Time and Levels of Analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 133–156. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science*, 6(5), 524–540. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.5.524>
- DeVries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570–593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>
- DGS. (2020). *Covid-19*. Direção Geral de Saúde. <https://covid19.min-saude.pt/>
- Dockery, A. M., & Bawa, S. (2018). When two worlds collude: Working from home and family functioning in Australia. *International Labour Review*, 157(4), 609–630. <https://doi.org/10.1111/ilr.12119>
- Domenico, L. Di, Pullano, G., Coletti, P., Hens, N., & Colizza, V. (2020). Expected impact of school closure and telework to mitigate COVID-19 epidemic in France. *EPIcx Lab*, 15, 1–15. [http://www.epicx-lab.com/uploads/9/6/9/4/9694133/inserm\\_covid-19-school-closure-french-regions\\_20200313.pdf](http://www.epicx-lab.com/uploads/9/6/9/4/9694133/inserm_covid-19-school-closure-french-regions_20200313.pdf)
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *Leadership Quarterly*, 19(6), 635–653. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.003>
- Drucker, F. P. (1967). *Effective Executive*. Harper Collins Publishers. <https://dtleadership.my/wp-content/uploads/2019/05/Drucker-2006-The-Effective-Executive-The-Definitive-Guide-to-Getting-the-Right-Things-Done.pdf>
- Drucker, P. (2001). *O melhor de Peter Drucker: A sociedade*. Exame. <https://ilide.info/doc-viewer>
- Drucker, P. F. (1997). *Sociedade Pós-Capitalista*. Pioneira.
- Duarte, L. A. B. P. (2021). *Estilos de liderança – caso de estudo da Empresa Mendes Gonçalves* [ISEG]. <http://hdl.handle.net/10400.5/23183>
- Dumont, L. (2000). *Homo aequalis: gênese e plenitude da ideologia econômica*. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4257768/mod\\_resource/content/1/DUMO](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4257768/mod_resource/content/1/DUMO)

NT%2C Louis - Homo Aequalis - cap.1.pdf

- Duxbury, L., & Neufeld, D. (1999). An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(1), 1–28. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(98\)00026-5](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(98)00026-5)
- Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55(6), 467–480. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00174-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00174-0)
- Estrada, M. (2014). *Teletrabalho & direito: o trabalho à distância e sua análise jurídica em face aos avanços tecnológicos*. Juruá Editora, Ed.
- Etzioni, A. (1972). *Organizações modernas*. Livraria Pioneira, Editora. <https://doceru.com/doc/nxe5scn>
- EUR-Lex European Union Law. (2020). *Teleworking*. 8–10. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=legissum:c10131>
- European Social Partners. (2006). Implementation of the european framework agreement on telework. *Unice*, 1–36. <http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2014/04/2006-01429-EN.pdf>
- Farias, C. S. S. (2021). Liderança laissez-faire: possibilidades de aprofundamento das discussões [UNIFACS - Universidade Salvador]. In *Society*. <https://tede.unifacs.br/bitstream/tede/792/2/Cassiana Santos da Silva Farias.pdf>
- Farinha, J. (2016). How is trust affected by a leader's failure on his role? *ICIM 2016 Universidade Europeia*, 245–254. <http://hdl.handle.net/10400.26/30439>
- Farinha, J. (2018). How Leadership can be impacted by diferente Organizational Cultures and have influence on followers. In *Cultural Dimensions - the diferente impacts on Leadership behaviors* (pp. 425–435). <https://www.proquest.com/openview/4738511b6201caf2e10b94a2ba4b727f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1796418>
- Farinha, J., & Ascenso, L. R. (2022). Telework as an Element That Leverages Professional Performance and Family Balance. In *Challenges for Human Resource management in the Covid-19 era* (pp. 187–207). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9840-5.ch010>
- Farinha, J. P. R. (2019). *O Impacto da Comunicação dos Líderes na Responsabilidade e Autonomia dos Colaboradores* [Universidade Europeia]. <http://hdl.handle.net/10400.26/31064>

- Farinha, J., & Sousa, M. J. (2015). How leadership fosters communication and Impacts employees responsibility and autonomy. *Proceedings of the 11th European Conference on Management Leadership and Governance (ECMLG 2015)*, 553–559. <https://www.proquest.com/openview/4738511b6201caf2e10b94a2ba4b727f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1796418>
- Farinha, J., & Tomé, E. (2019). *Changing and improving behavior in management and team meetings* (pp. 676–684). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-6155-2.ch048>
- Fayol, H. (1960). *Administração Industrial e Geral*. Edições sílabo.
- Felber, C. (2017). *A Economia do Bem comum*. Editorial Presença.
- Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). Managerial control of employees working at home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241–264. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00271>
- Ferreira, A. C. A. S. (2020). *Satisfação com o teletrabalho e as relações trabalho-família: uma questão de equilíbrio ou de conflito?* (Issue 3) [Universidade do Porto]. <https://hdl.handle.net/10216/130690>
- Ferreira, M. E. (2020). *Gestão de equipes: vantagens e dicas*. <https://www.abacoconsultoria.com.br/post/gestao-de-equipes-vantagens-e-dicas>
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 1, Issue C, pp. 149–190). [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)
- Fiedler, F. E. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 11, pp. 59–112). [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60005-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60005-2)
- Fiedler, F. E. (1981). Leadership Effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 24(5), 619–632. <https://doi.org/10.1177/000276428102400503>
- Figueiredo, D., & Silva, J. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 16(1), 160–185. <https://doi.org/10.1590/S0104-62762010000100007>
- Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28–46. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?format=pdf&lang=pt>
- Fiolhais, R. M. B. (1996). *Sobre as implicações jurídico-laborais do teletrabalho*

- subordinado em Portugal*. Instituto do Emprego e Formação Profissional, 1998.
- Fleming, P., & Spicer, A. . (2010). *Contesting the Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations*. Cambridge University Press.
- Fonseca, A. A. S. (2003). A influência da gestão de linha na gestão de recursos humanos [Universidade do Minho]. In *Białorutenistyka Białostocka* (Vol. 13). <https://doi.org/10.15290/bb.2021.13.16>
- Fontana, C. P. (2021). A evolução do trabalho: da Pré-História até ao teletrabalho. In *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação* (Vol. 7, Issue 7, pp. 1155–1168). <https://doi.org/10.51891/rease.v7i7.1759>
- Fortin, M.-F. (1999). O processo de investigação. In *O Processo de Investigação: Da conceção à realização*. Décarie Éditeur. [https://www.academia.edu/42384751/O\\_processo\\_de\\_investigacao\\_FORTIN](https://www.academia.edu/42384751/O_processo_de_investigacao_FORTIN)
- Fortin, M. F. (2009). *O processo de investoigação: da conceção à realização* (5<sup>a</sup>). Lusociência.
- França, V. M. (2013). Contributo da formação para o elevado desempenho organizacional: Um estudo de caso de uma entidade formadora [Universidade de Coimbra]. In *Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra*. [https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/23239/1/Contributo da formação para o elevado desempenho organizacional - Vanessa França.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/23239/1/Contributo%20da%20formacao%20para%20o%20elevado%20desempenho%20organizacional%20-%20Vanessa%20Franca.pdf)
- Franco, M., & Ferreira, T. S. D. C. (2007). Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem. In *Comportamento organizacional e gestão* (Vol. 13, n.º2, Issues 169–189, pp. 1–22). [https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/5002/1/COG%2C 13%282%29%2C 169-189.pdf](https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/5002/1/COG%2C%2013%282%29%2C%20169-189.pdf)
- Freitas, C. S. B. (2019). A Liderança ética e o conflito entre o trabalho e a vida familiar nos enfermeiros do setor público. *Dissertação de Mestrado Em Estudos de Gestão*, 166. <https://hdl.handle.net/1822/61082>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Galton, F. (1889). *Natural inheritance*. Macmillan and Company, 1894. <https://galton.org/books/natural-inheritance/pdf/galton-nat-inh-1up-clean.pdf>
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2016). Clarifying Leadership: High-impact Leaders in a Time of Leadership Crisis. *Revista de Management Comparat Internațional*, 17(3), 212–

224.

- Garfinkle, J. (2020). *Leadership styles article, what's your style?*  
<https://garfinkleexecutivecoaching.com/articles/leadership-styles-articles>
- Gil, J. C. S. L. (2021). *A importância da liderança transformacional em tempo de pandemia Covid-19 - estudo de caso da Vinci Airports com aplicações da PLSR e PLS-DA* [Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias].  
<http://hdl.handle.net/10437/12699>
- Gil, S. I. P. F. S. (2015). *As perspectivas civis do contrato de trabalho - o teletrabalho subordinado: seu estudo nos ordenamentos jurídicos português e espanhol* [Universidade da Coruña]. <http://hdl.handle.net/10198/12840>
- Giovanis, E. (2018). The relationship between teleworking, traffic and air pollution. *Atmospheric Pollution Research*, 9(1), 1–14.  
<https://doi.org/10.1016/j.apr.2017.06.004>
- Giustina, K. A. Della, Gasparetto, V., & Lunkes, R. J. (2020). Efeito dos Estilos de Liderança nos Sistemas de Controle Gerencial e no Desempenho Organizacional. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 18(1).  
<https://core.ac.uk/download/pdf/288229341.pdf>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2003). The new leaders: transforming the art of leadership into the science of results. *International Journal of Information Management*, 23(3), 273–274. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(03\)00031-8](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(03)00031-8)
- Gonçalves, S. P. (2014). *Psicossociologia do trabalho e das organizações*. Pactor. Lidel.
- Goulart, J. O. (2009). *Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível*. Senac.
- Gould, D. J., Gallagher, R., & Allen, D. (2016). Leadership and management for infection prevention and control: what do we have and what do we need? *Journal of Hospital Infection*, 94(2), 165–168. <https://doi.org/10.1016/j.jhin.2016.07.005>
- Guimarães, C. P. S. F. (2002). *Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis*.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise Multivariada de Dados* (5ª). Bookman.  
[https://www.academia.edu/25729179/Livro\\_Análise\\_Multivariada\\_de\\_dados\\_Hair\\_Anderson\\_Tathan\\_Black\\_5\\_Ed](https://www.academia.edu/25729179/Livro_Análise_Multivariada_de_dados_Hair_Anderson_Tathan_Black_5_Ed)

- Haleem, A., & Javaid, M. (2019). Industry 5.0 and its applications in orthopaedics. *Journal of Clinical Orthopaedics and Trauma*, 10(4), 807–808. <https://doi.org/10.1016/j.jcot.2018.12.010>
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), 74–80. <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>
- Harrison, R. (2009). *Learning and Development (5ª)*. Chartered Institute of Personnel & Development, United Kingdom, Wimbledon.
- Harun ; MEYDAN, B. (2018). Liderlik tarzlarının çalışanların ses verme davranışına etkisi: kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73(1), 223–244. [https://doi.org/10.1501/SBFder\\_00000002495](https://doi.org/10.1501/SBFder_00000002495)
- Hau, F., & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 37–52. <https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>
- Hazan, B. F., & Morato, A. D. P. (2018). Teletrabalho no direito brasileiro: fundamentos, perspectivas e alterações promovidas pela reforma trabalhista. *Lex Humana (Petrópolis, RJ, Brasil)*, 10(1), 1. <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/1584/702>
- Hennekam, S., & Shymko, Y. (2020). Coping with the COVID-19 crisis: force majeure and gender performativity. *Gender, Work & Organization*, 27(5), 788–803. <https://doi.org/10.1111/gwao.12479>
- Henry, O. (2023). *Every Company Going Remote Permanently*. <https://buildremote.co/companies/companies-going-remote-permanently/>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para Administradores*. Diversos.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). *Managing virtual teams : A review of current empirical research*. 15, 69–95. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>
- Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220–241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)
- Hinds, P. J., & Kiesler, S. (2002). *Distributed Work*. MIT Press.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493–504. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.6.493>

- House, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90037-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90037-4)
- House, R. J. (1995). *Leadership in the Twenty-first Century: A Speculative Inquiry*. Reginald H. Jones Center, Wharton School, University of Pennsylvania.
- Huang, C., Wang, Y., Li, X., Ren, L., Zhao, J., Hu, Y., Zhang, L., Fan, G., Xu, J., Gu, X., Cheng, Z., Yu, T., Xia, J., Wei, Y., Wu, W., Xie, X., Yin, W., Li, H., Liu, M., ... Cao, B. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *The Lancet*, 395(10223), 497–506. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30183-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30183-5)
- Huberman, L. (1986). *Historia da Riqueza do Homem*. 313. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/47360362/LEO\\_HUBERMAN\\_-\\_HISTORIA\\_DA\\_RIQUEZA\\_DO\\_HOMEM-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1659095449&Signature=F8HfBkJ-U6ch6aI9W7JvwNyLa3HDWtpZdLoO3~olRJSDDd83dGZeYVMa9oQgJyxk2~mTFcpKqb86sHngMhoSCjh5hGhQARcF5FqiB7zDBs-Fs87bn](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/47360362/LEO_HUBERMAN_-_HISTORIA_DA_RIQUEZA_DO_HOMEM-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1659095449&Signature=F8HfBkJ-U6ch6aI9W7JvwNyLa3HDWtpZdLoO3~olRJSDDd83dGZeYVMa9oQgJyxk2~mTFcpKqb86sHngMhoSCjh5hGhQARcF5FqiB7zDBs-Fs87bn)
- Hunter, J. C. (2018). *Como Tornar-se um melhor líder*. Editorial Presença.
- IEFP. (2022). *Perfil do potencial teletrabalhor ( a )*. [https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/47381/mod\\_scorm/content/0/per04/03per04.htm](https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/47381/mod_scorm/content/0/per04/03per04.htm)
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: What does it mean for management? *Long Range Planning*, 37(4), 319–334. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.004>
- Illegems, V., Verbeke, A., & S'Jegers, R. (2001). The organizational context of teleworking implementation. *Technological Forecasting and Social Change*, 68(3), 275–291. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(00\)00105-0](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(00)00105-0)
- INE. (n.d.). *O que se considera uma PME*. Retrieved October 14, 2022, from [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_faqs&FAQSfaq\\_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt)
- Jabbour, C. J. C., Jabbour, A. B. L. de S., Stefanelli, N. O., & Teixeira, A. A. (2012). Gestão Ambiental e estrutura organizacional: estudo de múltiplos casos. *Revista de Gestão*, 19(3), 361–376. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616303150>
- Jacquinet, M. (2019). *O que é a gestão? Uma muito breve intridução* (Issue Parker 2002, pp. 1–7). <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/8616/1/MarcJacquinet2019bDE>

E Gestão.pdf

- Jeremy Mitonga-Monga. (2012). Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 6(15), 5389–5398. <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/1B58BF723395>
- Johns, H., & Moser, H. R. (1989). From trait to transformation - The evolution of leadership theories by Johns & Moser.pdf. *Education*, 110(1), 115–122. <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=f680b7ad-3d00-4b1a-ad89-7d7141a55672%40redis>
- Johnson, S. L. (2019). Authentic Leadership Theory and Practical Applications in Nuclear Medicine. *Journal of Nuclear Medicine Technology*, 47(3), 181–188. <https://doi.org/10.2967/jnmt.118.222851>
- Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K., & Finkelstein, S. (2013). Someone to Look Up To. *Journal of Management*, 39(3), 660–683. <https://doi.org/10.1177/0149206311398136>
- Junior, A. P., Neto, J. M. S., Pedruzzi, N. de L. I., & Cardoso, R. R. (2016). Leitura da evolução das teorias sobre liderança. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(1), 247–261. <https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.001.0017>
- Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Educational and Psychological Measurement. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 111–117. <https://doi.org/10.1177/001316447403400115>
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96–110. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Keles, N. (2022). Leadership, Leadership Styles and Leadership in Public Administration Special of Turkish Customs Administrations. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, July, 14. <https://doi.org/10.52848/ijls.1070904>
- Khajeh, E. H. (2018). Impacts of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 10. <https://ibimapublishing.com/uploads/articles/JHRMR/2018/687849/687849-1.pdf>
- Khalifa, M., & Davison, R. (2000). Exploring the telecommuting paradox. *Communications of the ACM*, 43(3), 29–31. <https://doi.org/10.1145/330534.330554>
- Kim, T., Mullins, L. B., & Yoon, T. (2021). Supervision of telework: a key to organizational performance. *American Review of Public Administration*, 51(4), 263–277. <https://doi.org/10.1177/0275074021992058>

- Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: the mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control*, 24(3), 241–266. <https://doi.org/10.1007/s00187-013-0181-3>
- Kline, R. B. (2016). Principles and Practice of Structural Equation Modeling. *Canadian Graduate Journal of Sociology and Criminology*, 1(1), 554. [https://www.researchgate.net/profile/Cahyono-St/publication/361910413\\_Principles\\_and\\_Practice\\_of\\_Structural\\_Equation\\_Modeling/links/62cc4f0ed7bd92231faa4db1/Principles-and-Practice-of-Structural-Equation-Modeling.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Cahyono-St/publication/361910413_Principles_and_Practice_of_Structural_Equation_Modeling/links/62cc4f0ed7bd92231faa4db1/Principles-and-Practice-of-Structural-Equation-Modeling.pdf)
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Grupo Editorial Norma.
- Kotter, J. P. (2017). *Liderar a mudança*. Lua de Papel.
- Kovač, J., & Jesenko, M. (2010). The connection between trust and leadership styles in Slovene organizations. *Journal of East European Management Studies*, 15(1), 9–33. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2010-1-9>
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work Groups and Teams in Organizations. In & R. J. K. W. C. Borman, D. R. Ilgen (Ed.), *Handbook of Psychology* (pp. 333–375). John Wiley & Sons, Inc.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Kurkland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)
- Kwok, A. C. F. (2015). *The Evolution of Management Theories : A Literature Review. 1*, 28–40. [https://www.researchgate.net/publication/307760441\\_The\\_Evolution\\_of\\_Management\\_Theories\\_A\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/307760441_The_Evolution_of_Management_Theories_A_Literature_Review)
- Lambin, J.-J. (2004). *Marketing Estratégico* (4<sup>a</sup>). Mc Graw-Hill.
- Lança, R. (2012). *Como Formar Equipas de Elevado Desempenho*. Escolar Editora.

- Leite, A. L., da Cunha Lemos, D., & Aldir Schneider, W. (2019a). Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*; v. 17 n. 3: Set/Dez 2019; 186-209, 17(12), 187–210. <http://ezproxy.unal.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.4DCAEC89&lang=es&site=eds-live>
- Leite, A. L., da Cunha Lemos, D., & Aldir Schneider, W. (2019b). Teleworking: an Integrative review of international literature. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*; v. 17 n. 3: Set/Dez 2019; 186-209, 17(12), 187–210. <http://ezproxy.unal.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.4DCAEC89&lang=es&site=eds-live>
- Lemia, V. I. R. (2018). *Análise do papel das organizações não governamentais (ONG) no desenvolvimento das comunidades locais das cidades da Beira e Dondo* [Universidade Eduardo Mondlane]. <http://www.repositorio.uem.mz/bitstream/258/670/1/2018 - Lemia%2C Valeriana da Inocência Rufino.pdf>
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Brothers;
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.
- Lopes, M. J., & Leite, M. J. L. (2018). Liderança Situacional: Novo Paradigma para os Dias Atuais. *ID on Line REVISTA DE PSICOLOGIA*, 12(42), 349–366. <https://doi.org/10.14295/idonline.v12i42.1330>
- Luo, B. N., Sun, T., Lin, C. H., Luo, D., Qin, G., & Pan, J. (2020). The human resource architecture model: A twenty-year review and future research directions. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–38. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1787486>
- Mações, M. (2018). *Manual de Gestão Moderna*. Actual Editora.
- Macaire, L. I. M. (2021). *2020: o impacto do teletrabalho antes, durante e pós covid-19* [ISAG- Instituto Superior de Administração e Gestão]. <http://hdl.handle.net/10400.26/36967>
- Maccoby, M. (2004). Why people follow the leader: the power of transference. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2004/09/why-people-follow-the-leader-the-power-of-transference>
- Magalhães Filho, O. V. de, & Pereira, V. da C. (2013). Gestão de pessoas e seu contexto na sociedade contemporânea. *Comunicação & Mercado/UNIGRAN*, 1(4), 115–125. <https://docplayer.com.br/1277104-Gestao-de-pessoas-e-seu-contexto-na-sociedade->

contemporanea.html

- Magnavita, N., Tripepi, G., & Chiorri, C. (2021). Telecommuting, Off-Time Work, and Intrusive Leadership in Workers' Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3330. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073330>
- Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7), 668–690. <https://doi.org/10.1108/02683940010378054>
- Maqsood, S., Bilal, H., Nazir, S., & Baig, R. (2013). Manager's leadership styles and employee job satisfaction. *Human and Social Science Research*, 1(2). [https://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-PT&as\\_sdt=0%2C5&q=Manager's+leadership+styles+and+employee+job+satisfaction%2C+Maqsood&btnG=](https://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=Manager's+leadership+styles+and+employee+job+satisfaction%2C+Maqsood&btnG=)
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2021). *Metodologia do Trabalho Científico*. Editora Atlas.
- Markham, S. (2013). *Women as agents of change: Having voice in society and influencing policy*. 5. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/21031>
- Marôco, J. (2021). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (8ª). ReportNumber.
- Marques, T., Reis, N., & Gomes, J. F. S. (2018). Responsible Leadership Research: A Bibliometric Review. *BAR - Brazilian Administration Review*, 15(1), 1–25. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2018170112>
- Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., José Vela-Jiménez, M., & De-Luis-Carnicer, P. (2008). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 7–31. <https://doi.org/10.1108/09534810810847011>
- Marx, K., & Engels, F. (2007). *A ideologia alemã*. Boitempo Editorial. <http://abdet.com.br/site/wp-content/uploads/2014/12/A-Ideologia-Alemã.pdf>
- Matos, D. A. S., & Rodrigues, E. C. (2019). *Análise Fatorial*. Enap. <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4790>
- Maximiano, A. C. A. (2017). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital* (8ª). Editora Atlas.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Rude, S. N. (2001). Turnover and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1294–1299.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1294>

- Medeiros, M. I. G., Terra, L. G., Santos, G., E., Pinto, R. S., Santos, & Gil, J. C. S. L. (2011). *Estrutura organizacional e modelo de gestão - uma análise no instituto federal sul-rio-grandense* – *ifsul*.  
<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/26140>
- Mello, A. (1999). Teletrabalho ( Telework ): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. *American Review Of Respiratory Disease*. [https://crasp.gov.br/wp/wp-content/uploads/17\\_11\\_2004\\_TELETRABALHO\\_O\\_TRABALHO\\_EM\\_QUALQUER\\_LUGAR\\_E\\_A\\_QUALQUER\\_HORA.pdf](https://crasp.gov.br/wp/wp-content/uploads/17_11_2004_TELETRABALHO_O_TRABALHO_EM_QUALQUER_LUGAR_E_A_QUALQUER_HORA.pdf)
- Mendes, F. M. (2022). *Forma jurídica das empresas*. Sociedades Comerciais.  
<https://www.sociedadescomerciais.pt/forma-juridica-das-empresas/>
- Menezes, D. C. (2019). Organização: em busca de uma definição e sua funcionalidade. *Revista de Administração IMED*, 9(2), 153. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2019.v9i2.3097>
- Milani, N. C., Mosquin, E. S., & Michel, M. (2008). Uma breve análise sobre os conceitos de organização e cultura organizacional. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, 7.  
[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/11MT5LXVhh1VQUz\\_2013-4-30-12-29-3.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/11MT5LXVhh1VQUz_2013-4-30-12-29-3.pdf)
- Mintzberg, H. (1979). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári da estratégia*. Bookman.
- Miranda, S. M. L. (2007). Liderazgo política en las organizaciones: en busca de la teoria [Universidade Complutense de Madrid]. In *Liderazgo política en las organizaciones: en busca de la teoria*.  
<http://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/1030>
- Montreuil, S., & Lippel, K. (2003). Telework and occupational health: A Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science*, 41(4), 339–358.  
[https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(02\)00042-5](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(02)00042-5)
- Moon, K.-K., & Jung, C. (2018). Management Representativeness, Ethical Leadership, and Employee Job Satisfaction in the U.S. Federal Government. *Public Personnel Management*, 47(3), 265–286. <https://doi.org/10.1177/0091026018767480>
- Moreira, F., & Pacheco, A. V. (2020). *Teletrabalho* (1ª). Ed.Self.
- Muller, M., Rauski, E. D. F., Eyng, I. S., & Moreira, J. (2005). Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado “Beta.” *Revista Gestão*

- Industrial* 93, 1(4), 93–100.  
<https://revistas.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/146/142>
- Nahavandi, S. (2019). Industry 5.0—A human-centric solution. *Sustainability*, 11(16), 4371. <https://doi.org/10.3390/su11164371>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Nanjundeswaraswamy T. S. and Swamy D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2).  
[https://www.researchgate.net/publication/272509462\\_Leadership\\_styles](https://www.researchgate.net/publication/272509462_Leadership_styles)
- Navarro, E. M. (2015). *Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora*. ITSON Educar para transcender. <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/tesiselbamyriam.pdf>
- Neessen, P. C. M., Caniëls, M. C. J., Vos, B., & de Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545–571. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>
- Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Pergaminho/ Bertrand.
- Neves, C. de M. C. (2019). *Relação entre teletrabalho e satisfação dos colaboradores: um estudo de caso com engenheiros de software*. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/123052/2/360046.pdf>
- Neves, D. R., Nascimento, R. P., Felix Jr, M. S., Silva, F. A. da, & Andrade, R. O. B. de. (2018). Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. *Cadernos EBAPÉ.BR*, 16(2), 318–330. <https://doi.org/10.1590/1679-395159388>
- Neves, I. (2015). *A Liderança e a sua importância na Gestão de Equipas Comerciais* [Universidade do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/81500/2/37275.pdf>
- Nilles, J. M. (1976). *The telecommunications-transportation tradeoff. Options for tomorrow*. Wiley.
- Nohara, J. J., Acevedo, C. R., Ribeiro, A. F., & Silva, S. M. B. (2010). O Teletrabalho na Percepção dos Teletrabalhadores. *Revista de Administração e Inovação*. <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174/83246>

- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications, Inc.
- Novitasari, D., Supiana, N., Supriatna, H., Agung Ali Fikri, M., & Asbari, M. (2021). the role of leadership in innovation performance: transactional versus transformational style. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 07(01), 26–36. <https://doi.org/10.34203/jimfe.v7i1.2981>
- OIT. (2021). *Livro Verde - sobre o futuro do trabalho*. 1–195. <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3D%3DBQAAAB%2BLCAAAAAAABAAzNLQwMQMAqSscTAUAAAA%3D>
- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A., & Sajuyigbe, A. S. (2012). Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202–207. <http://link.springer.com/10.1007/s00187-013-0181-3>
- Oliveira, D. P. R. (2006). *Sistemas, organizações e métodos-uma abordagem gerencial* (Atlas (ed.); 16<sup>a</sup>). [https://www.academia.edu/35607785/Kupdf\\_com\\_oliveira\\_djalma\\_de\\_pinho\\_reboucas\\_de\\_sistema\\_organizacoes\\_e\\_metodos\\_ocr](https://www.academia.edu/35607785/Kupdf_com_oliveira_djalma_de_pinho_reboucas_de_sistema_organizacoes_e_metodos_ocr)
- Oliveira, J. M. F. (2021). A liderança situacional como modelo de gestão de equipas. *Revista Académica Interdisciplinar-INESP*, 73–86. <http://www.inesp.edu.br/revista/wp-content/uploads/2021/12/2a-Edicao-da-Revista-INESP-1.pdf#page=74>
- Oliveira, M. R. S. S. (2012). *Gestão de Equipas de Elevada Performance na Empresa Cafés Nandi, S.A.* [ISEG-Instituto Superior de Economia e Gestão]. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/10468/1/DM-MRSSO-2012.pdf>
- Panzenhagen, L. M., & Nez, E. De. (2012). Chefia e liderança na gestão pública: algumas reflexões. *Gestão Em Foco*, 1–13. [https://www.academia.edu/21974937/CHEFIA\\_E\\_LIDERANCA\\_NA\\_GESTAO\\_PUBLICA\\_ALGUMAS\\_REFLEXOES](https://www.academia.edu/21974937/CHEFIA_E_LIDERANCA_NA_GESTAO_PUBLICA_ALGUMAS_REFLEXOES)
- Parker, M. (2002). Queering Management and Organization. *Gender, Work & Organization*, 9(2), 146–166. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00153>
- Paschek, D., Mocan, A., & Draghici, A. (2019). Industry 5.0 – The Expected Impact Of Next Industrial Revolution. *Management, Knowledge Learning International Conference 2019*, 125–132. <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-25-3/papers/ML19-017.pdf>

- Patrickson, M. (2002). Teleworking: Potential employment opportunities for older workers? *International Journal of Manpower*, 23(8), 704–715. <https://doi.org/10.1108/01437720210453902>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Pereira, M. J. S. (2014). *A Gestão da Comunicação nas Organizações e Liderança Pessoal* [Universidade de Santiago de Compostela]. [http://repositorio.uportu.pt/jspui/bitstream/11328/2306/1/A gestão da comunicação nas organizações-3.pdf](http://repositorio.uportu.pt/jspui/bitstream/11328/2306/1/A%20gest%C3%A3o%20da%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es-3.pdf)
- Pereira, M. M. (2015). Liderança Estratégica como diferencial competitivo nas empresas - Análise da liderança de Zeinal Bava na Portugal Telecom. *Instituto Politécnico De Lisboa Instituto Superior De Contabilidade E Administração De Lisboa*, 181. <http://hdl.handle.net/10400.21/5294>
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & Carnicer, M. P. L. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, 32(6), 733-755+801. <https://doi.org/10.1108/00483480310498693>
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & De Luis Carnicer, M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: Perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775–783. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00069-4)
- Pestana, M. H., & Gajeiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS (6ª)*. Edições sílabo.
- Petrucci, A. (2019). Visionary leadership: five insights to shape an emerging industry. *Forbes*, 2–6. <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2019/06/06/visionary-leadership-five-insights-to-shape-an-emerging-industry/#44c5a43a6ee4>
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.
- Pinto, A. R. M. B. (2021). *Impactos do teletrabalho nas pequenas e médias empresas devido à pandemia Covid-19: um estudo de caso* (Issue outubro) [Instituto Politécnico de Setúbal]. <http://hdl.handle.net/10400.26/38270>

- Pinto, C. A. M., Rodrigues, J. A. M. S., Rodrigues, R. B., Moreira, M. A. D., & Melo, L. T. (2010). *Fundamentos de Gestão*. Editorial Presença.
- Piza, S. (2018). O novo papel do líder. *GV-Executivo*, 17(1), 37–39. <https://sergiopiza.com.br/lideranca/o-novo-papel-do-lider-inspirador-estrategista-sobre-humano-nao-a-lideranca-precisa-construir-um-espaco-para-que-todos-os-atores-organizacionais-possam-se-automotivar-e-se-tornar-autores-de-result>
- Pizzolatto, I. (2018). *Análise da estrutura organizacional de uma empresa familiar do ramo alimentício* [Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC]. <http://repositorio.unesc.net/handle/1/6637>
- Pordata. (2022). *Pequenas e médias empresas: total e por dimensão - Portugal*. Web Page. <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+médias+empresas+total+e+por+dimensão-2927>
- Pordata. (2023). *Trabalhadores por conta de outrem*. Pordata. <https://www.pordata.pt/portugal/populacao+empregada+segundo+os+censos+total+e+por+situacao+na+profissao+principal-3724-324698>
- Powell, A., & Craig, L. (2015). Gender differences in working at home and time use patterns: evidence from Australia. *Work, Employment and Society*, 29(4), 571–589. <https://doi.org/10.1177/0950017014568140>
- Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de março, Pub. L. No. 57, Presidência do Conselho de Ministros - Diário da República, 1ª série, nº 57 11 (2020). <https://files.dre.pt/1s/2020/03/05701/0000500017.pdf>
- Price, A. (2007). Human resource management in a business context. In International & T. B. Press (Eds.), *Harvard Business Review* (Vol. 13). <https://silو.tips/download/human-resource-management-in-a-business-context>
- Raisienè, A. G. (2014). Leadership and managerial competences in a contemporary Organization from the standpoint of business executives. *ECONOMICS & SOCIOLOGY*, 7(3), 179–193. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-3/14>
- Ramos, A. A., Motta, G., Marcelino, M. S., & Bello, V. S. (2017). Gestão e equipes - team management. *Medical Group Management*, 30(3), 97–104. <https://doi.org/10.26524/jms.2020.2.3>
- Ramos, M., Serafim, J., Carvalho, P., Haro, F. A., Faria, L., Costa, R., & Roque, M. I. (2018). *Investigação em Ciências Sociais*. Pactor. Lidel.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações: teoria e prática*. Aveiro : Universidade de

Aveiro.

- Rego, A., & Cunha, M. P. (2005). *Liderar*. Publicações Dom Quixote.
- Reis, C. (2020). *As diferenças entre teletrabalho e trabalho remoto*. *Ekonomista*.  
<https://www.e-konomista.pt/diferencas-teletrabalho-trabalho-remoto/>
- Ribeiro, A. L. (2016). *Teorias da administração*. Ediora Saraiva.
- Robalo, A. (1995). Eficácia e eficiência organizacionais. *Revista Portuguesa de Gestão*, 105–116. [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1383/5/robalo\\_RPG\\_1995.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1383/5/robalo_RPG_1995.pdf)
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: structure, design, and applications*.  
<https://feismo.com/doc-viewer>
- Robbins, S. P. (2006). *Comportamento Organizacional* (11<sup>a</sup>). Pearson Education do Brasil.  
[https://www.academia.edu/43872093/COMPORTAMENTO\\_ORGANIZACIONAL](https://www.academia.edu/43872093/COMPORTAMENTO_ORGANIZACIONAL)
- Robbins, S. P. (2014). *Comportamento Organizacional*. Pearson.
- Roberts, D. M., & Bailey, K. J. (2016). *Setting the Stage: The Intersection of Leadership and Assessment*. 151, 7–18. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27502094/>
- Rocha, C. T. M., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152–162. <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Rodrigues, J. P. B. (2022). *A influência da liderança transformacional e da cultura organizacional no compromisso dos colaboradores: o caso do setor têxtil da Freguesia de Penafiel* [UTMAD-Uniniversidade de Trás-os-Montes e Alto Douro].  
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/41505>
- Rosa, A. A. (2020). *A evolução do trabalho ao longo da História*.  
<https://pensarbemviverbem.com.br/a-evolucao-do-trabalho-ao-longo-da-historia/>
- Rosa, A. P., & Zingano, E. M. (2013). Pré-história: educação para a sobrevivência. *UNIASSELVI, Revista Maiêutica*, 33–37. <https://docplayer.com.br/18073866-Pre-historia-educacao-para-sobrevivencia.html>
- Rosenbach, W., & Sashkin, M. (2014). *The Leadership Profile - on becoming a better leader through leadership that matters*.  
<https://www.leadingandfollowing.com/documents/TLPParticipantManual.pdf>
- Ruiller, C., Van Der Heijden, B., Chedotel, F., & Dumas, M. (2019). You have got a friend. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 2–29.

- <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2017-0069>
- Ruth, S., & Chaudhry, I. (2008). Telework: A productivity paradox? *IEEE Internet Computing*, 12(6), 87–90. <https://doi.org/10.1109/MIC.2008.132>
- Sadler, P. (2003). *Leadership*. Philip Sadler.
- Sadrudin, M. M. R. (2021). *Gestão de pessoas nas organizações - um estudo na luz dos pastorinhos* [Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia]. <http://hdl.handle.net/10437/12130>
- Safonov, Y., Maslennikov, Y., & Lenska, N. (2018). Evolution and modern tendencies in the theory of leadership. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 304–310. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-304-310>
- Salas, E., Terry L, D., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). *Toward an understanding of team performance and training*. Ablex Publishing.
- Sánchez, I. (2017). Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. In *School Universidad Antonio de Nebrija*. Programa Editorial. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10312/Estilos-de-direccion.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Santos. (2017). *Cálculo Amostral em Ciências Sociais*. Prática Clínica. <https://praticaclinica.com.br/anexos/ccolaborativa-calculo-amostal/ccolaborativa-calculo-amostal.php>
- Santos, J. F., Martins, L. M., & Santos, V. S. (2015). *Gestão de pessoas versus recursos humanos*. [https://www.unirios.edu.br/eventos/forumadm/anais/arquivos/2015/gestao\\_de\\_pessoa\\_versus\\_recursos\\_humanos.pdf](https://www.unirios.edu.br/eventos/forumadm/anais/arquivos/2015/gestao_de_pessoa_versus_recursos_humanos.pdf)
- Santos, L. D. (2020). *Retenção de talentos no teletrabalho: uma perspectiva sob o ponto de vista do colaborador* [Universidade da Beira Interior]. <http://hdl.handle.net/10400.6/11742>
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693–703. <https://doi.org/10.1177/014920639001600403>
- Sen, A., & Eren, E. (2012). Innovative Leadership for the Twenty-First Century. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.001>
- Senge, P. M. (2014). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a*

*learning organization*. Crown.

- Shin, B., Liu Sheng, O. R., & Higa, K. (2000). Telework: Existing research and future directions. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 10(2), 85–101. [https://doi.org/10.1207/S15327744JOCE1002\\_2](https://doi.org/10.1207/S15327744JOCE1002_2)
- Shortell, S. M., Rundall, T. G., & Blodgett, J. C. (2021). Assessing the relationship of the human resource, finance, and information technology functions on reported performance in hospitals using the Lean management system. *Health Care Management Review*, 46(2), 145–152. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000253>
- Silva, A. A. P. (2020). Teletrabalho: Origem, conceito, fundamentação legal e seus desafios. *Jus.Com.Br*, 1–9. <https://jus.com.br/artigos/81185/teletrabalho-origem-conceito-fundamentacao-legal-e-seus-desafios>
- Silva, C. F.-F. (2021). *O estilo de liderança preferido pela geração Z* [Universidade Lusíada]. <http://hdl.handle.net/11067/6142>
- Silva, I. (2022). *Emprego informal: saiba quais são as suas características*. *Ekonomista*. <https://www.e-konomista.pt/emprego-informal/>
- Silva, L. M. N. (2021). *O impacto do teletrabalho na cultura de inovação* [Universidade do Porto]. <https://hdl.handle.net/10216/137492>
- Silva, R. T. (2004). *O teletrabalho e suas influências na qualidade de vida no trabalho* [Universidade de São Paulo]. <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-01102008-003037/pt-br.php>
- Silva, S. M. B. (2021). *A satisfação e a motivação face ao teletrabalho: percepção dos colaboradores* [ISMAI - Instituto Universitário da Maia]. [https://repositorio.ismai.pt/bitstream/10400.24/1982/1/Sara Melo Borges Silva\\_36696.pdf](https://repositorio.ismai.pt/bitstream/10400.24/1982/1/Sara%20Melo%20Borges%20Silva_36696.pdf)
- Silva, S. R. M., & Angelin, A. P. (2021). Estilos de liderança: uma aproximação do tema liderança com o setor de vendas de santa cruz do sul e região. *Revista de Administração Da Faculdade Dom Alberto*, 7. <https://revista.domalberto.edu.br/revistadeadministracao/article/view/660>
- Silveira, K. C. (2021). *Influências da organização informal no comportamento organizacional de uma instituição pública – o caso do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul* [Insituto Politécnico do Porto]. [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/19115/1/Kelly\\_Silveira\\_MAA\\_2021.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/19115/1/Kelly_Silveira_MAA_2021.pdf)
- Skov, T., Borg, V., & Ørhede, E. (1996). Psychosocial and physical risk factors for

- musculoskeletal disorders of the neck, shoulders, and lower back in salespeople. *Occupational and Environmental Medicine*, 53(5), 351–356. <https://doi.org/10.1136/oem.53.5.351>
- Soares, B. F. C. (2021). Cultura organizacional, modelos de gestão e inovação em hospitais de ensino Estudo de caso – Hospital-Escola da Universidade Fernando Pessoa [Universidade Fernando Pessoa]. In *Ufp.Pt*. [http://www2.ufp.pt/~lmbg/monografias/mmoreira\\_msc\\_ufp07.pdf](http://www2.ufp.pt/~lmbg/monografias/mmoreira_msc_ufp07.pdf)
- Soares, D. C., Athayde, A. L. M., & Couto, F. F. (2021). *Liderança visionária e o diagrama da inovação local*. 94–115. <http://201.48.93.203/index.php/pretexto/article/view/6936>
- Soares, S. N. (2021). *Influência da liderança na motivação dos colaboradores: comparação entre pequenas e grandes empresas* [Instituto Politécnico de Lisboa]. <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/13954/1/Dissertação - Versão Final.pdf>
- Soares, T. C. (2013). *Estrutura e processos organizacionais*. January 2013. [https://www.researchgate.net/publication/320024475\\_Estrutura\\_e\\_Processos\\_Organizacionais](https://www.researchgate.net/publication/320024475_Estrutura_e_Processos_Organizacionais)
- Sobral, S. R. (2020). *A liderança na escola no feminino e no masculino* [Universidade Católica Portuguesa]. <http://hdl.handle.net/10400.14/29326>
- Sousa, A. A. R. (2019). *O trabalho e sua resignificação ao longo da história* (Vol. 2, pp. 1–24). <https://anajusbrasil.jusbrasil.com.br/artigos/644609903/o-trabalho-e-sua-resignificacao-ao-longo-da-historia>
- Sousa, G. A. B. (2022). *A importância da liderança na motivação dos recursos humanos* [ISAG-Instituto Superior de Administração e Gestão]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/41505>
- Souza, D. A., Costa, M. S., & Franco, P. A. (2020). Análise dos tipos de liderança predominante em uma instituição financeira pública. *Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia*, 14. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos19/13628148.pdf>
- Souza, F. A. de, & Marques, A. C. F. de B. (2019). Liderança situacional nas organizações: uma reflexão de seus impactos na atuação do líder. *Hum@Nae*, 13(2), 1–14. <https://revistas.esuda.edu.br/index.php/humanae/article/view/681>
- Sparrow, P. (1994). *European Human Resource Management in Transition* (1ª). Prentice Hall; 1st edition. <https://www.amazon.co.uk/European-Human-Resource-Management-Transition/dp/0132020955>

- Sparrow, P., & Marchington, M. (1998). *Human Resource Management: The New Agenda*. FT PrenticeHall; 1st edition.
- Sroka, A. (2018). Is telecommuting the future of business? *Analysis of International Relations*, 12(January), 147–153. [https://air.ue.katowice.pl/pdf/2018a/19\\_Sroka.pdf](https://air.ue.katowice.pl/pdf/2018a/19_Sroka.pdf)
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership- A survey of theory and research*. Free Press.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1995). *Administração*. LTC - Livros Tecnicos e Cientificos Editora.
- Storey, J. (1989). *New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315740560>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basic qualitative research. In *Management Learning*. <https://doi.org/10.1177/1350507600314007>
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cohen, D. (2012). Teams Are Changing: Are Research and Practice Evolving Fast Enough? *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 2–24. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01396.x>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2021). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(3), 334–349. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>
- Taveira, M. P. (2018). *A liderança feminina em Portugal: um estudo qualitativo* [Instituto Politécnico do Porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/12561>
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers, 20. <https://wpscms.pearsoncmg.com/wps/media/objects/3109/3184076/taylor.pdf>
- Teixeira, A. (1999). *Capital Humano e Capacidade de Inovação. Contributos para o estudo do crescimento económico português, 1960-1991*. Conselho Económico e Social, 1999.
- Teixeira, A. (2003). *A evolução da GRH e a implementação de sistemas de gestão pela qualidade*. [Universidade do Minho]. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/201>
- Teixeira, A. C. C. (2003). *A evolução da gestão de recursos humanos e a implementação de sistemas de certificação pela qualidade* [Universidade do Minho]. <https://hdl.handle.net/1822/201>

- Teixeira, A. I. S. (2021). *Influência do teletrabalho sobre a dinâmica familiar* [Universidade do Porto]. <https://hdl.handle.net/10216/136855>
- Teixeira, D. (n.d.). *A Gestão e a evolução das Teorias da Gestão*. <https://umi-ma.academia.edu/DianaTeixeira>
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações* (E. Editora (ed.); 3ª).
- Teo, T. S. H., Lim, V. K. G., & Wai, S. H. (1998). An empirical study of attitudes towards teleworking among Information Technology (IT) personnel. *International Journal of Information Management*, 18(5), 329–343. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(98\)00023-1](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(98)00023-1)
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6–15. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.6>
- Thulin, E., Vilhelmson, B., & Johansson, M. (2019). New Telework, Time Pressure, and Time Use Control in Everyday Life. *Sustainability*, 11(11), 3067. <https://doi.org/10.3390/su11113067>
- Tietze, S. (2005). Discourse as strategic coping resource: Managing the interface between “home” and “work.” *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 48–62. <https://doi.org/10.1108/09534810510579841>
- Torrado, A. S. et al. (2001). *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, da Academia das Ciências de Lisboa*. Verbo.
- Tosti, D. (2006). Human Performance Technology. In *The SAGE Encyclopedia of Educational Technology* (pp. 1–6). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483346397.n149>
- Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C., & Thomas, J. (2006). Time thieves and space invaders: technology, work and the organization. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/09534810610686076>
- Tremblay, D. (2002). Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 42, 54–65. <https://www.scielo.br/j/rae/a/KrrGr7Kdrbfcg5SgcdCfKkB/?lang=pt&format=pdf>
- Tremblay, D. G., & Thomsin, L. (2012). Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100–113. [https://r-libre.teluq.ca/584/1/Tremblay et Thomsin\\_2012\\_IJWI.pdf](https://r-libre.teluq.ca/584/1/Tremblay%20et%20Thomsin_2012_IJWI.pdf)
- Trivellas, P., & Reklitis, P. (2014). Leadership Competencies Profiles and Managerial Effectiveness in Greece. *Procedia Economics and Finance*, 9(Ebeec 2013), 380–

390. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00039-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00039-2)
- Urbikain, G., Alvarez, A., de Lacalle, L. N. L., Arsuaga, M., Alonso, M. A., & Veiga, F. (2017). A reliable turning process by the early use of a deep simulation model at several manufacturing stages. *Machines*, 5(2), 1–18. <https://doi.org/10.3390/machines5020015>
- Urbina, S. (2007). *Fundamentos da Testagem Psicológica*. Artmed Editora. <https://pdfslide.net/download/link/fundamentos-da-testagem-psicologica-susana-urbina.html>
- Vala, J. (Org). (2007). *Gestão de Recursos Humanos* (RH (ed.); 3ª).
- Vala, J. (Org), & Caetano, A. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (3ª).
- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A Within-Person Examination of the Effects of Telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313–323. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>
- Veloso, A., & Sá, C. P. (2020). *Da Psicologia à Gestão de Pessoas* (1ª). RH Editora.
- Vergara, S. C. (2016). *Gestão de Pessoas* (16ª). Atlas.
- Vidal-Salazar, M. D., Hurtado-Torres, N. E., & Matías-Reche, F. (2012). Training as a generator of employee capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2680–2697. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610971>
- Vieira, C. (2002). *Liderança militar*. <https://docplayer.com.br/23592781-Lideranca-militar-g-e-n-b-e-l-c-h-i-o-r-v-i-e-i-r-a-academia-militar-estado-maior-do-exercito.html>
- Waldman, D. A. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 19(3), 510–536. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412271811>
- Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), 429–462. <https://doi.org/10.1177/0018726705055032>
- Ward, N., & Shabha, G. (2001). Teleworking: an assessment of socio-psychological factors. *Facilities*, 19(1/2), 61–71. <https://doi.org/10.1108/02632770110362811>
- Weber, M. (2006). *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. Editorial Presença.
- Weber, M. (2009). A ética protestante e o espírito do capitalismo. In *A ética protestante e o espírito do capitalismo* (2ª). Universidade de Santiago de Compostela, Servizo de Publicacións e Intercambio Científico.



O papel da liderança  
na implementação do teletrabalho

Despacho n.º 3427-B/2020 da Administração Interna, Diário da República: Série II, n.º 55 2 (2020). <https://dre.pt/home/-/dre/130399847/details/maximized>

Lei n.º 7/2009 do Ministério do Trabalho, Pub. L. No. 30, Diário da República, I série, n.º 30 (2009). <https://dre.pt/application/file/602193>

# APÊNDICES

## 6. APÊNDICES

### Apêndice A. Caracterização dos dados sociodemográficos e profissionais

|  | Freq. | %     |  | Freq. | %      |
|--|-------|-------|--|-------|--------|
| <b>Gênero</b>                                  |       |       | <b>Horário em regime de teletrabalho</b> |       |        |
| Feminino                                       | 445   | 71,77 | Fixo                                     | 351   | 56,61  |
| Masculino                                      | 175   | 28,23 | Flexível                                 | 269   | 43,39  |
| <b>Idade</b>                                   |       |       | <b>Modalidade de trabalho preferida</b>  |       |        |
| 41 a 50 anos                                   | 274   | 44,19 | Regime híbrido                           | 305   | 49,19  |
| Mais de 50 anos                                | 170   | 27,42 | Presencial (na empresa)                  | 256   | 41,29  |
| 31 a 40 anos                                   | 124   | 20,00 | Teletrabalho                             | 59    | 9,52   |
| 16 a 30 anos                                   | 52    | 8,39  |  |       |        |
| <b>Habilitações Literárias</b>                 |       |       | <b>N.º de trabalhadores na empresa</b>   |       |        |
| Ensino Superior                                | 406   | 65,48 | Mais de 250                              | 248   | 45,81  |
| Ensino Secundário                              | 186   | 30,00 | Até 10                                   | 129   | 20,81  |
| Ensino Profissional                            | 23    | 3,71  | Entre 11 e 50                            | 105   | 16,94  |
| Ensino Básico                                  | 5     | 0,81  | Entre 51 e 250                           | 102   | 16,45  |
| <b>Estado Civil</b>                            |       |       | <b>Composição do agregado familiar</b>   |       |        |
| Casado   | 407   | 65,65 | 3 pessoas                                | 193   | 31,13  |
| Solteiro                                       | 115   | 18,55 | 4 pessoas                                | 169   | 27,26  |
| Divorciado                                     | 89    | 14,35 | 2 pessoas                                | 148   | 23,87  |
| Viúvo  | 9     | 1,45  | 1 pessoa                                 | 86    | 13,87  |
|  |       |       | 5 pessoas                                | 21    | 3,39   |
|  |       |       | Mais de 5 pessoas                        | 3     | 0,48   |
| <b>Funções de Chefia</b>                       |       |       | <b>Tempo de trabalho na empresa</b>      |       |        |
| Não  | 472   | 76,13 | Mais de 20 anos                          | 213   | 34,35  |
| Sim  | 148   | 23,87 | Menos de 5 anos                          | 167   | 26,94  |
|  |       |       | Entre 10 e 20 anos                       | 145   | 23,39  |
|  |       |       | Entre 5 e 10 anos                        | 95    | 15,32  |
| <b>Setor de Atividade</b>                      |       |       | <b>Tempo em teletrabalho</b>             |       |        |
| Setor Público                                  | 475   | 76,61 | Menos de 3 anos                          | 596   | 96,13% |
| Setor Privado                                  | 145   | 23,39 | Mais de 3 anos                           | 24    | 3,87%  |
| <b>Dias por semana em teletrabalho</b>         |       |       | <b>Setor Funcional</b>                   |       |        |
| Semana completa                                | 388   | 62,58 | Administração Pública                    | 409   | 65,97  |
| 2 dias   | 73    | 11,77 | Outras                                   | 49    | 7,90   |
| 3 dias   | 59    | 9,52  | Serviços Administrativos                 | 41    | 6,61   |
| 0 dias (nenhum)                                | 38    | 6,13  | Tecnologias de Informação                | 28    | 4,52   |
| 4 dias   | 34    | 5,48  | Educação                                 | 23    | 3,71   |
| 1 dia  | 28    | 4,52  | Banca e Seguros                          | 21    | 3,39   |
|  |       |       | Saúde e Apoio Social                     | 14    | 2,26   |
|  |       |       | Comércio                                 | 12    | 1,94   |
|  |       |       | Artes e Desporto                         | 8     | 1,29   |
|  |       |       | Construção                               | 5     | 0,81   |
|  |       |       | Transportes                              | 4     | 0,65   |
|  |       |       | Alojamento e Restauração                 | 2     | 0,32   |
|  |       |       | Atividades Científicas                   | 2     | 0,32   |
|  |       |       | Segurança e Socorro                      | 2     | 0,32   |
| <b>Local habitual onde presta teletrabalho</b> |       |       |  |       |        |
| Domicílio                                      | 574   | 92,58 |  |       |        |
| Variável                                       | 24    | 3,87  |  |       |        |
| Escritório fora da empresa                     | 22    | 3,55  |  |       |        |

**Apêndice B.** Média, mediana, moda e desvio-padrão da variável *Qualidade de vida em teletrabalho*.

| Estatísticas   |        |        |       |         |      |               |
|--|--------|--------|-------|---------|------|---------------|
|  | N      |        | Média | Mediana | Moda | Desvio-padrão |
|  | Válido | Omisso |       |         |      |               |
| Com o teletrabalho o meu trabalho aumentou   | 620    | 0      | 3,25  | 3,00    | 3    | 1,253         |
| Em teletrabalho sinto que sou interrompido(a) menos vezes  | 620    | 0      | 3,67  | 4,00    | 5    | 1,271         |
| Entendo como adequadas as metas que me propõem em teletrabalho   | 620    | 0      | 3,68  | 4,00    | 4    | ,980          |
| Consigo conciliar a minha vida profissional com a vida pessoal   | 620    | 0      | 3,91  | 4,00    | 5    | 1,098         |
| Quando estou em teletrabalho, tenho controlo absoluto sobre o meu horário de trabalho                  | 620    | 0      | 3,47  | 4,00    | 5    | 1,300         |
| Não tenho dificuldade em traçar uma rotina no meu trabalho   | 620    | 0      | 3,91  | 4,00    | 5    | 1,062         |
| Em teletrabalho trabalho mais afincadamente na tentativa de ser reconhecido(a)                         | 620    | 0      | 3,02  | 3,00    | 3    | 1,234         |
| O teletrabalho trouxe-me um estilo de vida mais saudável   | 620    | 0      | 3,29  | 3,00    | 4    | 1,313         |
| Consigo economizar recursos próprios pelo facto de estar em teletrabalho                               | 620    | 0      | 3,79  | 4,00    | 5    | 1,204         |
| Sinto-me mais isolado(a) quando estou em teletrabalho  | 620    | 0      | 3,41  | 4,00    | 5    | 1,338         |
| Em teletrabalho mantenho a mesma disciplina nas tarefas, como se estivesse no espaço físico da empresa | 620    | 0      | 3,90  | 4,00    | 5    | 1,129         |
| Em teletrabalho sinto-me mais comprometido(a)  | 620    | 0      | 3,11  | 3,00    | 3    | 1,209         |
| Disponho das condições necessárias para desempenho das minhas funções                                  | 620    | 0      | 3,66  | 4,00    | 5    | 1,193         |
| Sinto-me mais realizado(a) em contexto de teletrabalho   | 620    | 0      | 3,05  | 3,00    | 3    | 1,324         |
| Mesmo em teletrabalho o meu trabalho continua a ser estimulante  | 620    | 0      | 3,72  | 4,00    | 4    | 1,109         |

**Apêndice C. Média, mediana, moda e desvio-padrão da variável  
Interação/relacionamento com chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho.**

|  | Estatísticas |        |       |         |      |               |
|--|--------------|--------|-------|---------|------|---------------|
|  | N            |        | Média | Mediana | Moda | Desvio-padrão |
|  | Válido       | Omisso |       |         |      |               |
| Só interfere quando há problemas que não consigo resolver  | 620          | 0      | 3,45  | 3,00    | 3    | 1,051         |
| A nossa equipa, mesmo separada, sente que é mais eficaz com o seu novo estilo de liderança, mais próximo de todos(as)                | 620          | 0      | 3,19  | 3,00    | 3    | 1,018         |
| Vai mais além do seu interesse próprio, desde que seja para meu/nosso bem  | 620          | 0      | 3,40  | 3,00    | 3    | 1,005         |
| Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões   | 620          | 0      | 3,71  | 4,00    | 4    | 1,008         |
| Ajuda-me a desenvolver as minhas capacidades   | 620          | 0      | 3,54  | 4,00    | 3    | 1,020         |
| O seu estilo de liderança é mais satisfatório em teletrabalho do que presencialmente   | 620          | 0      | 2,74  | 3,00    | 3    | 1,034         |
| É mais participativo quando estou em teletrabalho  | 620          | 0      | 2,70  | 3,00    | 3    | 0,971         |
| Com o atual tipo de liderança, sinto vontade de me esforçar ainda mais   | 620          | 0      | 3,18  | 3,00    | 3    | 1,077         |
| Toma mais decisões sem me/nos consultar, desde que estou/estamos em contexto de teletrabalho   | 620          | 0      | 2,79  | 3,00    | 3    | 1,043         |
| Quando coloco questões demora a responder  | 620          | 0      | 2,45  | 2,00    | 3    | 1,046         |
| Dá sugestões para se concluírem as tarefas com melhores métodos  | 620          | 0      | 3,40  | 3,00    | 3    | 1,022         |
| Sinto que sou tratado(a) como “pessoa” e não apenas como mais um elemento irrelevante, sem nome nem rosto, que faz parte de um grupo | 620          | 0      | 3,55  | 4,00    | 3    | 1,099         |
| Fala com entusiasmo sobre as metas que necessitamos atingir  | 620          | 0      | 3,56  | 4,00    | 3    | 1,030         |
| Se algo corre mal, assume a minha defesa perante o gestor/superior hierárquico   | 620          | 0      | 3,57  | 4,00    | 3    | 1,096         |
| Manifesta confiança em mim, nos objetivos que me propõe  | 620          | 0      | 3,91  | 4,00    | 4    | 0,952         |

**Apêndice D.** Média, mediana, moda e desvio-padrão da variável *Percepção na forma de liderança do seu chefe/superior hierárquico para consigo, em contexto de teletrabalho.*

|  | Estatísticas |        |       |         |      |               |
|--|--------------|--------|-------|---------|------|---------------|
|  | N            |        | Média | Mediana | Moda | Desvio-padrão |
|  | Válido       | Omisso |       |         |      |               |
| É honesto(a) e sincero(a)  | 620          | 0      | 4,01  | 4,00    | 5    | 0,970         |
| Posso/podemos confiar nele/nela porque defende os meus/nossos interesses               | 620          | 0      | 3,85  | 4,00    | 4    | 1,042         |
| Está sempre disponível para colaborar comigo   | 620          | 0      | 3,92  | 4,00    | 5    | 0,989         |
| Mantém-se afastado(a) e não aceita qualquer erro                                       | 620          | 0      | 2,19  | 2,00    | 1    | 1,107         |
| Sou chamado(a) a participar nas decisões que pretende tomar                            | 620          | 0      | 3,30  | 3,00    | 4    | 1,019         |
| Aceita qualquer sugestão sem receio de perder a liderança                              | 620          | 0      | 3,56  | 4,00    | 4    | 1,082         |
| Expressa as suas emoções de forma franca e racional                                    | 620          | 0      | 3,57  | 4,00    | 4    | 1,050         |
| A sua atitude motiva-me no meu trabalho  | 620          | 0      | 3,53  | 4,00    | 4    | 1,129         |
| A sua forma de liderança permite que me identifique com ele/ela                        | 620          | 0      | 3,41  | 4,00    | 4    | 1,199         |
| Sempre que necessário colabora nas minhas tarefas mais difíceis                        | 620          | 0      | 3,61  | 4,00    | 4    | 1,061         |
| Tenho plena liberdade de atuação, da forma que quero e entendo                         | 620          | 0      | 3,55  | 4,00    | 4    | 0,997         |
| Existe uma franca interação entre mim e o(a) meu/minha superior(a) hierárquico(a)      | 620          | 0      | 3,67  | 4,00    | 4    | 1,063         |
| Se o trabalho aumenta ele/ela incentiva-me com maior entusiasmo                        | 620          | 0      | 3,47  | 4,00    | 4    | 1,095         |
| É uma pessoa com uma visão muito vanguardista  | 620          | 0      | 3,33  | 3,00    | 3    | 1,104         |
| Está sempre disposto(a) a dar-me formação para que desempenhe melhor as minhas tarefas | 620          | 0      | 3,47  | 4,00    | 3    | 1,168         |

**Apêndice E. Análise Fatorial do construto Qualidade de vida em teletrabalho**

**Teste de KMO e Bartlett**

|   |                     |          |
|---|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | ,897     |
| Teste de esfericidade de                              | Aprox. Qui-quadrado | 2903,966 |
| Bartlett  | gl                  | 105      |
|   | Sig.                | ,000     |

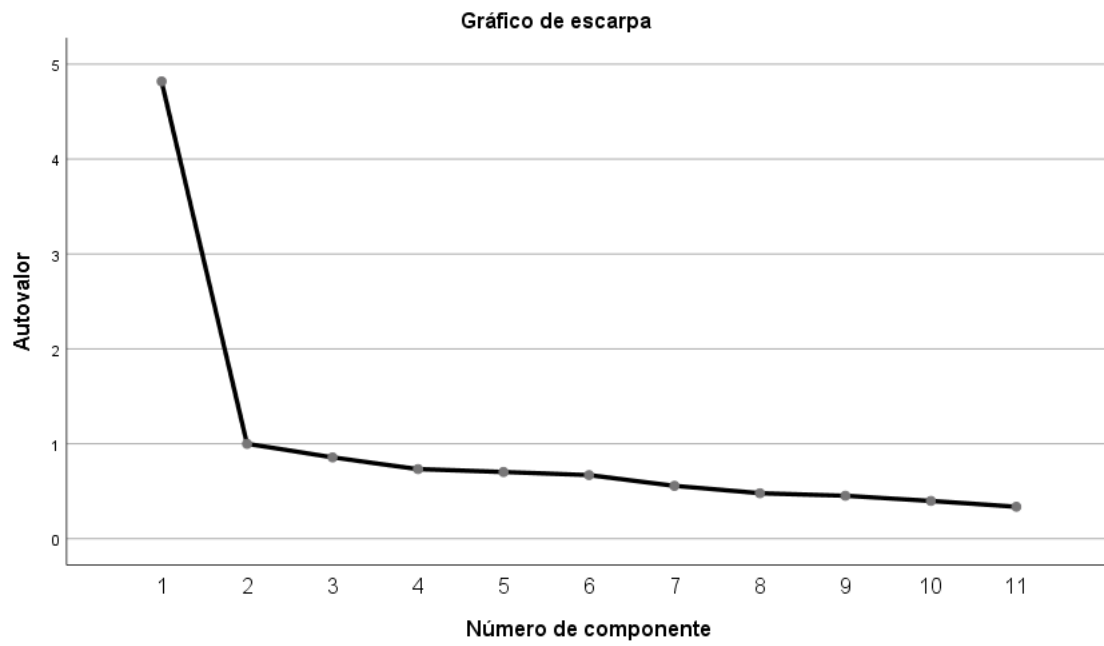
**Variância total explicada**

| Componente | Autovalores iniciais |                |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |
|------------|----------------------|----------------|--------------|--|----------------|--------------|
|            | Total                | % de variância | % cumulativa | Total  | % de variância | % cumulativa |
| 1          | 4,819                | 43,807         | 43,807       | 4,819  | 43,807         | 43,807       |
| 2          | ,999                 | 9,084          | 52,891       |  |                |              |
| 3          | ,856                 | 7,785          | 60,676       |  |                |              |
| 4          | ,733                 | 6,660          | 67,336       |  |                |              |
| 5          | ,703                 | 6,387          | 73,723       |  |                |              |
| 6          | ,670                 | 6,088          | 79,811       |  |                |              |
| 7          | ,557                 | 5,059          | 84,870       |  |                |              |
| 8          | ,479                 | 4,352          | 89,222       |  |                |              |
| 9          | ,452                 | 4,109          | 93,330       |  |                |              |
| 10         | ,398                 | 3,616          | 96,946       |  |                |              |
| 11         | ,336                 | 3,054          | 100,000      |  |                |              |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

**Estatísticas de confiabilidade**

| Alfa de Cronbach | N de itens |
|------------------|------------|
| ,868             | 11         |



**Apêndice F. Análise Fatorial do construto Interação/relacionamento com chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho**

**Teste de KMO e Bartlett**

|   |                     |          |
|---|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | ,894     |
| Teste de esfericidade de                              | Aprox. Qui-quadrado | 3989,762 |
| Bartlett  | gl                  | 105      |
|   | Sig.                | ,000     |

**Variância total explicada**

| Componente | Autovalores iniciais |                |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |
|------------|----------------------|----------------|--------------|--|----------------|--------------|
|            | Total                | % de variância | % cumulativa | Total  | % de variância | % cumulativa |
| 1          | 5,564                | 42,798         | 42,798       | 5,564  | 42,798         | 42,798       |
| 2          | 2,011                | 15,472         | 58,270       | 2,011  | 15,472         | 58,270       |
| 3          | ,926                 | 7,126          | 65,396       |  |                |              |
| 4          | ,699                 | 5,374          | 70,770       |  |                |              |
| 5          | ,591                 | 4,544          | 75,314       |  |                |              |
| 6          | ,566                 | 4,357          | 79,671       |  |                |              |
| 7          | ,543                 | 4,175          | 83,846       |  |                |              |
| 8          | ,440                 | 3,385          | 87,232       |  |                |              |
| 9          | ,383                 | 2,943          | 90,174       |  |                |              |
| 10         | ,365                 | 2,805          | 92,980       |  |                |              |
| 11         | ,332                 | 2,558          | 95,537       |  |                |              |
| 12         | ,301                 | 2,316          | 97,854       |  |                |              |
| 13         | ,279                 | 2,146          | 100,000      |  |                |              |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

**Variância total explicada**

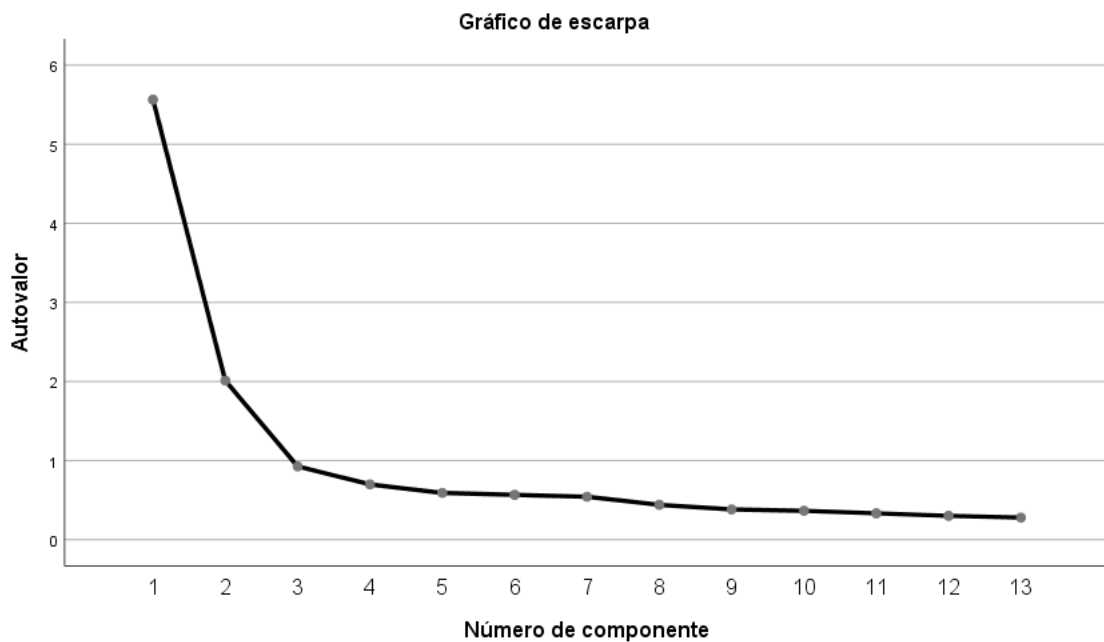
| Componente | Autovalores iniciais |                |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              | Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado |                |              |
|------------|----------------------|----------------|--------------|--|----------------|--------------|---|----------------|--------------|
|            | Total                | % de variância | % cumulativa | Total  | % de variância | % cumulativa | Total   | % de variância | % cumulativa |
| 1          | 5,564                | 42,798         | 42,798       | 5,564  | 42,798         | 42,798       | 5,157   | 39,672         | 39,672       |
| 2          | 2,011                | 15,472         | 58,270       | 2,011  | 15,472         | 58,270       | 2,418   | 18,598         | 58,270       |
| 3          | ,926                 | 7,126          | 65,396       |  |                |              |   |                |              |
| 4          | ,699                 | 5,374          | 70,770       |  |                |              |   |                |              |

## O papel da liderança na implementação do teletrabalho

|    |      |       |         |  |  |  |  |  |  |
|----|------|-------|---------|--|--|--|--|--|--|
| 5  | ,591 | 4,544 | 75,314  |  |  |  |  |  |  |
| 6  | ,566 | 4,357 | 79,671  |  |  |  |  |  |  |
| 7  | ,543 | 4,175 | 83,846  |  |  |  |  |  |  |
| 8  | ,440 | 3,385 | 87,232  |  |  |  |  |  |  |
| 9  | ,383 | 2,943 | 90,174  |  |  |  |  |  |  |
| 10 | ,365 | 2,805 | 92,980  |  |  |  |  |  |  |
| 11 | ,332 | 2,558 | 95,537  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | ,301 | 2,316 | 97,854  |  |  |  |  |  |  |
| 13 | ,279 | 2,146 | 100,000 |  |  |  |  |  |  |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

| Estatísticas de confiabilidade |            | Estatísticas de confiabilidade |            | Estatísticas de confiabilidade |            |
|--------------------------------|------------|--------------------------------|------------|--------------------------------|------------|
| Alfa de Cronbach               | N de itens | Alfa de Cronbach               | N de itens | Alfa de Cronbach               | N de itens |
| ,871                           | 13         | ,899                           | 9          | ,684                           | 4          |



**Apêndice G. Análise fatorial do construto Percepção na forma de liderança do seu chefe/superior hierárquico para consigo, em contexto de teletrabalho**

**Teste de KMO e Bartlett**

|   |                     |          |
|---|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | ,965     |
| Teste de esfericidade de                              | Aprox. Qui-quadrado | 8119,655 |
| Bartlett  | gl                  | 105      |
|   | Sig.                | ,000     |

**Variância total explicada**

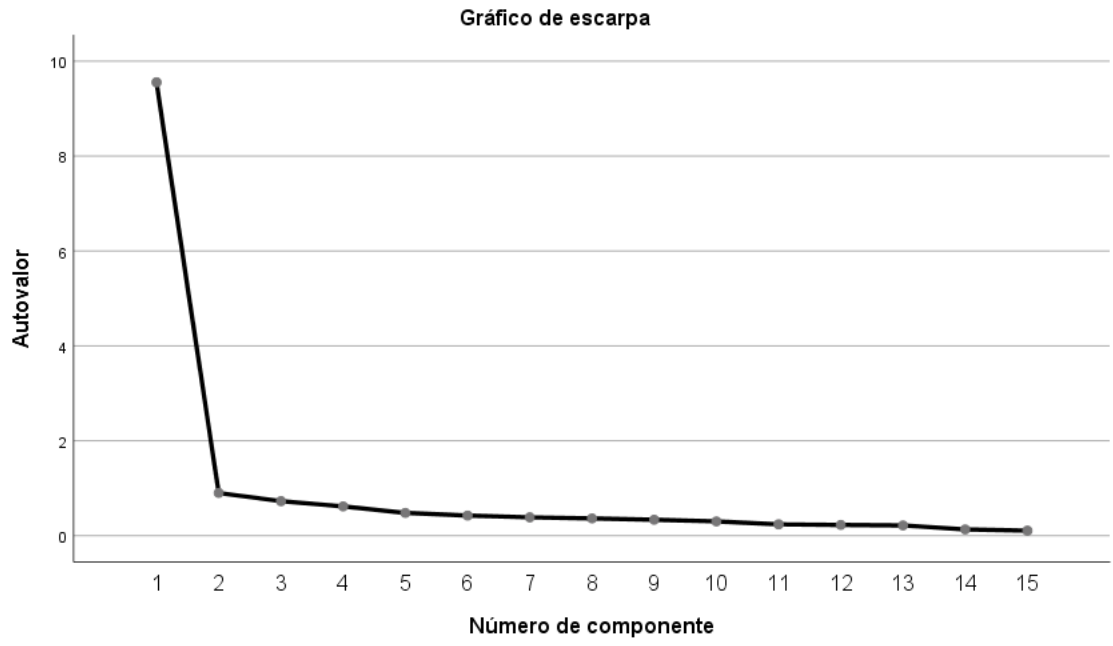
| Componente | Total | Autovalores iniciais |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |
|------------|-------|----------------------|--------------|--|----------------|--------------|
|            |       | % de variância       | % cumulativa | Total  | % de variância | % cumulativa |
| 1          | 9,554 | 63,693               | 63,693       | 9,554  | 63,693         | 63,693       |
| 2          | ,899  | 5,997                | 69,690       |  |                |              |
| 3          | ,727  | 4,847                | 74,537       |  |                |              |
| 4          | ,616  | 4,107                | 78,643       |  |                |              |
| 5          | ,479  | 3,192                | 81,836       |  |                |              |
| 6          | ,423  | 2,822                | 84,658       |  |                |              |
| 7          | ,386  | 2,573                | 87,230       |  |                |              |
| 8          | ,363  | 2,420                | 89,650       |  |                |              |
| 9          | ,335  | 2,234                | 91,884       |  |                |              |
| 10         | ,300  | 2,003                | 93,887       |  |                |              |
| 11         | ,238  | 1,589                | 95,476       |  |                |              |
| 12         | ,226  | 1,505                | 96,981       |  |                |              |
| 13         | ,215  | 1,437                | 98,417       |  |                |              |
| 14         | ,132  | ,880                 | 99,298       |  |                |              |
| 15         | ,105  | ,702                 | 100,000      |  |                |              |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

**Estatísticas de confiabilidade**

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach com base em itens padronizados | N de itens |
|------------------|---|------------|
| ,940             | ,941  | 15         |

## O papel da liderança na implementação do teletrabalho



**Apêndice H.** *Resultados da análise descritiva das variáveis em estudo em contexto de teletrabalho.*

| <b>Estatísticas</b> |        |        |        |               |
|---------------------|--------|--------|--------|---------------|
|                     | N      |        | Média  | Desvio-padrão |
|                     | Válido | Omisso |        |               |
| QVT                 | 620    | 0      | 3,6406 | 0,77764       |
| IRC_D               | 620    | 0      | 3,5349 | 0,77057       |
| IRC_I               | 620    | 0      | 2,8524 | 0,72821       |
| PFL                 | 620    | 0      | 3,4962 | 0,79175       |

**Apêndice I. Relação entre variáveis e fatores**

|       |                       | <b>Correlações</b> |        |        |        |
|-------|-----------------------|--------------------|--------|--------|--------|
|       |                       | QVT                | IRC_D  | IRC_I  | PFL    |
| QVT   | Correlação de Pearson | 1                  | ,373** | ,451** | ,176** |
|       | Sig. (2 extremidades) |                    | ,000   | ,000   | ,000   |
|       | N                     | 620                | 620    | 620    | 620    |
| IRC_D | Correlação de Pearson | ,373**             | 1      | ,340** | ,764** |
|       | Sig. (2 extremidades) | ,000               |        | ,000   | ,000   |
|       | N                     | 620                | 620    | 620    | 620    |
| IRC_I | Correlação de Pearson | ,451**             | ,340** | 1      | ,181** |
|       | Sig. (2 extremidades) | ,000               | ,000   |        | ,000   |
|       | N                     | 620                | 620    | 620    | 620    |
| PFL   | Correlação de Pearson | ,176**             | ,764** | ,181** | 1      |
|       | Sig. (2 extremidades) | ,000               | ,000   | ,000   |        |
|       | N                     | 620                | 620    | 620    | 620    |

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

## 7. QUESTIONÁRIO

No âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no ISLA - Santarém (Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém), solicito o favor da vossa valiosa colaboração para responderem a este questionário, que tem por objetivo avaliar “O Papel da Liderança na Implementação do Teletrabalho”, nomeadamente com o impacto causado pelo COVID-19, a partir de março de 2020.

O questionário terá uma duração aproximada de 5 minutos, e será garantido o anonimato e a respetiva confidencialidade dos dados, que servirão apenas e só para este estudo académico.

Agradeço antecipadamente a vossa disponibilidade e o contributo do vosso imprescindível apoio.

### Qualidade de vida em teletrabalho

Assinale as respostas às questões seguintes, em que (1) equivale a **Discordo totalmente** e (5) equivale a **Concordo totalmente**:

| Questões   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Com o teletrabalho o meu trabalho aumentou  |   |   |   |   |   |
| 2. Em teletrabalho sinto que sou interrompido(a) menos vezes   |   |   |   |   |   |
| 3. Entendo como adequadas as metas que me propõem em teletrabalho  |   |   |   |   |   |
| 4. Consigo conciliar a minha vida profissional com a vida pessoal  |   |   |   |   |   |
| 5. Quando estou em teletrabalho, tenho controlo absoluto sobre o meu horário de trabalho                   |   |   |   |   |   |
| 6. Não tenho dificuldade em traçar uma rotina no meu trabalho  |   |   |   |   |   |
| 7. Em teletrabalho trabalho mais afincadamente na tentativa de ser reconhecido(a)                          |   |   |   |   |   |
| 8. O teletrabalho trouxe-me um estilo de vida mais saudável  |   |   |   |   |   |
| 9. Consigo economizar recursos próprios pelo facto de estar em teletrabalho                                |   |   |   |   |   |
| 10. Sinto-me mais isolado(a) quando estou em teletrabalho  |   |   |   |   |   |
| 11. Em teletrabalho mantenho a mesma disciplina nas tarefas, como se estivesse no espaço físico da empresa |   |   |   |   |   |
| 12. Em teletrabalho sinto-me mais comprometido(a)  |   |   |   |   |   |
| 13. Disponho das condições necessárias para desempenho das minhas funções                                  |   |   |   |   |   |
| 14. Sinto-me mais realizado(a) em contexto de teletrabalho   |   |   |   |   |   |
| 15. Mesmo em teletrabalho o meu trabalho continua a ser estimulante  |   |   |   |   |   |

**Interação/relacionamento com chefe/superior hierárquico em contexto de teletrabalho**

Assinale com (X) as respostas às questões seguintes, em que (1) equivale a **Nunca**; (2) **Raramente**; (3) **Por vezes**; (4) **Frequentemente**; (5) **Sempre**:

| <b>Questões</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Só interfere quando há problemas que não consigo resolver  |          |          |          |          |          |
| 2. A nossa equipa, mesmo separada sente que é mais eficaz com o seu novo estilo de liderança, mais próximo de todos(as)                   |          |          |          |          |          |
| 3. Vai mais além do seu interesse próprio, desde que seja para meu/nosso bem  |          |          |          |          |          |
| 4. Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões   |          |          |          |          |          |
| 5. Ajuda-me a desenvolver as minhas capacidades   |          |          |          |          |          |
| 6. O seu estilo de liderança é mais satisfatório do que presencialmente   |          |          |          |          |          |
| 7. É mais participativo quando estou em teletrabalho  |          |          |          |          |          |
| 8. Com o atual tipo de liderança, sinto vontade de me esforçar ainda mais   |          |          |          |          |          |
| 9. Toma mais decisões sem me/nos consultar, desde que estou/estamos em contexto de teletrabalho   |          |          |          |          |          |
| 10. Quando coloco questões demora a responder   |          |          |          |          |          |
| 11. Dá sugestões para se concluírem as tarefas com melhores métodos   |          |          |          |          |          |
| 12. Sinto que sou tratado(a) como “pessoa”, e não apenas como mais um elemento irrelevante, sem nome nem rosto, que faz parte de um grupo |          |          |          |          |          |
| 13. Fala com entusiasmo sobre as metas que necessitamos atingir   |          |          |          |          |          |
| 14. Se algo corre mal, assume a minha defesa perante o gestor/superior hierárquico  |          |          |          |          |          |
| 15. Manifesta confiança em mim, nos objetivos que me propõe   |          |          |          |          |          |

**Perceção na forma de liderança do seu chefe/superior hierárquico para consigo, em contexto de teletrabalho**

Assinale com (X) as respostas às questões seguintes, em que (1) equivale a **Nunca**; (2) **Raramente**; (3) **Por vezes**; (4) **Frequentemente**; (5) **Sempre**:

| <b>Questões</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. É honesto e sincero  |          |          |          |          |          |
| 2. Posso/podemos confiar nele/nela porque defende os meus/nossos interesses                 |          |          |          |          |          |
| 3. Está sempre disponível para colaborar comigo   |          |          |          |          |          |
| 4. Mantem-se afastado(a) e não aceita qualquer erro   |          |          |          |          |          |
| 5. Sou chamado(a) a participar nas decisões que pretende tomar                              |          |          |          |          |          |
| 6. Aceita qualquer sugestão sem receio de perder a liderança                                |          |          |          |          |          |
| 7. Expressa as suas emoções de forma franca e racional                                      |          |          |          |          |          |
| 8. A sua atitude motiva-me no meu trabalho  |          |          |          |          |          |
| 9. A sua forma de liderança permite que me identifique com ele/ela                          |          |          |          |          |          |
| 10. Sempre que necessário colabora nas minhas tarefas mais difíceis                         |          |          |          |          |          |
| 11. Tenho plena liberdade de atuação, da forma que quero e entendo                          |          |          |          |          |          |
| 12. Existe um interação permanente entre mim e o(a) meu/minha superior(a) hierárquico(a)    |          |          |          |          |          |
| 13. Se o trabalho aumenta ele/ela incentiva-me com mais entusiasmo                          |          |          |          |          |          |
| 14. É uma pessoa com uma visão muito vanguardista   |          |          |          |          |          |
| 15. Está sempre disposto(a) a dar-me formação, para que desempenhe melhor as minhas tarefas |          |          |          |          |          |

**Dados Sociodemográficos:**

|   |
|---|
| <p><b>1. Género</b></p> <p><input type="checkbox"/> Masculino</p> <p><input type="checkbox"/> Feminino</p>  |
| <p><b>2. Idade</b></p> <p><input type="checkbox"/> Entre 16 e 30 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 31 e 40 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 41 e 50 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Mais de 50 anos</p>   |
| <p><b>3. Habilitações Literárias</b></p> <p><input type="checkbox"/> Ensino básico</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino profissional</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino secundário</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino superior</p>  |
| <p><b>4. Estado Civil</b></p> <p><input type="checkbox"/> Casado(a) / União de facto</p> <p><input type="checkbox"/> Divorciado(a) / Separado(a)</p> <p><input type="checkbox"/> Solteiro(a)</p> <p><input type="checkbox"/> Viúvo(a)</p>   |
| <p><b>5. Composição do agregado familiar</b></p> <p><input type="checkbox"/> 1 pessoa</p> <p><input type="checkbox"/> 2 pessoas</p> <p><input type="checkbox"/> 3 pessoas</p> <p><input type="checkbox"/> 4 pessoas</p> <p><input type="checkbox"/> 5 pessoas</p> <p><input type="checkbox"/> 6 ou mais pessoas</p> |

|   |
|---|
| <p><b>6. Há quanto tempo trabalha na empresa?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Menos de 5 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 5 e 10 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 10 20 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Mais de 20 anos</p>  |
| <p><b>7. Há quanto tempo está (ou esteve) em teletrabalho?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Menos de 3 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Mais de 3 anos</p>   |
| <p><b>8. Exerce funções de chefia/liderança ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p>   |
| <p><b>9. Setor de Atividade</b></p> <p><input type="checkbox"/> Setor Público</p> <p><input type="checkbox"/> Setor privado</p>   |
| <p><b>10. Setor Funcional</b></p> <p><input type="checkbox"/> Administração Pública</p> <p><input type="checkbox"/> Alojamento e Restauração</p> <p><input type="checkbox"/> Artes e Desporto</p> <p><input type="checkbox"/> Atividades Científicas/Técnicas</p> <p><input type="checkbox"/> Banca e Seguros</p> <p><input type="checkbox"/> Comércio</p> <p><input type="checkbox"/> Construção</p> <p><input type="checkbox"/> Educação</p> <p><input type="checkbox"/> IT (Tecnologias de Informação)</p> <p><input type="checkbox"/> Saúde e Apoio Social</p> <p><input type="checkbox"/> Segurança e Socorro</p> <p><input type="checkbox"/> Serviços Administrativos</p> <p><input type="checkbox"/> Transportes</p> <p><input type="checkbox"/> Outro</p> |

|   |
|---|
| <p><b>11. Quantos dias por semana está/esteve em teletrabalho?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Nenhum</p> <p><input type="checkbox"/> 1 dia</p> <p><input type="checkbox"/> 2 dias</p> <p><input type="checkbox"/> 3 dias</p> <p><input type="checkbox"/> 4 dias</p> <p><input type="checkbox"/> Semana completa</p>                  |
| <p><b>12. Local habitual onde presta teletrabalho</b></p> <p><input type="checkbox"/> No domicílio/residência habitual</p> <p><input type="checkbox"/> Num escritório fora da empresa, disponibilizado para este fim</p> <p><input type="checkbox"/> Local variável / remoto</p>  |
| <p><b>13. Horário em regime de teletrabalho</b></p> <p><input type="checkbox"/> Horário fixo</p> <p><input type="checkbox"/> Horário flexível</p>   |
| <p><b>14. Qual das modalidade de trabalho é a sua preferida?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Presencial (nas instalações da empresa/organização)</p> <p><input type="checkbox"/> Teletrabalho (fora das instalações físicas da empresa)</p> <p><input type="checkbox"/> Regime híbrido (parte na empresa e parte em teletrabalho)</p> |
| <p><b>15. Número de trabalhadores</b></p> <p><input type="checkbox"/> Até 10 trabalhadores</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 11 e 50 trabalhadores</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 51 e 250 trabalhadores</p> <p><input type="checkbox"/> Mais de 250 trabalhadores</p>   |