Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Teletrabalho

Impulsionador da Diversidade e Inclusão Organizacional

Lara Isabel Cunha da Silva Monteiro Cristóvão

Docente Orientadora:

Professora Especialista Isabel Pinto dos Reis

Unidade Curricular: Dissertação

Santarém

Ano letivo 2022 - 2023

Dedico o presente trabalho, com carinho, a todos os presentes nesta caminhada, nomeadamente aos meus colegas de Mestrado, principalmente ao Jaime Santos, Iolanda Marques e Glória Caldas, que estiveram presentes às terças-feiras em reuniões semanais, família e a todo o acompanhamento e dedicação da minha orientadora Professora Especialista Isabel Pinto dos Reis.

AGRADECIMENTOS

Após o término da Dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, não posso deixar de referir, algumas pessoas que, direta e indiretamente, me apoiaram nesta fulcral etapa de adquirir conhecimentos de excelência para o mundo profissional.

Obrigada à minha orientadora, Professora Especialista Isabel Pinto dos Reis, por toda a disponibilidade e transmissão de conhecimentos, no decorrer da investigação.

Por fim, "*last but not least"*, a família! Obrigada avós, pais e colegas. Agradeço aos meus avós pelo investimento em mim ao longo deste percurso... sem vocês não estaria certamente a escrever agora este texto. Agradeço aos meus pais pelas palavras de incentivo e ensinamentos. Agradeço aos meus colegas pelo apoio emocional quando a maré não estava a meu favor.

Bem hajam!

"Results are gained by exploiting opportunities, not by solving problems".

Peter Drucker

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACP	Análise de Componentes Principais
RH	Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
OIT	Organização Internacional do Trabalho
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
SPSS	Software Statistical Package for the Social Sciences
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

RESUMO

A presente investigação centra-se na abordagem da diversidade e inclusão organizacional como elemento fundamental face à implementação do regime de teletrabalho. Estando o sucesso das organizações diretamente associado ao capital humano, torna-se fulcral analisar e valorizar os seus ideais globais perante as constantes mudanças a que estamos sujeitos. Nos dias de hoje, a realidade do multiculturalismo está presente na maioria das organizações, o que as obriga a adotarem estratégias inovadores de integração social. A era digital acarretou diversos benefícios não só a nível económico, mas principalmente social. Variadas organizações decidem apostar no regime de teletrabalho, devido ao leque de oportunidades que este proporciona. Deste modo, o objetivo da presente investigação consta em compreender, usando uma metodologia quantitativa e o SPSS, o impacto dos novos desafios e paradigmas da diversidade e inclusão nas organizações em Portugal face à implementação do teletrabalho, através de um questionário aplicado a uma amostra de conveniência, com o principal intuito de analisar a discrepância a nível nacional. Em suma, constatou-se que face à implementação deste novo método de trabalho, para dar resposta não só questões sociais, como também organizacionais, o Trabalho Híbrido tornou-se uma solução, mantendo um equilíbrio saudável entre ambas as formas do mesmo.

Palavras-chave: Capital Humano; Diversidade; Inclusão; Relações Organizacionais; Teletrabalho.

ABSTRACT

This research focuses on the approach of diversity and organizational inclusion as a key element in the implementation of telecommuting. Since the success of organizations is directly associated with human capital, it is essential to analyze and value their global ideals in the face of the constant changes to which we are subjected. Nowadays, the reality of multiculturalism is present in most organizations, forcing them to adopt innovative strategies of social integration. The digital age has brought several benefits, not only economically, but mainly socially. Several organizations decide to invest in telecommuting, due to the range of opportunities it provides. Thus, the aim of this research is to understand, using a quantitative methodology and SPSS, the impact of new challenges and paradigms of diversity and inclusion in organizations in Portugal regarding the implementation of telework, through a questionnaire applied to a convenience sample, with the main purpose of analyzing the discrepancy at national level. In summary, it was found that facing the implementation of this new method of work, to answer not only social issues, but also organizational ones, the Hybrid Work has become a solution, maintaining a healthy balance between both forms of it.

Keywords: Human Capital; Diversity; Inclusion; Organizational Relations; Telework

ÍNDICE GERAL

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS **VI**
RESUMO **VII**
ABSTRACT **VII**
INTRODUÇÃO **1**
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA **3**
1.1. A Evolução dos relacionamentos no trabalho 3
1.2. Diversidade e Inclusão Organizacional 7
1.2.1 Diversidade Organizacional *9*
1.2.1.1 Identidade de Género & Orientação Sexual 9
1.2.1.2 Multigerações 12
1.2.1.3 Diversidade de Raças e Etnias 13
1.2.1.4 Incapacidades Motoras 13
1.2.1.5 Religião 14
1.2.1.6 Idadismo 14
1.3. Recrutamento Inclusivo: Igualdade de Oportunidades 15
1.4. Teletrabalho: Conceito e Enquadramento 16
1.5. Modalidades de Teletrabalho 20
1.6. Cultura e Clima Remoto: Diversidade e Inclusão 22
1.7. Liderança Inclusiva no âmbito do Desenvolvimento Social 26
1.8. Teletrabalho VS Híbrido – O Equilíbrio 28
CAPÍTULO II - METODOLOGIA **33**
2.1. Objetivo Geral 33
2.2. Objetivos Específicos 34
2.5. Questionário 34
2.6. Procedimentos de recolha de dados 35
2.7. Participantes 36
CAPÍTULO III – ANÁLISE DE RESULTADOS **36**
3.1. Tratamento e análise de dados 36
3.2. Caracterização da Amostra 36
3.3. Confiabilidade de dados – Alfa de Cronbach 43
3.3.1. Análise descritiva do estudo *44*
3.3.1.1. Contexto Organizacional 44
3.3.1.2. Contexto Pessoal e Familiar 56
3.3.1.3. Teletrabalho VS Regime Híbrido 59
3.3.2. Análise fatorial - ACP *61*
3.3.2.1. KMO - Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy 61
3.3.3. Comparação de Médias – Teste T *67*
3.3.3. Correlação de Spearman *72*
CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS **81**
CONCLUSÕES **85**
REFERÊNCIAS **87**

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ambiente Organizacional (Externo e Interno)..... 5
Figura 2 População Ativa em Portugal 36
Figura 3 Características do Género da amostra total..... 37
Figura 4 Características da Idade da amostra total..... 38
Figura 5 Características do Estado Civil da amostra total..... 39
Figura 6 Características da satisfação e aplicação do Teletrabalho 41

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Tipos de Identidades de Género 10
Tabela 2 Diferentes modalidades de teletrabalho existentes 21
Tabela 3 Frequências de Género da amostra total 37
Tabela 4 Frequências da Idade amostra total 38
Tabela 5 Frequências do Estado Civil da amostra total 40
Tabela 6 Frequência da satisfação e aplicação do Teletrabalho 41
Tabela 7 Frequências das principais três razões que motivam a prática do Teletrabalho 42
Tabela 8 Alfa de Cronbach 43
Tabela 9 Antes da Pandemia COVID-19 já tinha acesso ao teletrabalho? 45
Tabela 10 Em teletrabalho sou mais produtivo 46
Tabela 11 Prefiro ser "controlado" à distância pelo meu supervisor 47
Tabela 12 Relaciono-me melhor com os meus colegas de trabalho à distância 48
Tabela 13 Sinto que consigo expressar melhor as minhas ideias e projetos remotamente 49
Tabela 14 Face ao teletrabalho consigo manter um melhor equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional 50
Tabela 15 Em teletrabalho lido melhor com a ansiedade sobre as pressões do trabalho 51
Tabela 16 Sinto que tenho mais autonomia para executar as minhas atividades profissionais remotamente 52
Tabela 17 Na altura de procurar ofertas de emprego, tenho preferência pelo trabalho remoto .. 53
Tabela 18 Sinto uma maior proximidade ao meu superior desde o momento que estou a exercer o teletrabalho 54
Tabela 19 Sinto-me menos julgado/observado em Teletrabalho 55
Tabela 20 Acredita que remotamente escolho o meu horário e trabalho mais horas 56
Tabela 21 Sinto-me melhor a trabalhar em casa 57
Tabela 22 Face ao teletrabalho consigo manter um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional 58
Tabela 23 Em teletrabalho sou interrompido pela minha família várias vezes 59
Tabela 24 Se me dessem a possibilidade entre Teletrabalho ou Regime Híbrido, preferia o Híbrido 60
Tabela 25 Teste de KMO e Bartlett 61
Tabela 26 Total Variância Explicada 62
Tabela 27 Matriz Componente 63
Tabela 28 Teste T 67
Tabela 29 Tabela Descritiva 69
Tabela 30 Divisão de Variáveis 73
Tabela 31 Correlação de Spearman - Teletrabalho/ Desempenho dos Colaboradores 74
Tabela 32 Correlação de Spearman - Teletrabalho/Diversidade e Inclusão 75
Tabela 33 Correlação de Spearman - Diversidade e Inclusão/Desempenho dos Colaboradores 75
Tabela 34 Correlação de Spearman - Teletrabalho/ Face ao teletrabalho consigo manter um melhor equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional 76
Tabela 35 Correlação de Spearman - Desempenho dos Colaboradores/Em teletrabalho sou mais produtivo 76
Tabela 36 Correlação de Spearman - Diversidade e Inclusão/ Relaciono-me melhor com os meus colegas de trabalho à distância 77

INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações para se manterem competitivas no mercado, necessitam de analisar e compreender a forma de pensar, sentir e agir das diferentes gerações que estão incorporadas no mercado de trabalho. Perante um mundo que está em constante mudança, torna-se fundamental aplicar novas estratégias que vão de encontro às necessidades dos *stakeholders*, com o principal objetivo de motivar e reter talentos, aumentando simultaneamente a produtividade nas organizações.

Perante a COVID-19, a maioria das organizações foram obrigadas a entrar em teletrabalho, para respeitar as normas do distanciamento social implementadas pelo governo. Embora a trágica pandemia, surgiram novas oportunidades de emprego associadas a este novo regime de trabalho, o que veio criar alternativas de inclusão nas organizações.

Segundo Schwarz, Haber (2009), ao introduzir numa organização diferentes tipos de cultura, diz respeito ao departamento de RH adotar políticas de atração e retenção de talentos para toda a diversidade existente, nomeadamente programas de inclusão e acompanhamento na evolução dos profissionais.

O ambiente social em que estamos inseridos, começa a valorizar detalhes que outrora estavam camuflados. Depois da visão da sociedade estar fixada em questões éticas e de responsabilidade social, é fundamental compreender diversos conceitos, nomeadamente a igualdade de género e orientação sexual, a diversidade de etnias, as desigualdades sociais, as multigerações e as incapacidades motoras. Com a globalização, o mundo está cada vez mais a tornar-se em um único grupo. Embora o significado de diversidade e inclusão não seja o mesmo, partilham de semelhanças específicas. A diversidade consta numa composição heterogénea de grupos nas organizações, enquanto a inclusão é definida como a promoção da participação e apreciação da diversidade, integrando-a e alavancando-a no quotidiano (Roberson, 2006; Stevens, Plaut, e Sanchez-Burks, 2008).

Segundo (Van Kleef *et al*., 2008; Gonzalez e DeNisi, 2009), através de pesquisas, investigadores focam-se de que modo a diversidade pode ser aproveitada como alavanca para o aumento do desempenho individual dos colaboradores. Através do trabalho remoto, criam-se enormes oportunidades de aplicação de conhecimentos para a população que sofre limitações pessoais, ou incutidas pela sociedade. Conforme (Stacy M. Branham

and Shaun K. Kane 2015), o teletrabalho a partir da habitação, pode desenvolver acessibilidades favoráveis aos colaboradores que sofrem de determinadas restrições.

O presente estudo está dividido em quatro capítulos, sendo que o primeiro capítulo foca-se na abordagem da revisão bibliográfica, donde estão refletidos diversas opiniões de autores de relevância sobre o tema em questão, ou seja, teletrabalho associado à diversidade e inclusão organizacional. O segundo capítulo, diz respeito à metodologia, um capítulo onde é abordado de uma forma geral todos os métodos utilizados no decorrer da presente investigação. No terceiro capítulo, é abordada a análise de resultados, aqui podemos ter noção mais detalhada da amostra através da sua caracterização, assim como uma análise mais detalhada das questões implementadas que foram divididas em três grupos, sendo eles o Contexto Organizacional, o Contexto Pessoal e Familiar e Teletrabalho VS Regime Híbrido. Essa subdivisão não foi explicita no questionário de modo a obter respostas mais honestas possível. Ainda no mesmo capítulo, tratou-se a Análise Fatorial, donde explorou-se o KMO e a Comparação de Médias através do Teste T. Por fim, o quarto capítulo diz respeito à discussão de resultados, desta forma optou-se por realizar este capítulo individualmente de forma a sintetizar e compactar todos os resultados no decorrer do presente estudo.

A recolha de dados para o presente estudo decorreu durante o dia 26 de dezembro de 2022 e o dia 31 de janeiro de 2023, com o intuito de atingir uma amostra robusta para dar resposta ao objetivo que norteia este trabalho. Deste modo, foi realizado através da plataforma Google Forms e partilhado em todas as redes sociais, incluindo Linkdin. Após recolha de dados, foi extraído um N=309, acima do valor expectável para o período decorrido, sendo que posteriormente foram inseridas no programa SPSS para uma análise aprofundada.

Capítulo I – Revisão da Literatura

1.1. A Evolução dos relacionamentos no trabalho

Para compreender o impacto que o teletrabalho pode vir a causar nas organizações, e nos seus stakeholders é fulcral analisar primeiramente a evolução das relações de trabalho, porque ao longo dos anos foram sofrendo alterações. Deste modo é fundamental investigar as tendências históricas da função de RH com base na evolução da GRH.

Durante vários séculos, a humanidade sujeitou-se a condições precárias, não tinham direitos e eram obrigados a projetar a sua força física em tarefas "não" desejadas, até à Revolução Industrial do século XVIII, quando se conquistou alguma proteção alicerçada a leis. Ao recuar-se uns bons anos, compreende-se que a realidade de escravatura esteve presente na cultura territorial. Nesta época, a importância de cada individuo era mínima, sendo que rapidamente seriam substituíveis por quem os dominava. Segundo Barros, Alice Monteiro (2017) todos os escravos eram isentos do direito à vida e às condições apropriadas de tratamento, independentemente de o seu superior receber punições penais se matasse o seu escravo sem motivo aparente.

Embora haja uma evolução referente aos direitos e condições de vida, esta realidade não se espelha em todos os países, sendo que em lugares que não sejam tão desenvolvidos a probabilidade da existência de trabalhos precários é comum, mesmo indo contra à legislação. No caso de Portugal, um país desenvolvido, segundo o Artigo 159.º do Código Penal, Decreto-Lei n.º 48/49, "*Quem: a) Reduzir outra pessoa ao estado ou à condição de escravo; ou b) Alienar, ceder ou adquirir pessoa ou dela se apossar com a intenção de a manter na situação prevista na alínea anterior; é punido com pena de prisão de 5 a 15 anos.*"

Ao longo dos anos, no período pós escravidão, conhecido por feudalismo, que consistiu num sistema político, económico e social dominando a Europa Ocidental, dividiu a sociedade em três ordens, o clero, a nobreza e o povo. Nesta época houve o declínio da escravidão, e a população mais desfavorecida, neste caso o povo ganhou segurança política e militar em troca de serviços nas terras de pessoas abastadas. Assim sendo, embora tivesse havido um *"upgrade"* no título de escravo para servo, a sua liberdade era limitada, sendo proibidos de prestar serviços noutras terras.

Segundo Barros, Alice Monteiro (2017), dependendo do ofício, era estabelecido um prazo entre 2 a 12 anos que servia como vinculo aos seus superiores. Durante esse período

o servo era submisso a qualquer desejo do seu mestre, em troca de alojamento, alimentação e proteção.

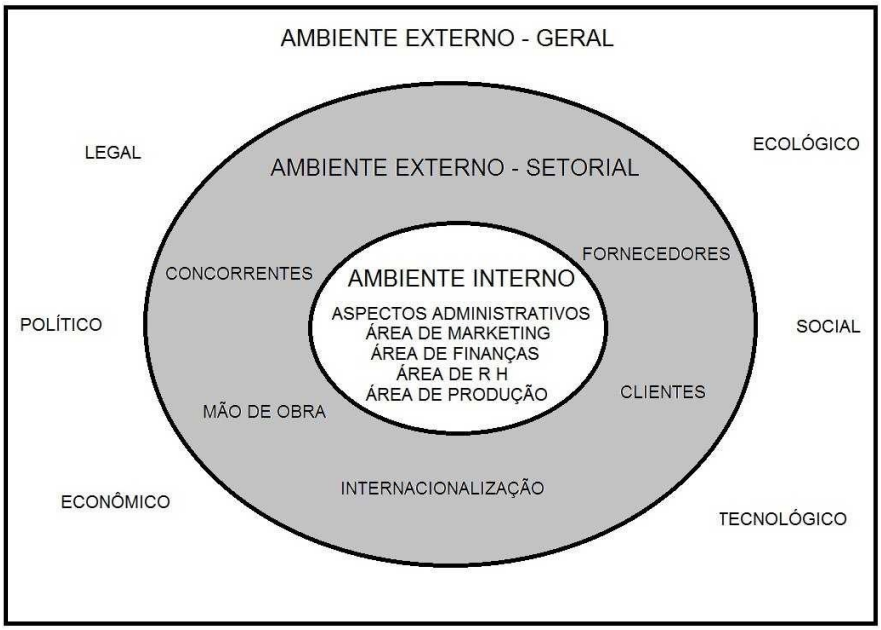
Devido ao gigantesco impacto da Revolução Industrial na sociedade, surgiu as Relações Industriais, que numa fase inicial focavam-se somente no controlo e supervisão dos trabalhadores, com a finalidade de gerar lucro e não valorizar quem produzia. Federick Taylor (1911) e Henry Fayol (1916), são pioneiros no que diz respeito à Teoria da Administração Científica e ao foco na estrutura hierárquica, respetivamente. Taylor defende que os trabalhadores se devem ambientar à máquina, sustentando com quatro princípios, nas organizações, sendo eles, "i) desenvolvimento e uso de métodos científicos para determinar o meio mais eficiente de trabalhar; ii) seleção científica e desenvolvimento progressivo do trabalhador; iii) reunião da ciência do trabalho com a seleção científica e a formação dos trabalhadores; iv) constante e íntima cooperação da gestão e do trabalhador". Em contrapartida, Fayol defendia que a gestão se baseia em principios hierárquicos, ou seja, "i) divisão do trabalho; ii) autoridade; iii) disciplina; iv) unidade de comando; v) unidade de direção; vi) subordinação de interesses; vii) remuneração; viii) centralização; ix) cadeia de comando; x) ordem; xi) equidade; xii) estabilidade; xiii) iniciativa; xiv) espírito de corpo". Contudo, foram identificados diversos problemas, sendo um deles a padronização das tarefas, que originava fadiga e por sua vez baixava significativamente a produtividade, então surgiu uma forte necessidade de mudança do sistema fechado, para evitar danos psicológicos e físicos nos trabalhadores.

Entre a I e II Guerras Mundiais, Elton Mayo, líder do movimento das relações humanas, após um estudo, concluiu que além da fadiga haveria aspetos psicológicos a interferir na produtividade das organizações, constatando que o comprometimento do trabalhador se alterava consideravelmente consoante a sua integração na organização, ou seja, a sua produtividade variava conforme o seu reconhecimento.

Antigamente, o trabalho padronizado era o que aumentava a produtividade de uma organização (o conhecimento era débil, pelo foco ser somente focado na execução de uma tarefa). Atualmente, essa perspetiva mudou radicalmente, valorizando-se o capital humano. Portando, o grande desafio da gestão de pessoas é aumentar a produtividade dos trabalhadores do conhecimento, ou seja, os talentos.

A partir da década de 1950, a sistémica das organizações sofre alterações positivas, passando de um sistema fechado para um sistema aberto, ou seja, a organização é vista com um todo.

Figura 1 Ambiente Organizacional (Externo e Interno)



Nota: A organização, os níveis de ambiente e os componentes desses níveis (adaptado de Certo e Peter, 2010, p. 31).

Nos dias de hoje, os *stakeholders* ganharam um peso enorme, exigindo muito mais das organizações, no sentido em que impõem os seus direitos como contribuintes/utentes, empregados, clientes, fornecedores, acionistas, entre outros.

O conceito de criar e distribuir valor como objetivo principal de uma organização torna-se cada vez mais acentuado, sendo que para haver criação e distribuição de valor é necessário que a organização se foque na satisfação dos *stakeholders*, ou seja, têm de ir ao encontro das suas necessidades e expectativas.

Para haver uma eficiente governação é essencial que haja sustentabilidade, ou seja, é fulcral assegurar a satisfação das necessidades do presente não comprometendo as gerações futuras.

Na sustentabilidade assentam quatro dimensões: Económica, que se baseia em gerar resultados que cubram a atuação da empresa; social, que passa pela necessidade de as pessoas serem valorizadas; ambiental, que se relaciona com a proteção do planeta e, por fim, a Governativa, que tem a ver com aspetos de ordem de valores que devem ser respeitados, como a transparência, equidade, legalidade e *accoutabillity*.

A implementação do teletrabalho exigiu uma grande adaptação e adesão dos colaboradores à tecnologia. Caracterizada pela "moleta" do trabalho remoto a tecnologia criou uma ponte entre as demais relações externas e internas.

Na literatura, embora já haja muita investigação sobre o tema teletrabalho, não há exatidão sobre o impacto que causou nas relações laborais e como isso está diretamente associado à tecnologia. Perante esta investigação torna-se fulcral compreender, quais as vantagens e desvantagens associadas às relações entre colaboradores durante o regime de teletrabalho e como elas podem estar associadas à tecnologia e à sua importância.

Habitualmente por incrível que pareça o digital cria imensas ligações, sendo que no teletrabalho não é exceção. Acredita-se que equipas virtuais são muito mais proactivas e cooperativas que equipas tradicionais, solucionando assim mais rapidamente possíveis problemas dentro da organização. Além do contacto entre colaboradores, cria uma relação mais próxima dos superiores, assegurando um aumento de confiança.

Na ótica da organização o principal entrave relativamente às relações laborais e ao teletrabalho, foca-se no sentido em que o controlo que existia anteriormente no trabalho tradicional, é completamente eliminado. No entanto estando as tecnologias agregadas à comunicação, podem ser utilizadas como meio de supervisão dos colaboradores. Embora haja dúvidas por parte de diversas empresas, as TIC proporcionam uma supervisão mais eficaz dos trabalhadores.

O contacto estabelecido entre todos os elementos da organização contribui para uma melhor organização e distribuição das tarefas, sendo que a implementação de objetivos diários torna o teletrabalho mais produtivo. Assim, os teletrabalhadores passam de um estilo de vida condicionado para um estilo de vida mais autónomo e consciente sobre a gestão do seu tempo e espaço, consoante as regras da organização. Deste modo, considera-se que os colaboradores passam a ser os seus próprios líderes.

Um dos principais desafios da implementação do teletrabalho, foca-se na perda de motivação dos trabalhadores, ou seja, perante este modelo de trabalho torna-se difícil,

motivar equipas, sendo extremamente necessário realizar reuniões regularmente para expor aos colaboradores a situação atual da empresa, as conquistas, o que se pode melhorar e valorizar todo a dedicação que os teletrabalhadores incidem sobre a mesma, através da avaliação de resultados. Essas reuniões devem ser realizadas através de plataformas digitais, sendo a mais conhecida e utilizada, o Zoom, com características exclusivas, nomeadamente a componente de reunir simultaneamente uma equipa, onde todos os colaboradores se conseguem ver uns aos outros e comunicar, tanto por áudio, como também por "chat".

Uma liderança virtual eficaz, estabelece-se através da comunicação constante. Embora haja uma grande redução da interação presencial, associada à perda da confiança, da cultura organizacional e da comunicação entre ambas as partes. As TIC vêm auxiliar e instruir novos métodos. Contudo, a comunicação constante pode criar barreiras por partes dos colaboradores e uma certa desconfiança dos superiores sobre o desempenho dos teletrabalhadores. No entanto, consta-se que se essa comunicação for quebrada, os colaboradores sentem-se isolados e desprezados pela organização, e consequentemente iram diminuir a produtividade da mesma.

1.2. Diversidade e Inclusão Organizacional

A etimologia da palavra diversidade é latina *"diversitas"* e tem imensos significados, nomeadamente variedade, mudança ou diferença. Conforme está descrito no dicionário, a palavra diversidade é um substantivo feminino e identifica tudo o que não é homogêneo. No entanto, na prática, a presença de um ambiente diverso é o divórcio do conteúdo *versus* a aparência de cada individuo ou grupo. No contexto social, torna-se extremamente difícil compactar e criar uma aliança entres os valores fundamentais de cada grupo ou individuo, pelo facto de existirem crenças ou ideologias incutidas em determinados grupos, quer sejam eles religiosos, políticos ou étnicos.

Na literatura, o conceito de diversidade é extremamente amplo, sendo que habitualmente, os investigadores atribuem variados significados para a definirem. Segundo (Harrison e Klein 2007), diversidade pode ser abordada de três formas diferentes, tais como heterogeneidade, variação ou desigualdade. O mesmo autor consta que o termo diversidade no geral pode ser descrito como o conjunto das diferenças existentes na sociedade em relação a um atributo em comum. Através de (Jackson *et al.* 2003), compreende-se que no contexto organizacional, a diversidade engloba a heterogeneidade de todos os colaboradores.

A dimensão da palavra diversidade abrange vários temas, nomeadamente de heterogeneidade, tais como, igualdade de género e orientação sexual, diversidade de etnias, desigualdades sociais, multigerações, incapacidades motoras, idadismo e questões religiosas (Triandis 2003). Além disso, existem dois tipos de diversidade, a diversidade observável e a diversidade não observável, no sentido em que a primeira corresponde a questões mais fáceis de identificar, através do contacto com o individuo, enquanto a segunda representa algo mais complexo, tal como, as aptidões cognitivas (Tsui *et al.* 1992; Jackson *et al.* 1995 e Martins 1996). Esta distinção é extremamente importante, no sentindo em que as diferenças visíveis são habitualmente alvo de preconceitos, e tendem a ser mais valorizadas que as não visíveis. No entanto, as habilidades cognitivas são as que podem alcançar um aumento do desempenho individual dos colaboradores.

Relativamente à etimologia da palavra inclusão, esta é latina *"includere"* e tal como a diversidade consta variados significados. Em suma, a inclusão é a forma mais diversificada da diversidade e traduz-se em transferir algo ou alguém para outra realidade. Para além da inclusão estar diretamente associada à diversidade, ambas contêm significados próprios.

Para compreender a dinâmica da inclusão, é fundamental analisar os fatores que causam a exclusão. A necessidade de pertencer, de manter uma identidade social destacável e a forte carência de manter a singularidade num contexto social mais amplo, são alguns dos exemplos de luta pela inclusão. Sendo que numa perspectiva psicológica social, o preconceito, a discriminação e a exclusão são fatores decisivos na inclusão dos trabalhadores.

A longo prazo, a exclusão acarreta resultados psicológicos e comportamentais negativos para os colaboradores, grupos e organizações. Deste modo, para inverter esta sensação, torna-se fulcral responder às necessidades fundamentais de pertença, autoestima, controlo e existência significativa. Assim, a Gestão da Diversidade, torna-se um elemento a avaliar e integrar em todas as organizações, com o intuito de contribuir não só para um mercado de trabalho mais equilibrado, estimulando a colmatar diversas diferenças a nível profissional, diminuindo o preconceito a todos os níveis, mas também para um aumento da performance nas equipas que acaba por se refletir nos resultados da organização. A implementação da Gestão da Diversidade dentro das organizações incide principalmente na criatividade, inovação e liberdade de expressão de todos os colaboradores.

Segundo (Bailey et al., 2017), os desafios associados à diversidade e inclusão não estão somente correlacionados à sociedade, mas sim, principalmente enraizados à cultura e estrutura organizacional. Deste modo, ao relacionarmos a diversidade e inclusão, conseguimos compreender que os presentes conceitos não são um fenômeno desconhecido na sociedade, sendo assim, nas organizações também não, no entanto ao longo dos anos tem vindo a aumentar significativamente neste contexto, sendo crucial explorar e integrá-los nas organizações.

1.2.1 Diversidade Organizacional

Diretamente associada à inclusão, a diversidade nas organizações é um critério fundamental a abordar pela sua dimensão e adesão nos últimos anos. Assim é necessário, assimilar que independentemente do género, orientação sexual, etnias, geração, incapacidades motoras, idadismo e questões religiosas, todos os colaboradores devem de dispor do direito a todas as oportunidades existentes no mercado, sem qualquer tipo de limitação.

1.2.1.1 Identidade de Género & Orientação Sexual

Segundo Hines M *Brain Gender* (2005), a Identidade de Género e a Orientação Sexual, são ambas duas características independentes e fundamentais relativas à identidade sexual de cada individuo. Deste modo compreende-se que a Identidade de Género está diretamente associada ao íntimo de cada pessoa, não se restringindo somente ao seu sexo físico. Em contrapartida, a Orientação Sexual diz respeito ao lado emocional de cada individuo.

A identidade de género refere-se essencialmente a como cada pessoa se sente em relação a ser “homem ou mulher”. No entanto existem diferentes termos, descrições e “rótulos” para os vários tipos de identidades de género. Deste modo, torna-se fulcral avaliar a diversidade deles, para evitar qualquer tipo de descriminação associada.

Tabela 1

Tipos de Identidades de Género

IDENTIDADES DE GÉNERO	**DESCRIÇÃO**
AGENDER	Quando uma pessoa sente que não tem um género ou identifica-se com um género. Ou seja, podem descrever-se como sendo neutros ou sem género
BIGENDER	Uma pessoa que "flutua" entre os comportamentos e identidades tradicionalmente "masculinos" e "femininos" baseados no género.
CISGENDER	Uma pessoa cuja identidade de género e sexo biológico atribuídos à nascença são os mesmos. Por exemplo, nasceram biologicamente como um homem, e expressam o seu sexo como um homem. Muitas vezes utilizado na forma abreviada 'cis'.
GENDER EXPRESSION	A exposição externa do próprio sexo, através de uma combinação de como se vestem, como agem e outros fatores. Isto é geralmente dentro do contexto do que a sociedade espera do género.
GENDER FLUID	Uma pessoa que é "fluida" em termos de género pode sempre sentir-se como uma mistura dos dois géneros tradicionais, mas pode sentir-se mais homem alguns dias, e mais mulher outros dias.
GENDERQUEER	Um "rótulo" de identidade de género frequentemente utilizado por pessoas que não se identificam com o facto de ser homem ou mulher.
GENDER VARIANT	Alguém que, por natureza ou por escolha, não se conforme às expectativas da sociedade baseadas no género
MX.	É um título (por exemplo, Mr., Ms., etc.) que é neutro em termos de género.
NON-BINARY	Algumas pessoas não se identificam completamente, ou de todo, com o género que lhes foi atribuído à nascença e algumas pessoas não têm género.
PASSING	Quando alguém que é variante de género é considerado, ou 'passa' como um homem ou mulher cisgênero.

THIRD GENDER	Um termo para uma pessoa que não se identifica com homem ou mulher, mas que se identifica com outro sexo.
TRANSGENDER	Uma pessoa que vive como membro de um sexo diferente do esperado, com base no sexo atribuído à nascença. As pessoas trans podem descrever-se usando uma série de termos diferentes.
TRANSGENDER MAN	Um termo utilizado para descrever alguém a quem é atribuída "uma mulher" à nascença, mas que se identifica e vive como um homem.
TRANSGENDER WOMAN	Um termo utilizado para descrever alguém a quem é atribuído "um homem" à nascença, mas que se identifica e vive como uma mulher.
TWO-SPIRIT	Tradicionalmente utilizado para reconhecer indivíduos que possuem qualidades de ambos os sexos.
ZE / HIR	Pronomes alternados que são neutros em termos de género. Substituem "ele" e "ela" e "dele" e "dela", respectivamente.

Nota: Lew Mia (2022), *The Queer Dictionary – A design heavy dictionary with LGBTQ+ terms, stories, and experience.*

Segundo uma publicação realizada no Diário da República n.º 72/2015, Série I de 2015-04-14, afirma que através da Lei n.º 28/2015 houve uma alteração no Código de Trabalho, em que mediante o Artigo 24.º nº1, afirma que "O trabalhador ou candidato a emprego tem direito a igualdade de oportunidades e de tratamento no que se refere ao acesso ao emprego, à formação e promoção ou carreira profissionais e às condições de trabalho, não podendo ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão, nomeadamente, de ascendência, idade, sexo, orientação sexual, identidade de género, estado civil, situação familiar, situação económica, instrução, origem ou condição social, património genético, capacidade de trabalho reduzida, deficiência, doença crónica, nacionalidade, origem étnica ou raça, território de origem, língua, religião, convicções políticas ou ideológicas e filiação sindical, devendo o Estado promover a igualdade de acesso a tais direitos."

Moleiro; Pinto (2018), constam que a identidade de género ao longo dos anos tem vindo a sofrer algumas alterações, sendo que antigamente correspondia exclusivamente a

dois géneros, feminino e masculino e que atualmente abrange um universo de opções para pessoas que não se identificam com rótulos incutidos habitualmente pela sociedade.

No contexto organizacional, foi-se verificando diversas discriminações associadas à identidade de género e orientação sexual, nomeadamente no processo de recrutamento e seleção, embora oculto. Deste modo, compreendeu-se a existência da vulnerabilidade por parte destes mesmos grupos, a fim de se protegerem.

1.2.1.2 Multigerações

Segundo Nascimento *et al*. (2016), o termo gerações é definido através da faixa etária a que pertencem, e das experiencias sociais, culturais e econômicos de cada grupo. Habitualmente, as gerações estão diretamente associadas a um determinado período, que as descreve por um conjunto de características comuns. Uma das grandes dificuldades dos recursos humanos centra-se em gerir a diversidade de gerações atuais no mercado de trabalho, ou seja, torna-se fulcral criar ligações entre as multigerações, no sentido de criarem um ambiente de trabalho saudável para todos.

No presente, o mercado de trabalho está lotado de gerações com padrões totalmente opostos, o que gera diversos confrontos principalmente de ética. No entanto o foco está nas gerações X e Y, que ocupam a maioria das organizações. A geração X está compreendida entre 1960 e 1980, surgiram durante a guerra fria e foram a primeira geração a experimentar os avanços tecnológicos. A presente geração é caracterizada pelo perfil empreendedor e conservador, que aposta numa vida segura, com um enorme foco na carreira profissional. Individualistas, competitivos, comprometidos, e materialistas, valorizam um equilíbrio pessoal e profissional, no entanto o seu objetivo principal é conquistar a independência através do seu esforço árduo. (Barry, 2017).

Segundo Oliveira (2011) e Gewald *et al.* (2017), a geração Y, é composta por colaboradores nascidos entre 1980 a 2000. Cresceram a meio da transformação digital e não têm receio da mudança, quer seja de posto, ou até mesmo organizacional. Dependentes da inovação, a geração Z, embora seja empreendedora não tem como principal objetivo a construção de património, mas sim estabelecer uma relação entre o sucesso e o prazer. Flexíveis, ambiciosos, ansiosos e polivalentes, procuram principalmente igualdades no trabalho, valorizando o trabalho em equipa.

1.2.1.3 Diversidade de Raças e Etnias

Ao longo dos anos, o presente tema sofreu grandes alterações, nomeadamente pela questão do racismo. Nos nossos antepassados, a etnia estava associada a três grupos compostos por diversas características especificas, sendo eles: Europeus, afro-decentes e Índios. (Grandín, 2016).

Embora relacionados, a raça e a etnia constam de definições especificas. Enquanto a raça está associada ao morfo-biológico, a etnia corresponde ao sociocultural. Através de Munanga (2004) e IBGE (2013), compreende-se que mediante os aspetos físicos comuns, definem o conceito raça. No entanto, segundo Santos *et al*. (2010), descreve o presente conceito como uma só, ou seja, a raça humana.

1.2.1.4 Incapacidades Motoras

Segundo a publicação realizada no Diário da República n.º 129/2012, Série I de 2012-07-05, do Decreto-Lei n.º 138/2012, de 5 de julho, foi estabelecido o sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência, com grau de incapacidade igual ou superior a 60%. Através do Artigo 2.º nº1, é considerado pessoas com deficiência aquelas que "... encontrando-se em qualquer uma das circunstâncias e situações previstas no artigo 2.o da Lei n.º 38/2004, de 18 de agosto, possam exercer, sem limitações funcionais, a atividade a que se candidatam ou, apresentando limitações funcionais, essas sejam superáveis através da adequação ou adaptação do posto de trabalho e ou produtos de apoio." Relativamente à quota de emprego existem limites consoante a dimensão da organização, mediante o Artigo 5.º "1- As médias empresas com um número igual ou superior a 75 trabalhadores devem admitir trabalhadores com deficiência, em número não inferior a 1 % do pessoal ao seu serviço. 2 — As grandes empresas devem admitir trabalhadores com deficiência, em número não inferior a 2 % do pessoal ao seu serviço. 3 — Sempre que da aplicação da percentagem prevista nos números anteriores se obtiver como resultado um nú- mero não inteiro, o mesmo é arredondado para a unidade seguinte. 4 — Para efeitos dos números anteriores, deve ser considerado o número de trabalhadores correspondente à média do ano civil antecedente. 5 — As entidades empregadoras com um número de trabalhadores compreendido entre 75 e 100 dispõem de um período de transição de cinco anos e as com mais de 100 trabalhadores de um período de transição de quatro anos, a contar da entrada em vigor da presente lei, para cumprimento do disposto nos números anteriores do presente artigo. 6 — Com vista ao cumprimento faseado das quotas previstas nos 1 e 2, as entidades empregadoras devem garantir que,

em cada ano civil, pelo menos, 1 % das contratações anuais seja destinada a pessoas com deficiência, obrigação com efeitos no primeiro ano civil posterior à data da entrada em vigor da presente lei. 7 — Às entidades empregadoras cujas empresas atinjam a tipologia de média empresa com um número igual ou superior a 75 trabalhadores, ou de grande empresa, quer durante o período de transição previsto no n.º 5, quer após o término do mesmo, é concedido um acréscimo de dois anos, visando a sua adaptação à presente lei."

É fundamental ter em consideração que embora haja limitações a níveis motores, não deve de existir qualquer tipo de discriminação em relação às oportunidades de emprego, pelo contrário.

1.2.1.5 Religião

A identidade é fundamental para a diversidade no local de trabalho, refletindo diferenças sociais fundamentais entre as pessoas. A diversidade no local de trabalho implica mais do que a diversidade visível ou à superfície (por exemplo, idade ou etnia), mas também a profunda diversidade associada à orientação sexual, classe ou mesmo religião (Ghumman, Ryan, & Park, 2016; Harris & Yancey, 2017). Embora algumas identidades religiosas possam ser invisíveis aos colegas de trabalho, outras têm significados visíveis, tais como o uso de um *hijab, kippah*, ou turbante por algumas mulheres muçulmanas, homens judeus, e homens sikh, respetivamente. Os significantes "*Visible"* tornaram-se preocupações na política de diversidade em meados da década de 1980 com a mudança da composição da força de trabalho (Sauer, 2009), e continuou a ser importante para a política de atual (Bond & Haynes, 2014). As normas atuais do local de trabalho tendem a concentrar-se no conforto religioso, tal como por exemplo, a concessão de tempo de oração e tempo livre para a observância religiosa (Atkinson, 2000; Cash, Gray, & Rood, 2000; Digh, 1998; Huang & Kleiner, 2001; Starcher, 2003), mas podem não abordar necessariamente a forma como as identidades religiosas e ocupacionais interagem.

1.2.1.6 Idadismo

A discriminação em função da idade no recrutamento não deve ser considerada isoladamente. Deve ser vista no contexto de outras características tais como raça, género, origem socioeconómica, etnia e deficiência que podem ser discriminadas no recrutamento. Como demonstramos para o caso do género, estas características são suscetíveis de moderar os efeitos da discriminação baseada na idade. São as empresas

com compromissos escritos de igualdade (e em todas as características e não apenas na idade) que apresentam os níveis mais baixos de discriminação líquida. As empresas precisam de assegurar que os valores e crenças comuns, bem como as políticas, práticas e procedimentos não são discriminatórios em função da idade, mas reconhecem os pontos fortes e potenciais dos trabalhadores de diferentes grupos etários (Naegele e Walker 2011). O governo deve exigir que as empresas tenham políticas de envelhecimento no trabalho (Naegele e Walker 2011), mas tais políticas têm de abordar explicitamente todas as fases do processo de recrutamento.

1.3. Recrutamento Inclusivo: Igualdade de Oportunidades

As atuais políticas de RH inclusivas devem de ter em consideração, que relativamente ao idadismo, os colaboradores mais "velhos" podem aumentar a produtividade profissional, de modo a compensar a sua limitação a nível de capacidade física (Ng e Feldman 2012). É inevitável não verificar que existe um estigma associado aos colaboradores com uma faixa etária mais elevada, sendo que durante o processo de recrutamento deve ser considerado e avaliado de uma forma ampla. Neste caso, os recrutadores acreditam que deve, cada vez mais, haver menos dependência associada à idade cronológica e mais estímulos interligados às capacidades cognitivas e ao conhecimento transmitido (Naegele e Walker 2011).

Deste modo, todos os responsáveis pelos processos de entrevistas e seleção dos futuros colaboradores necessitam de estar formados, para serem o mais imparciais possível, valorizando principalmente as soft skills e as hard skills de cada concorrente, evitando associações a vários temas, tais como, igualdade de género e orientação sexual, diversidade de etnias, desigualdades sociais, multigerações, incapacidades motoras, idadismo e questões religiosas. Lievens et al. 2012, acredita que a maior parte da discriminação não ocorre durante as entrevistas e sim no processo de seleção dos candidatos. Portanto, confirma ser necessária a existência de uma formação contínua de modo a combater a exclusão por questões de heterogeneidade. Assim, a maioria dos candidatos acreditam que ao não revelarem, por exemplo a sua idade no momento em que se candidatam, que podem reduzir significativamente as oportunidades dos recrutadores discriminarem os candidatos mais velhos.

O diálogo social deve ser parte integrante do processo de mudança de atitudes e estabelecimento de locais de trabalho mais inclusivos, uma vez que oferece oportunidades de levantar questões e negociar soluções. Bryson et al. 2012, afirma que o diálogo social

cooperativo entre colaboradores e representantes dos trabalhadores oferece as maiores oportunidades para o desenvolvimento de políticas de RH a nível organizacional para enfrentar e colmatar a discriminação no recrutamento. Segundo Martinez-Lucio e Keizer 2015, um diálogo social eficaz exige uma representação eficaz tanto de empregadores como de colaboradores. Euwema et al. 2015, utiliza o Reino Unido como exemplo na distinção dos outros países europeus por ter níveis muito inferiores de representação formal dos colaboradores a nível organizacional. Esta falta de representação efetiva dos colaboradores é especialmente aguda para as profissões pouco qualificadas.

O desenvolvimento de políticas de recrutamento inclusivas é do interesse tanto dos empregadores, que podem valorizar os candidatos mais produtivos sem ter por base questões físicas. Sobre a questão da discriminação, por exemplo com base na idade, existem incentivos, reconhecendo os seus interesses comuns, para desenvolver relações de cooperação entre empregadores e colaboradores, sendo fulcral a existência de investimentos de ambas as partes (Euwema et al. 2015). As políticas de recrutamento que são inclusivas para uma característica são susceptíveis de ser mais inclusivas para todas as características. Assim, o diálogo social é uma condição essencial para um ambiente de trabalho inclusivo, uma vez que permite apresentar argumentos para casos especiais dentro da força de trabalho, e desenvolver soluções dentro do ambiente de cada organização (Collin 2005).

1.4. Teletrabalho: Conceito e Enquadramento

Em 1857, surge o teletrabalho numa linha de ferro, através de atividades realizadas por telegrafo. Edgar Thompson, proprietário da empresa Penn Railroad, controlava os recursos e a mão de obra (capital humano), remotamente. Face aos avanços constantes da tecnologia, a realidade do trabalho remoto tem vindo a tomar enormes proporções. No entanto, embora inúmeras organizações comecem a aderir a este método de laboral devido aos seus benefícios inteligíveis tanto para a entidade empregadora como para os colaboradores, algumas empresas ainda visam o teletrabalho como um ato de improdutividade, o que revela falta de confiança por parte de superiores. Relativamente aos benefícios, focam-se principalmente na flexibilidade horária, redução de stress, conciliação entre vida familiar e profissional, maior produtividade, redução significativa da poluição ambiental e atenuação de acidentes de trânsito. Em contrapartida, este mecanismo acarreta algumas desvantagens a nível social e empresarial, nomeadamente o sedentarismo, a difícil desconexão, a identificação dos colaboradores e o controle dos

mesmos, a redução do estabelecimento de relações interpessoais e por fim as desigualdades de acesso às tecnologias.

O surgimento da pandemia Covid-19 em Portugal, impulsionou a implementação de novas políticas de trabalho, nomeadamente o teletrabalho. Perante este contexto, o número de colaboradores a exercer remotamente aumentou significativamente, não só por questões de redução dos custos fixos, mas também para combater a propagação do vírus e auxiliar os filhos que passaram a ter aulas à distância (Despacho n. º3427-B/2020 de março da Administração interna – Gabinete Ministro, 2020).

Consequentemente, colaboradores satisfeitos são mais produtivos, pois quando a qualidade de vida aumenta, a criatividade aumenta proporcionalmente, gerando um melhor desempenho individual dos colaboradores (Vieira, 2007). Sendo o teletrabalho uma estrutura de trabalho flexível, permite aos colaboradores fazerem uma melhor gestão do tempo. Segundo Baruch (2000), os colaboradores estão ativos independentemente da hora e do local, satisfazendo as necessidades da organização. Uma vez que atualmente o conceito da saúde mental tem vindo a ganhar uma enorme importância, os colaboradores começam cada vez mais a procurar satisfação profissional a este nível. Através de estudos realizados, a qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionada ao comportamento organizacional e ao comportamento individual (Lima & Rafael, 2009).

Deste modo, o presente estudo centra-se em refletir no contexto em que se vive atualmente, de grande incerteza, face à Covid-19 como é que o teletrabalho realizado em Portugal tem potencial para colmatar o défice da escassez de recursos humanos presencial para remotamente, associando todos os benefícios e desvantagens.

Segundo Nilles (1997), o teletrabalho define-se por exercer atividades fora do posto de trabalho, durante um período, nomeadamente em casa *(home-office)*, ou seja, o trabalho remoto consta em levar o trabalho até aos colaboradores através do uso da tecnologia da informação. Nilles (1997) consta que *"...porque precisamos de ir ao trabalho, quando a tecnologia permite que a maioria trabalhe em casa." (p.17).*

Desde que a implementação do teletrabalho surgiu nas organizações, verificou-se inúmeras vantagens e desvantagens aplicadas a três níveis, sendo eles o nível organizacional, a nível individual e a nível social. Relativamente aos colaboradores, esta metodologia de trabalho acarreta variadas vantagens, tal como por exemplo a melhor gestão do tempo. Após avaliação conclui-se que os colaboradores perdiam grande parte

do seu dia a dia em deslocações, sendo que ao chegarem à organização apresentavam sintomas graves de fadiga e stress. O teletrabalho veio solucionar esta questão, fazendo com que os colaboradores pudessem aplicar esse tempo em atividades de lazer, estudos, descanso ou laços familiares.

O termo "Teletrabalho" surge da junção da palavra de origem grega "*Telou*", que traduzida significa "longe" e, da palavra de origem latina "*Tripaliare*" que se traduz a trabalhar. Segundo Serpro (2005), é considerado um trabalho realizado em um lugar distinto do ambiente físico da organização, utilizando tecnologias apropriadas para execução de atividades passíveis de serem remotamente realizadas. Por outro lado, Nilles (1997), define este termo por o exercer de atividades fora do posto de trabalho, durante um período, nomeadamente em casa (home-office), ou seja, o trabalho remoto consta em levar o trabalho até aos colaboradores através do uso da tecnologia da informação. Nilles (1997) consta que "...porque precisamos de ir ao trabalho, quando a tecnologia permite que a maioria trabalhe em casa." (p.17).

Bjarnanson (2014) afirma que sendo possível ao colaborador realizar as suas tarefas fora da organização, ou seja, a localização geográfica da entidade empregadora deixa de ser um entrave, nomeadamente para colaboradores portadores de deficiência motora, abrindo novas oportunidades de trabalho e integração da sociedade. O teletrabalho oferece aos colaboradores um upgrade de autonomia, sendo que em casos de flexibilidade de horários, os mesmos têm um leque de opções sobre como e quando realizam o trabalho. Isto permite os trabalhadores definirem estratégias de alta produtividade consoante as horas em que se encontram mais focados, reduzindo a pressão causada pelo ambiente organizacional.

Num ambiente corporativo a probabilidade de perder o foco é extremamente mais elevada do que em casa. Conversas com os outros colaboradores surgem, atrasos, telefonemas, pausa para o café, entre outros. Embora a partir do diálogo possa haver troca de informação, resolução de conflitos, partilha de ideias, também podem gerar entraves no desempenho dos colaboradores. Goulart (2009) afirma que o teletrabalho diminuiu significativamente a taxa de absentismo e aumentou a produtividade, sendo que permite os trabalhadores desenvolverem a sua atividade consoante o seu ritmo. Além de ser extremamente atrativo, em Portugal, vagas neste âmbito têm imensa procura face aos seus benefícios, o que facilita o processo de recrutamento. A redução dos custos fixos, é uma das grandes vantagens para a organização refletida através do teletrabalho. Extremamente

chamativo, este método é visto na ótica da organização como uma estratégia eficiente e eficaz de aplicação dos recursos. Discórdias familiares começam a ser diretamente associadas ao trabalho remoto, sendo que grande parte da população que exerce este método de trabalho têm uma enorme dificuldade em distinguir os dois ambientes dentro da sua habitação. Além disso, é fundamental existir uma grande compreensão e respeito por parte familiar, que embora o individuo esteja em casa, as suas atividades devem ser exclusivamente para a organização durante o horário estabelecido (Rebelo, 2002).

A redução dos níveis hierárquicos é uma das grandes vantagens face à adoção do Teletrabalho. Ao analisarmos uma pirâmide mais achatada, verificamos que o tempo de resposta diminui significativamente, comparando com estruturas hierárquicas com vários níveis. Deste modo a proximidade entre superiores e colaboradores torna-se mais uniforme, traduzindo-se no maior nível de qualidade. Apesar dos inúmeros benefícios, o teletrabalho apresenta um risco bastante elevado, diretamente associado às TIC (Técnicas de Informação e Comunicação). Além de surgirem diferenças sociais perante os recursos necessários, a urgente necessidade de formação continua, e os possíveis erros informáticos, são um grande ameaça para o desenvolvimento das tarefas propostas e investimento inicial por parte da organização em causa.

Segundo Fiolhais (2007), as chefias sentem grandes dificuldades em gerir os colaboradores remotamente, o que por vezes pode ser prejudicial para a organização ao não identificarem a desempenho dos trabalhadores. Também reforça que embora o investimento em formação seja um custo para a empresa, a longo prazo os resultados verificados são positivos. Deste modo, de acordo com a maioria dos autores, assume-se que embora haja desvantagens, os benefícios da implementação do teletrabalho superam a nível organizacional, social e dos colaboradores. No entanto verifica-se que este método ainda é pouco utilizado face ao fluxo de organizações que existem em Portugal. A redução dos custos aumenta a produtividade, e esta é apontada como o aliado do trabalho remoto, assim, empresas que assumam este novo meio de trabalho têm o benefício de se tornarem altamente competitivas no mercado. Perante os avanços tecnológicos constantes é necessário se acompanhar igualmente com formações consoante as necessidades organizacionais. A utilização eficiente das TIC permite aos colaboradores racionalizarem o tempo perdido em deslocações para o escritório. Um fator fundamental é a extrema influência na atração e retenção de talentos. Perante a implementação do teletrabalho numa determinada organização, evita possíveis necessidades de alterações de residência

familiar, assumindo automaticamente uma maior estabilidade emocional dentro desse seio.

Segundo a publicação feita no Diário da República n.º 235/2021, Serie I de 2021-12-06, o Código do Trabalho sofre alterações relativamente ao regime de teletrabalho que entraram em vigor no presente dia 01 de janeiro de 2022. De acordo com o artigo 165.º, nº1, verifica-se que "Considera-se teletrabalho a prestação de trabalho em regime de subordinação jurídica do trabalhador a um empregador, em local não determinado por este, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação.". Para evitar possíveis desigualdades sociais ao acesso das TIC o artigo 168.º, nº1, complementa "O empregador é responsável pela disponibilização ao trabalhador dos equipamentos e sistemas necessários à realização do trabalho e à interação trabalhador-empregador...". Relativamente à igualdade de direitos e deveres, o artigo 169.º, n.º1 consta que "O trabalhador em regime de teletrabalho tem os mesmos direitos e deveres dos demais trabalhadores da empresa com a mesma categoria ou com função idêntica, nomeadamente no que se refere a formação, promoção na carreira, limites da duração do trabalho, períodos de descanso, incluindo férias pagas, proteção da saúde e segurança no trabalho, reparação de acidentes de trabalho e doenças profissionais, e acesso a informação das estruturas representativas dos trabalhadores...".

1.5. Modalidades de Teletrabalho

Drucker (1909), o pai da gestão moderna, sustentava que o grande desafio das organizações é acompanhar inovações, através da relação homem-máquina, presumindo que "cada uma dessas inovações administrativas representa a aplicação do conhecimento ao trabalho, a substituição árdua por sistemas e informação" (p.26). Para compreensão desta temática é fundamental compreender as diversas categorias existentes de teletrabalho.

Segundo Fiolhais (2007), afirma que a modalidade de teletrabalho mais utilizada é o teletrabalho no domicílio, que se refere quando o colaborador executa a sua atividade profissional na sua residência própria através da utilização das TIC. É o método de transportar o aos colaboradores ao invés de levar os mesmos ao trabalho. Atividade ordinária fora da organização, habitualmente desempenhada em um ou mais dias por semana. No entanto existem outros métodos de trabalhar, tal como por exemplo o teletrabalho em centros-satélites, que acontece quando o colaborador exerce a sua atividade profissional em filiais da sua empresa. Habitualmente conhecido por ser um

edifício de escritórios no qual os colaboradores se apresentam frequentemente para trabalhar. Neste modelo existe uma diferença entre um Centro Satélite e um escritório "normal", sendo que todos os colaboradores do centro exercem a sua função nesse local pelo facto de habitarem nas suas proximidades, o que facilita a sua deslocação, face ao local de trabalho principal, apesar dos seus cargos.

Habitualmente por ser associado às grandes, o teletrabalho em centros-satélite é uma modalidade adotada pelo principal motivo de evitar a obstrução urbana, solucionando diversas questões dos empregadores e dos colaboradores. Assim sendo, encontraram uma forma de trabalhar mais produtiva e motivadora, sendo que os colaboradores evitam questões rotineiras e aumentam a sua qualidade de vida associada a questões de stress, tal como por exemplo o tempo perdido em deslocações até à organização. (Bailey & Kurland, 2002; Fiolhais, 2007; Pérez-Pérez et al., 2003; Tremblay, 2002).

Os mesmos autores afirmam que outro método de teletrabalho bastante comum nas organizações é o teletrabalho em telecentros, em que o colaborador exerce a sua atividade profissional num espaço onde integra vários trabalhadores de diversas organizações. O telecentro é idêntico ao Centro Satélite, sendo que a sua diferença se distingue pelo facto de hospedar colaboradores de organizações diferentes. O Teletrabalho móvel representa a última modalidade de teletrabalho, relacionada a todo o trabalho prestado à distância em diversos locais pelos colaboradores.

Tabela 2

Diferentes modalidades de teletrabalho existentes

MODALIDADES	**DESCRIÇÃO**
TELETRABALHO NO DOMICÍLIO	O colaborador executa a sua atividade profissional na sua residência própria através da utilização das TIC.
TELETRABALHO EM CENTROS-SATÉLITE	O colaborador exerce a sua atividade profissional em filiais da sua empresa.
TELETRABALHO EM TELE-CENTROS	O colaborador exerce a sua atividade profissional num espaço onde integra vários trabalhadores de diversas organizações.
TELETRABALHO MÓVEL	O colaborador exerce a sua atividade profissional à distância em diversos locais.

Nota: Fiolhais, 2007

1.6. Cultura e Clima Remoto: Diversidade e Inclusão

Desde há muitos anos que vários autores estudam a cultura organizacional, porém foi ao longo dos anos 80 que houve um crescimento exponencial do estudo acerca da cultura organizacional. Vários autores aperceberam-se do sucesso, desempenho e competitividade das empresas japonesas, onde existia uma cultura peculiar, na qual se defendia que quanto maior o envolvimento dos colaboradores com os valores da organização maior seria o sucesso desta. Foi nesta fase que as organizações começaram a incutir nos trabalhadores a sua cultura, acreditando que quando os colaboradores "vestem a camisola" existe melhor desempenho individual. A partir destes pressupostos o tema começou a ter mais relevância e vários autores estudaram e criaram as suas teorias. (Siqueira, 2008).

Para Schein (1985), a cultura organizacional pode ser considerada como um padrão de pressupostos básicos criado por um determinado grupo de pessoas que interage no dia a dia, criando um código de conduta entre eles, como hábitos, usos e costumes. Estes códigos de conduta são transmitidos direta ou indiretamente a novos membros da organização como o modo correto de pensar, sentir e agir em relação aos problemas de adaptação externa e de integração interna. Este autor define três níveis para a analise da cultura: Artefactos (estrutura e processos visíveis da organização), Valores de Suporte (Estratégias, metas e filosofias) e Pressupostos Básicos de Suporte (Inconscientes, crenças mais significativas, perceção, pensamento e sentimentos - determinadores de valores e ação).

Muitas vezes, a cultura organizacional é definida como a "cola social" ou normativa que mantém uma organização unida. Ela reflete os valores ou ideais sociais e as crenças que os membros da organização passam a compartilhar (Smircich, 1983). A Cultura Organizacional pode ser definida também como um sistema de significados aceites coletivamente que operam num determinado grupo, num determinado momento.

Santos (2000) afirma que a cultura organizacional funciona como um mecanismo de controlo, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização aos membros da organização e segundo Pereira e Cunha (2004) a cultura organizacional está presente desde a princípio da organização, tendo esta influência na tomada de decisão, desde a forma de solucionar problemas até à maneira de controlar os processos e os colaboradores, orientando todos os envolvidos com ela a agirem da melhor maneira para a organização e tornando o clima harmonioso e estável.

Quando falamos em cultura organizacional é inevitável relacionarmo-la com a missão, a visão e os valores da organização. Uma organização deve ter uma missão (razão de ser) bem elaborada e geralmente esta define o quadro de atuação, ou seja, o papel da organização na sociedade, a natureza do negócio e os tipos de atividades em que a organização concentra os seus esforços. Além da missão, as organizações possuem uma visão que se refere ao que a organização idealiza para o futuro e também um conjunto de valores que são essenciais à organização, nomeadamente a solidariedade, a sustentabilidade, entre outros. Para o sucesso de uma organização é crucial que missão, visão e valores estejam em consonância e alinhados entre si.

Em função do ambiente dinâmico e globalizado que marca o contexto dos negócios atualmente, surge a necessidade das organizações se reorganizarem continuamente com a intenção de responder mais rapidamente a essa conjuntura (Choi, Price, 2005. Por isso, devem-se conhecer as diversas forças, tanto do ambiente externo (forças exógenas), quanto as exigências internas da empresa (forças endógenas) (Hyde, 2012). O processo de mudança provoca alterações em elementos-chave da organização como é o caso cultura, que de forma positiva ou negativa podem influenciar os resultados da organização (Neiva, Paz, 2012). A cultura organizacional é por isso um aspeto importante a ter em consideração quando pensamos levar a cabo um processo de transformação, melhoria e inovação numa organização.

Ao abordar o tema cultura, torna-se inevitável explorar o clima organizacional, pelo facto de estarem diretamente interligados. O clima é o reflexo do comportamento do capital humano que constitui a organização, sendo este influenciado pelos padrões da cultura organizacional que são previamente estabelecidas pela instituição. A cultura organizacional, segundo Dias (2012) é estabelecida de forma lenta e aplicada de maneira formal através de normas impostas, para que sejam seguidas de acordo com o critério da organização, criando assim o clima organizacional. Tsai (2014) sustenta que o clima organizacional tem um enorme impacto na satisfação profissional dos colaboradores, ou seja, trabalhadores que sejam recompensados pelo seu desempenho, garantem uma maior segurança e compromisso para com a organização. Segundo Rusu e Avasilcai (2014), as condições gerais de uma organização interferem significativamente na motivação dos colaboradores. A grande diferença que se pode apontar aos conceitos de cultura organizacional e de clima organizacional é que o segundo, pode ser considerado como uma consequência do primeiro ou seja, a imposição de uma cultura organizacional vai

levar a uma reação positiva ou negativa por parte dos seus trabalhadores. É de extrema importância ser capaz de manter numa organização um clima positivo, visto que o mesmo será potenciador de um maior índice de satisfação e produtividade dos seus trabalhadores, o que será consequentemente positivo para toda a organização.

A implementação do teletrabalho exigiu uma grande adaptação e adesão dos colaboradores à tecnologia. Caracterizada pela "moleta" do trabalho remoto a tecnologia criou uma ponte entre as demais relações externas e internas. Na literatura, embora já haja muita investigação sobre o tema teletrabalho, não há exatidão sobre o impacto que causou nas relações laborais e como isso está diretamente associado à tecnologia. Perante esta investigação torna-se fulcral compreender, quais as vantagens e desvantagens associadas às relações entre colaboradores durante o regime de teletrabalho e como elas podem estar associadas à tecnologia e à sua importância.

Habitualmente por incrível que pareça o digital cria imensas ligações, sendo que no teletrabalho não é exceção. Acredita-se que equipas virtuais são muito mais *proativas* e cooperativa que equipas tradicionais, solucionando assim mais rapidamente possíveis problemas dentro da organização. Além do contacto entre colaboradores, cria uma relação mais próxima dos superiores, assegurando um aumento de confiança. Na ótica da organização o principal entrave relativamente às relações laborais e ao teletrabalho, foca-se no sentido em que o controlo que existia anteriormente no trabalho tradicional, é completamente eliminado. No entanto estando as tecnologias agregadas à comunicação, podem ser utilizadas como meio de supervisão dos colaboradores. Embora haja dúvidas por parte de diversas empresas, as TIC proporcionam uma supervisão mais eficaz dos trabalhadores.

O contacto estabelecido entre todos os elementos da organização contribui para uma melhor organização e distribuição das tarefas, sendo que a implementação de objetivos diários torna o teletrabalho mais produtivo. Assim, os teletrabalhadores passam de um estilo de vida condicionado para um estilo de vida mais autónomo e consciente sobre a gestão do seu tempo e espaço, consoante as regras da organização. Deste modo, considera-se que os colaboradores passam a ser os seus próprios líderes. Um dos principais desafios da implementação do teletrabalho, foca-se na perda de motivação dos trabalhadores, ou seja, perante este modelo de trabalho torna-se difícil, motivar equipas, sendo extremamente necessário realizar reuniões regularmente para expor aos colaboradores a situação atual da empresa, as conquistas, o que se pode melhorar e

valorizar todo a dedicação que os teletrabalhadores incidem sobre a mesma, através da avaliação de resultados. Essas reuniões devem ser realizadas através de plataformas digitais, sendo a mais conhecida e utilizada, o Zoom, com características exclusivas, nomeadamente a componente de reunir simultaneamente uma equipa, onde todos os colaboradores se conseguem ver uns aos outros e comunicar, tanto por áudio, como também por "chat".

Uma liderança virtual eficaz, estabelece-se através da comunicação constante. Embora haja uma grande redução da interação presencial, associada à perda da confiança, da cultura organizacional e da comunicação entre ambas as partes. As TIC vêm auxiliar e instruir novos métodos. Contudo, a comunicação constante pode criar barreiras por partes dos colaboradores e uma certa desconfiança dos superiores sobre o desempenho dos teletrabalhadores. No entanto, consta-se que se essa comunicação for quebrada, os colaboradores sentem-se isolados e desprezados pela organização, e consequentemente iram diminuir a produtividade da mesma.

Acredita-se que o equilíbrio do teletrabalho, designa-se de trabalho híbrido, ou seja, embora os colaboradores estejam maior parte do seu tempo em teletrabalho, e em contacto virtual com a chefia e o resto da equipa, conclui-se que é necessário o contacto presencial. A comunicação presencial torna-se mais enriquecedora e concisa, sendo que na resolução de conflitos é na maioria das vezes mais eficaz, pelo facto da interpretação do diálogo ser realizada de outra forma. Atualmente o salário emocional é a prioridade de inúmeros profissionais, principalmente da Geração Z, que valorizam a qualidade de vida no trabalho. A importância do capital humano dentro das organizações é uma realidade cada vez mais presente, sendo que nos dias de hoje é bastante valorizada pela sua relevância.

Para Shanker e Sayeed (2012), o clima organizacional é definido como uma impressão global da organização e do impacto pessoal do ambiente de trabalho. O clima organizacional tende a influenciar os comportamentos de trabalho e as perceções dos empregados em relação à organização. Randhawa e Kaur (2014) definem o clima organizacional como uma qualidade relativamente duradoura no ambiente interno de uma organização experimentada por todos os seus membros, que influencia o seu comportamento e pode ser descrita em termos dos valores de um conjunto particular de caraterísticas ou atributos da organização. Para Permarupan at al,. (2013), alimentar um

clima organizacional positivo para a força de trabalho já não é visto como uma opção simplesmente atraente, mas sim como uma necessidade essencial.

Embora o clima organizacional seja intangível, está sempre presente e é automaticamente sentido e percebido, após o contacto com a organização. Seyyed (2013) consta que o clima é persuadido por tudo o que acontece na organização. Engloba um sistema dinâmico que se reflete no quotidiano da organização, portanto se o estilo de vida da empresa for melhorado a qualidade e o desempenho dos colaboradores vai aumentar proporcionalmente. Existem vários elementos distintivos que transformam o clima num estado apetecível, nomeadamente, qualidade de liderança, comunicação, confiança, envolvimento no trabalho, responsabilidade, recompensas, oportunidades, estruturas, burocracia adequada e envolvimento de todos os elementos. Desta forma, o clima é um contributo essencial para a eficácia, coesão e interdependência dos grupos de trabalho (McMurray et al. 2012) e tem um impacto positivo na satisfação profissional.

1.7. Liderança Inclusiva no âmbito do Desenvolvimento Social

Dymski (2010), afirma que a inclusão e exclusão social são dois fatores cruciais face a uma economia em desenvolvimento, além de que, sendo a desigualdade de poder uma condição determinante, a sua solução consta na implementação de boas práticas de inclusão, reduzindo automaticamente o impacto negativo da desigualdade na economia. Num ambiente de total incerteza, as mudanças são constantes e a evolução é frenética, surgindo assim diversos estilos de liderança. Sendo a forma de pensar e agir dos colaboradores essenciais para este processo, a adoção de uma forma de liderar nesse âmbito torna-se fulcral. Segundo Ulmer (2012), a Liderança baseada no pensamento e na comunicação emerge com o principal objetivo de colmatar eventuais crises.

Apesar de existir uma enorme diversidade de estilos de liderança com o foco direcionado para a gestão de crises, é fundamental encontrar um equilíbrio que proporcione e motive o método de trabalho inclusivo e diversificado. (Cox, 2001; Kuknor,2020). Através de Kuknor (2020), compreende-se que o comportamento do líder é crucial neste processo, sendo que se o líder for inclusivo, a probabilidade de haver inclusão a nível organizacional aumenta. A inclusão no local de trabalho, pode ser promovida através do encorajamento e motivação à inclusão, por parte do líder, através da criação de um ambiente de aprendizagem flexível, um diálogo aberto, a uma cultura de integração social, entre outros. (Wasserman, Gallegos, e Ferman 2008; Kuknor 2015).

Segundo Nembhard e Edmondson (2006) com base em diversos estudos realizados, concluíram que o bem-estar psicológico e a felicidade no trabalho, estaria diretamente associada à motivação transmitida pelos líderes, através de recolha de ideias e opiniões partilhadas pelos colaboradores, a forma de os direcionar tornava-se mais simples para ambas as partes. Noutra perspectiva, Barak (2011), distingue o líder como elemento determinante na influência individual de inclusão na organização. O perfil de um líder inclusivo, é caracterizado como alguém que possua humildade, empoderamento, coragem e responsabilidade.

O estilo de liderança inclusiva foi inicialmente estudado no campo da educação ocidental e por este motivo está exposta nos "UN Millennium Development Goals" da ONU sendo considerada uma característica histórica da civilização chinesa (Yuan, 2007).

Pessoas de diferentes raças e capacidades deveriam ser educadas de forma inclusiva. Ryan acreditava que a liderança inclusiva na educação requer um processo de liderança coletiva igual e definiu a liderança inclusiva na educação como a presença de um líder aprendiz (Ryan, 2007). Nembhard e Edmondson (2006) propuseram a liderança inclusiva no campo da gestão, que compreende o discurso e o desempenho comportamental dos líderes, motivando os seus colaboradores a trabalhar e a contribuir.

Segundo Hollander (2009), a relação entre todos os stakeholders deve ser interdependente por ser vantajosa pelo facto de ter uma visão partilhada. Com base na pesquisa da Hollander, Carmeli, e Reiter, os mesmos afirmam que a liderança inclusiva pode ser julgada a partir da interação entre todo o organograma da organização tendo por base uma comunicação aberta e eficaz (Cameli et al., 2010). Por outo lado, Hirak et al. (2010) utilizaram um grande hospital como amostra de estudo e concluíram que a liderança inclusiva teve um impacto positivo na segurança psicológica dos subordinados. Acreditavam que a inclusão deveria ser composta por duas componentes: pertença e autenticidade (Jansen et al., 2014). A inclusão é definida como o sentido de pertença e a segurança da equipa. Choi (2016) acredita que a liderança inclusiva se reflete num método aberto, eficaz e acessível de liderança que está diretamente associado ao desempenho dos colaboradores.

Fang (2014) acreditava que os líderes inclusivos prestavam grande atenção à relação entre líderes e seguidores, combinando as características da liderança transformacional e da liderança transacional, tirando partido da liderança autêntica e do estilo de liderança partilhada. Liu et al. (2016) propuseram que a liderança inclusiva persegue o princípio de

ser orientada para as pessoas, insistindo na igualdade de tratamento em relação às atitudes dos subordinados, acreditando no papel da coesão organizacional, usando como exemplo os seus próprios esforços. Liu et al. (2017) propuseram que a liderança inclusiva adere a ser orientada para as pessoas, defendendo a individualidade e a diferença, estando o foco na interação entre o líder e os colaboradores.

A liderança inclusiva que integra a cultura tradicional chinesa enfatiza a igualdade de oportunidades e a distribuição justa, em linha com um maior foco a nível psicológico. Os líderes inclusivos são capazes de tratar os colaboradores com reconhecimento, respeito e tolerância, ouvir e reconhecer as opiniões e contribuições dos subordinados (Sharifirad, 2013), e promover o seu desempenho no trabalho (Choi et al., 2015). Em simultâneo, os líderes inclusivos focam-se na formação dos colaboradores, dando-lhes uma qualidade de vida no trabalho justa, conduzindo ao sucesso empresarial (Yuan, 2007). Os líderes inclusivos podem motivar uns aos outros na interação com os seus subordinados (Nishii e Mayer, 2009). É esta "liderança relacional" que interage com os líderes e colaboradores, sendo reflexo da criação de valor de cada organização (Cameli et al., 2010).

Nembhard e Edmondson (2006) dividiram a liderança inclusiva em duas dimensões: o "convite" da liderança e a "apreciação" dos membros da equipa. Hollander (2009) desenvolveu uma Escala de Liderança Inclusiva que inclui "apoio-reconhecimento", "comunicação-ação-fé," e "desrespeito pelo interesse próprio" através de entrevistas aprofundadas. Com base na literatura anterior e na investigação empírica, introduziram-se os conceitos de reconhecimento, encorajamento, e inclusão nas práticas de liderança dos líderes na nova era. Deste modo, os líderes devem ouvir, motivar e reconhecer todos os colaboradores de forma justa.

1.8. Teletrabalho VS Híbrido – O Equilíbrio

Embora a adopção generalizada do teletrabalho tenha sido inicialmente um fenómeno de curto prazo e uma reação às condições de confinamento face à pandemia COVID-19, muitos acreditam que a prática se tornará agora enraizada. Isto deve-se, em grande parte, a um reconhecimento crescente dos benefícios privados e públicos. Para os indivíduos, o teletrabalho representa uma oportunidade para melhorar a saúde e o bem-estar, para além do equilíbrio trabalho-vida (QVT), através da redução de deslocações não essenciais. Para a economia em geral, o teletrabalho, ou alguma forma de trabalho a partir de casa, provou ser uma estratégia promissora para melhorar a produtividade económica e a rentabilidade empresarial.

A pandemia afetou de forma diferente as profissões e segmentos do mercado de trabalho. Os colaboradores de topo, em particular, foram afetados pela pandemia, tendo sofrido alterações significativas nas práticas de trabalho. Com as várias repercussões em termos de produtividade, localidade, horário de trabalho, e a tradicional separação entre o trabalho e o ambiente doméstico (Caringal-Go et al., 2021; Wong et al., 2021), as organizações foram obrigadas a tomar decisões essenciais associadas ao novo método de trabalho. Tipicamente, o ambiente doméstico é aquele que permite que o stress do trabalho se derreta, e permite aos colaboradores desfrutar do tempo com a família separada das pressões ou atividades laborais. A conversão do ambiente doméstico num ambiente de trabalho tem tendido a corromper a santidade do lar, com questões relacionadas com o trabalho a fundirem-se no lar e o tempo anteriormente livre de trabalho.

As mudanças que foram feitas no mercado de trabalho para manter as organizações em funcionamento são inevitáveis na era pós-pandémica, e a adoção tecnológica é a mudança mais imediata e visível no mercado de trabalho. Foi demonstrado que a tecnologia digital foi adotada em organizações antes da emergência da pandemia, e esta adoção foi acelerada durante a pandemia (Forman & van Zeebroeck, 2019; Murdoch & Fichter, 2017; Vargo et al., 2021).

A pandemia desencadeou assim uma mudança para uma sociedade mais digital, o mundo real está gradualmente a desaparecer, e o mundo tecnológico de ritmo acelerado está rapidamente a substituir o antigo. A transformação digital tornou-se, portanto, um imperativo para as organizações de todas as dimensões para a sobrevivência, e uma infraestrutura digital adequada é essencial para trabalhar no futuro (Gadhi, 2020; Melhem et al., 2020). O mundo do trabalho está, portanto, a seguir um novo caminho, em sintonia com as mudanças no mundo empresarial. Assim sendo, poder-se-ia dizer que as melhorias e transformações digitais e tecnológicas têm impacto em vários tipos de trabalho. O trabalho não manual, por exemplo, beneficiaria mais desta melhoria do que o trabalho manual, que requer trabalho no local. Os colaboradores com uma elevada capacidade para trabalhar à distância terão possivelmente um risco reduzido de perecer no mercado de trabalho futuro.

As tecnologias digitais e a emergência da pandemia de doença COVID-19 poderiam ser consideradas os elementos mais críticos para acelerar o crescimento do trabalho à distância. Outros fatores, tais como a recessão provocada pela pandemia e a disputa

geopolítica entre países, estão a causar incerteza nas perspetivas futuras do mercado de trabalho. Os tempos pós-pandémicos trarão consigo um possível risco e desafio à sustentabilidade organizacional e à GRH.

Prevê-se que o mundo do trabalho irá sofrer uma mudança significativa para o trabalho híbrido no mundo pós-coronavírus, tornando o trabalho híbrido, em certa medida, o "novo normal" no trabalho (Ro, 2020). O potencial de adoção de trabalho à distância depende em grande parte de um trabalho ter tarefas e atividades que não exijam a presença física dos colaboradores no local de trabalho para realizar o trabalho (Lund et al., 2020). As profissões que requerem o envolvimento pessoal, tais como trabalho agrícola, restauração e serviços hoteleiros, não podem adotar o trabalho à distância (Dingel & Neiman, 2020). Por outras palavras, a adoção de novas práticas de trabalho "normais", dependerá da natureza do trabalho, porque nem todas as tarefas podem ser realizadas remotamente. Dado isto, seria necessário repensar significativamente quais os trabalhos que são adequados para serem realizados remotamente.

As limitações e méritos do trabalho à distância são mais visíveis, e isto dá-nos razões para acreditar que ele se tornará parte do futuro. Os colaboradores passam a ter maior flexibilidade e podem ajustar os seus horários de trabalho de acordo com as suas necessidades pessoais e familiares. Enquanto algumas pessoas estão a regressar ao local de trabalho à medida que muitas restrições estão a ser levantadas, existem algumas práticas orientadas para a pandemia como o trabalho híbrido, trabalho à distância, local de trabalho/tempo de trabalho flexível, trabalho em qualquer lugar, e trabalho perto de casa que persistem. Algumas das empresas mais conhecidas do mundo, incluindo a Amazon, Apple, Google, Facebook, British Airways, Microsoft, e Siemens AG, estão inclinadas a adotar o trabalho à distância em tempos pós-pandémicos (BBC News, 2020). Todos os exemplos acima mencionados envolvem trabalho não manual, e parece muito provável que estas organizações estejam dispostas a abraçar o trabalho à distância no período pós-pandémico.

Além disso, as pessoas que trabalham em equipas globais, apoiaram ainda mais a viabilidade do trabalho flexível e não está confinado ao horário normal de trabalho. Os resultados de múltiplos inquéritos realizados em todo o mundo provam ser consistentes entre si, sugerindo que após a doença de COVID-19, um número considerável de colaboradores de escritório, independentemente da nacionalidade ou raça, prefeririam trabalhar remotamente pelo menos alguns dias (Kelly, 2021).

As empresas de todo o mundo estão a ver os méritos do trabalho híbrido, isto levará a economia em recuperação a repensar na necessidade do espaço de escritório, especialmente para tipos de trabalho não manuais. Posto isto, diversas organizações consideraram reduzir o seu espaço de escritório ou mudar de cidades de alto custo para um local mais acessível, e alguma adaptação a um ambiente de escritório completamente virtual. Por outro lado, outras organizações estão a avaliar a possibilidade de alugar espaços para exercer trabalho remoto. Assim, grande parte das organizações começam cada vez mais a tirar partido e proveito do híbrido para poupar o custo do aluguer de um escritório, e despesas fixas, como por exemplo a luz, internet, entre outras. Assim, os colaboradores aproveitam a flexibilidade associada ao novo método de trabalho para se deslocarem das grandes cidades para locais mais acessíveis ao nível dos custos de vida (Lund et al., 2021).

Deste modo, as organizações acreditam que para existir um equilíbrio e contrair os aspetos negativos do teletrabalho, torna-se urgente adotar um novo método de trabalho caracterizado por trabalho híbrido, ou seja, cada colaborador tem a liberdade de trabalhar remotamente, com a restrição de se deslocar ao escritório quando solicitado.

Em suma, e após revisão da literatura, constatou-se a necessidade de haver uma pergunta de partida que irá centralizar o objetivo do presente estudo, sendo ela: “O Teletrabalho provocou um impacto no desempenho individual dos colaboradores?”

Capítulo II - Metodologia

A presente investigação consiste numa revisão sistemática da literatura, permitindo-nos a identificação, seleção e análise crítica de estudos científicos pertinentes, suportados por uma investigação bibliográfica robusta sustentada por autores de referência. As opções que recaíram para a realização deste estudo permitem testemunhar evidências relacionadas com o objeto de estudo específico, mediante a utilização de métodos claros e sistematizados de pesquisa. A revisão sistemática da literatura que se pretende fazer é especificamente útil para abranger as informações de uma combinação de estudos realizados sobre o tema, relacionados com as políticas de gestão de diversidade e inclusão e, fundamentalmente, com a implementação do teletrabalho. Tendo em consideração a intensificação de novos métodos de trabalho, nomeadamente remoto, optou-se pela aplicação de um questionário, com o principal objetivo de compreender a nível nacional qual o impacto do teletrabalho na diversidade e inclusão organizacional.

A seguinte metodologia consiste numa pesquisa qualitativa, onde se realiza um questionário através do Google Forms, disponível principalmente em plataformas digitais, como por exemplo o Instagram, Facebook e LinkdIn, com uma maior incidência na última pelo facto do seu público ser o mais indicado para o presente estudo. O procedimento considera que todos os dados obtidos foram tratados de forma anónima e com o intuito de estabelecer um balanço sobre o impacto que o teletrabalho teve em Portugal.

2.1. Objetivo Geral

Segundo (Bailey et al., 2017), o objetivo está alinhado com o foco central do tema, sendo que permite envolver toda a pesquisa. A presente investigação tem como principal objetivo compreender de que modo os desafios associados ao Teletrabalho direcionado à diversidade e inclusão podem influenciar o desempenho dos colaboradores, para que através da análise de dados, seja possível fornecer respostas à pergunta de partida. Deste modo, foram evidenciadas algumas hipóteses:

H1: Em teletrabalho, os colaboradores acreditam que conseguem estar mais focados, o que aumenta significativamente a sua produtividade.

H2: Os colaboradores remotamente acreditam que conseguem manter um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

H3: Os colaboradores sentem-se mais incluídos nos grupos de trabalho ao trabalharem em casa.

H4: Os colaboradores sentem que no regime de teletrabalho são mais produtivos, o que proporciona, posteriormente um desempenho individual.

H5: Os colaboradores acreditam, que quanto mais integrados e incluídos estiverem, melhor vai ser o seu desempenho.

H6: Os colaboradores sentem que em teletrabalho existe um aumento de integração e inclusão, face ao regime tradicional.

Assim, perante a presente investigação e análise dos resultados recolhidos, planeamos influenciar com novas propostas de soluções a implementar dentro das organizações, para que possam evoluir e motivar o desempenho dos colaboradores.

2.2. Objetivos Específicos

Após análise e determinação do objetivo geral deste estudo, compreendeu-se a obrigação de avaliar as necessidades de todos os participantes de uma forma mais aprofundada, concebendo através dos resultados obtidos o seguinte:

- Avaliar como os participantes interagem e se relacionam com a sua organização, nomeadamente colegas e chefias;
- Identificar possíveis entraves por parte das organizações à aplicação do regime de Teletrabalho;
- Compreender a importância que levam os colaboradores a optarem por querer trabalhar remotamente.

2.5. Questionário

Eisenhardt (1989) afirma não haver uma quantidade espectável de estudos realizados nas ciências sociais. No entanto, em consequência da existência de *outputs,* torna os objetivos dos investigadores mais fáceis, principalmente com o uso de questionários.

O presente questionário foi dividido em duas partes, sendo que a primeira teve o intuito de conhecer os inquiridos, através da extração dos dados sociodemográficos, que nos fazem compreender questões relacionadas ao contexto atual de cada individuo, e a segunda reflete-se num conjunto de 15 questões especificas sobre o tema, que nos transmitem para uma tendencia a nível nacional.

Iniciou-se o questionário com um breve enquadramento do que se pretendia, para que os inquiridos se situassem no contexto. Foi também referida a duração do mesmo, de forma a que os inquiridos compreendessem de imediato que se tratava de um questionário de resposta rápida. Inicialmente começa com a recolha dos dados sociodemográficos, compostos por 5 questões, das quais 4 são de escolha múltipla e 1 com caixas de verificação, onde constou de uma restrição na escolha de 3 opções em 8. De seguida, o questionário avançou com 15 questões, onde foi utilizada uma escala de Likert de 1 a 7, em que 1 correspondia a "Discordo Totalmente" e 7, equivale a "Concordo Totalmente".

O questionário utilizado foi criado de raiz, onde optamos por questões fechadas, facilitando a análise e conclusões da informação obtida. Sendo assim, todas as questões foram de caráter obrigatório.

2.6. Procedimentos de recolha de dados

Para a realização do presente estudo, decidimos que para uma análise mais aprofundada do tema, seria fundamental compreender a nível nacional qual era o impacto que o Teletrabalho causou na vida profissional e pessoal dos inquiridos, e para isso foi realizado um questionário de resposta rápida e precisa, através da plataforma Google Forms, em que todas as questões foram anónimas, salvaguardando os dados dos inquiridos. É de salientar que, o questionário serviu meramente como objeto de recolha de dados.

Assim, foi apresentado aos participantes uma breve introdução do questionário, onde referia o seu objetivo e esclarecia todos os procedimentos necessários. O principal motivo da escolha deste método de recolha de dados, foi o facto de conseguir atrair mais pessoas, pelo simples facto de atualmente a partilha de informação por via das plataformas digitais, tais como, Facebook, Linkdin, Gmail e Instagram, ser mais intuitiva e pelo motivo da sua eficiência e eficácia refletida através da ausência de custos, melhor gestão do tempo e controlo em tempo real das respostas. No entanto, verificou-se algumas lacunas, principalmente pela carência de contacto com os inquiridos, provocando possíveis más interpretações.

Deste modo, após o término do período de um mês de circulação do questionário nas plataformas acima referidas, encerrou-se o mesmo para recolha e análise de dados. Os dados foram divididos em duas partes, sendo que inicialmente os dados sociodemográficos foram analisados com base nos gráficos do Google Forms, e

posteriormente, as restantes questões foram tratadas em Excel e importadas para o programa SPSS, donde conseguimos afunilar e extrair estatisticamente pelo meio da estatística descritiva os resultados.

2.7. Participantes

O questionário foi divulgado a uma amostra aleatória e anónima, com o principal intuito de obter um maior número de resultados associados a diferentes faixas etárias e necessidades individuais. O inquérito circulou nas plataformas digitais entre o dia 26 de dezembro de 2022 e o dia 31 de janeiro de 2023. Em resultado do questionário foram recolhidas o total de 309 respostas.

O cálculo amostral foi realizado com suporte nos dados da Pordata da população ativa segundo os Censos 2021 em Portugal, atualizados a 30-11-2022, que apresentava um valor total de 4.817.978 trabalhadores.

Figura 2

População Ativa em Portugal

Indivíduo

Anos	Sexo		
	Total	Masculino	Feminino
2021	4.817.978	2.435.468	2.382.510

Nota: Pordata

Capítulo III – Análise de Resultados

3.1. Tratamento e análise de dados

O Capítulo III, tem como principal objetivo a análise e discussão dos dados recolhidos através do questionário realizado em Google Forms. Nesta fase, começamos por cruzar os conceitos teóricos com os dados recolhidos, de forma a constatar factos.

A presente análise de dados, está especialmente focada na extração dos dados dos inquiridos pelo meio de gráficos e quadros resultantes do questionário do Google Forms.

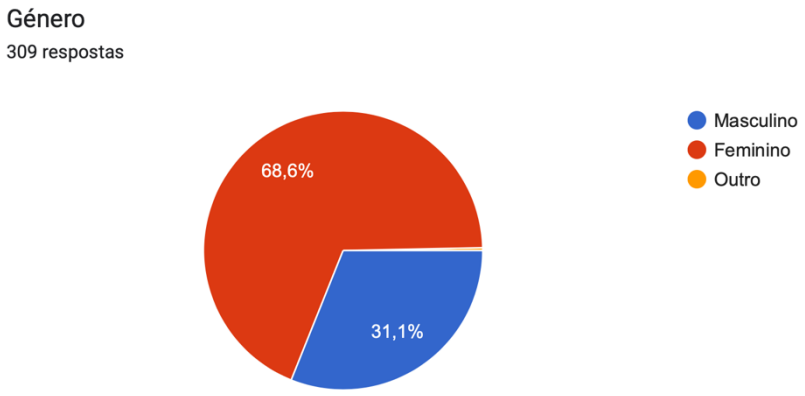
3.2. Caracterização da Amostra

Do presente estudo, resultou uma amostra final com 309 inquiridos, em que todos responderam adequadamente às questões face às condições expostas. Deste modo, não

houve a existência de questões em branco. As seguintes figuras referentes aos dados sociodemográficos, foram analisadas em conjunto com as restantes respostas.

Figura 3

Características do Género da amostra total



Nota: Google Forms

Tabela 3

Frequências de Género da amostra total

GÉNERO	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
FEMINIMO	212	68,6%
MASCULINO	96	31,1%
OUTROS	1	0,3%
TOTAL	309	100%

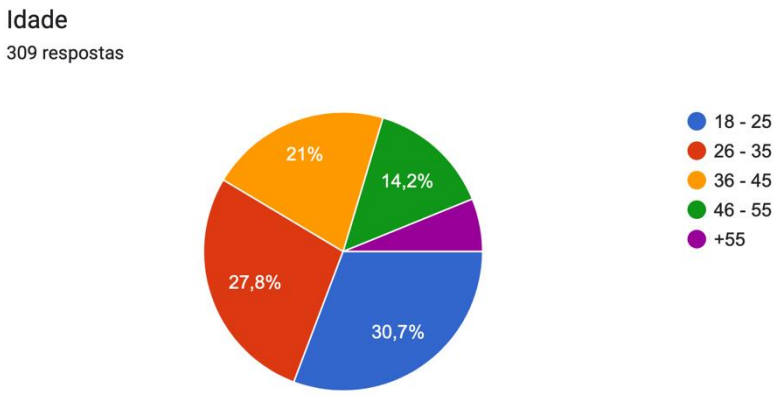
Nota: Google Forms

Após a análise detalhada da Figura 3, podemos concluir que 68,6% dos inquiridos são referentes ao género feminino, 31,1% pertencem ao género masculino e os restantes

0,3% correspondem a Outros. Assim, ao dissecar os seguintes dados, verificamos através da Tabela 3, que 68,6% equivalem a 212 inquiridos do género feminino, 31,3% representam 96 participantes do género masculino, e 0,3% correspondem a 1 inquirido. Deste modo, no total obtivemos 309 respostas.

Figura 4

Características da Idade da amostra total



Nota: Google Forms

Tabela 4

Frequências da Idade amostra total

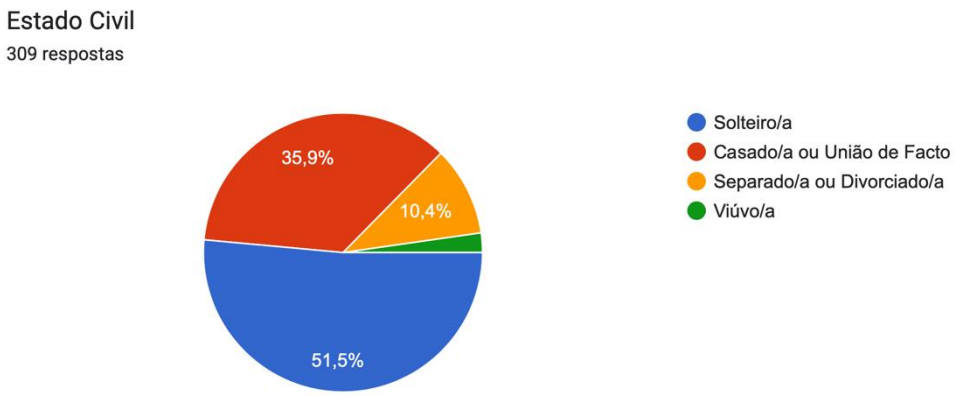
IDADE	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
18 - 25	95	30,7%
26 - 35	86	27,8%
36 - 45	65	21%
46 - 55	44	14,2%
MAIS DE 55	19	6,1%
TOTAL	309	100%

Nota: Google Forms

Através da Figura 4 e da Tabela 4, conseguimos concluir que a idade máxima dos participantes é 55 anos. Além disso podemos afirmar que os grupos que mais se destacam, são os inquiridos com as idades compreendidas entre os 18-25 anos, apresentando assim 30,7% do total que corresponde a 95 pessoas, e entre 26-35 anos simbolizando 27,8% do total que representa 86 pessoas. Em contrapartida, o grupo com menos participantes reflete-se nos participantes com mais de 55 anos, com a percentagem de 6,1% que correspondeu a somente 19 pessoas. Deste modo conseguimos compreender através da discrepância entre idades a possível interligação ao facto da aplicação deste regime de trabalho ser relativamente recente. Deixando em desvantagem o público com maior idade.

Figura 5

Características do Estado Civil da amostra total



Nota: Google Forms

Tabela 5

Frequências do Estado Civil da amostra total

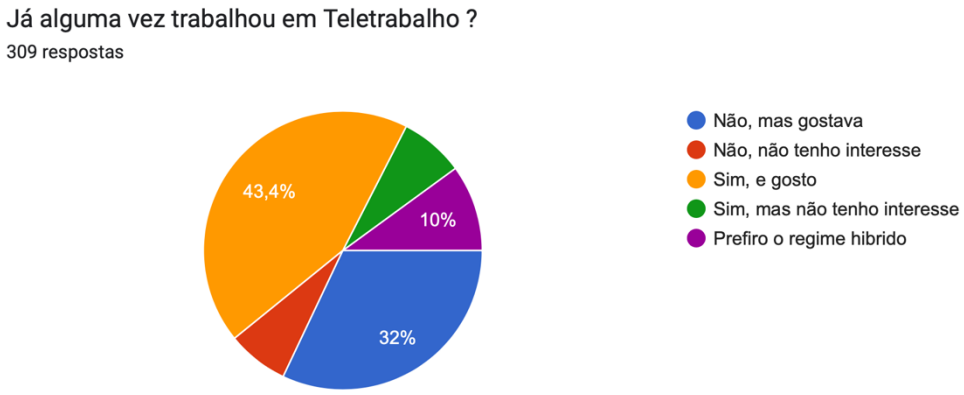
Estado Civil	Frequência	Percentagem
Solteiro/a	159	51,5%
Casado/a ou União de Facto	111	35,9%
Separado/a ou Divorciado/a	32	10,4%
Viúvo/a	7	2,3%
Total	309	100%

Nota: Google Forms

Relativamente ao estado civil, apresentado através da Figura 5 e Tabela 5, podemos constatar que claramente a predominância dos inquiridos ou é "solteiro/a" ou é "Casado/a ou União de Facto". O grupo representado pelos Solteiros apresenta uma percentagem de 51,5%, mais de metade da amostra, correspondendo a um total de 159 pessoas, enquanto os "Casado/a ou União de Facto", seguidamente refletem-se numa percentagem de 35,9%, equivalente a 111 pessoas. Além disso, é possível verificar que 10,4% dos inquiridos, a nível civil encontram-se separados/divorciados, o que corresponde a somente 32 pessoas. Por fim, 2,3% dos inquiridos encontram-se viúvos, representados por um público reduzido de 7 pessoas.

Figura 6

Características da satisfação e aplicação do Teletrabalho



Nota: Google Forms

Tabela 6

Frequência da satisfação e aplicação do Teletrabalho

Satisfação e Aplicação do Teletrabalho	**Frequência**	**Percentagem**
Não, mas gostava	99	32%
Não, não tenho interesse	22	7,1%
Sim, e gosto	134	43,4%
Sim, mas não tenho interesse	23	7,4%
Prefiro o regime híbrido	31	10%
Total	309	100%

Nota: Google Forms

Segundo a Figura 6 e a Tabela 6, podemos observar que claramente a maioria desperta um interesse na prática do trabalho remoto, sendo que 43,4% já o aplicou na sua

organização, que equivale a 134 pessoas, e 32% que corresponde a 99 pessoas, ainda não utilizou este método de trabalho, no entanto deseja experimentá-lo. Verificamos também que embora exista uma significativa satisfação e despertar pelo trabalho remoto, ainda existem pessoas que não demonstram interesse. Deste bolo, apenas 22 indivíduos nunca tiveram oportunidade de desfrutar deste método de trabalho, mas também não tem interesse, o que equivale à percentagem mínima de 7,1%, e 23 inquiridos já testaram o trabalho remoto e não se sentiram satisfeitos, o que corresponde a 7,4% do total da amostra. Deste modo acreditamos que a maioria dos inquiridos que não sente satisfação em aplicar o este método de trabalho, deve-se principalmente à função que exerce, ou à falta de formação nas TIC, tendo assim principalmente influência sobre o público com a faixa etária mais elevada.

Tabela 7

Frequências das principais três razões que motivam a prática do Teletrabalho

PRINCIPAIS TRÊS RAZÕES QUE MOTIVAM A PRÁTICA DO TELETRABALHO	**FREQUÊNCIA**	**PERCENTAGEM**
PROBLEMAS FÍSICOS/MOTORES	31	10%
NOVA EXPERIÊNCIA	89	28,8%
FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO	206	66,7%
REDUÇÃO DE PERDA DE TEMPO NO TRÂNSITO	196	63,4%
MAIOR TEMPO COM A FAMÍLIA	167	54%
AUMENTO DA PRODUTIVIDADE	139	45%
MAIOR CAPACIDADE DE EXPRESSÃO	63	20,4%

MELHOR SALÁRIO	36	11,7%
TOTAL	309	100%

Nota: Google Forms

Após análise dos dados compreendidos na Tabela 7, podemos afirmar que através da observação deles, quando realizados os questionários, tornou-se uma forte necessidade de compreender os motivos que levavam os colaboradores a desejarem este método de trabalho, pelo que se verificou claramente uma tendência em três razões das oito possíveis. Houve 206 do total de 309 inquiridos a afirmar que uma das principais razões que o levava a optar por o trabalho remoto, era o facto da flexibilidade de horário, o que corresponde a 66,7%, mais de metade do total. De seguida, podemos constar que outro dos motivos mais impactantes escolhido por 196 inquiridos é a redução de perda de tempo no trânsito, correspondendo a 63,4% do total. O aumento do tempo com a família, também se encontra no top 3, representando as escolhas de 167 inquiridos, equivalendo a 54% do total. Por fim, em contrapartida, com muito próximos uns dos outros, verificou-se que tanto a procura por um melhor salário, como a existência de problemas físicos/motores, correspondem a um público reduzido de 31 e 36 pessoas, respetivamente, contando apenas com o 22,7% do total.

3.3. Confiabilidade de dados – Alfa de Cronbach

Tabela 8

Alfa de Cronbach

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
.811	15

Nota: SPSS

Lee J. Cronbach em 1951, achou necessária a criação de um coeficiente alfa que pretendia medir a fiabilidade da consistência interna de uma escala, ou seja, o *Alpha de Cronbach* é a média das correlações entre todos os elementos que compõem o instrumento analisado. Streiner (2003), afirma que o presente coeficiente não se refere somente à escala estudada, mas também à tendência das respostas dadas pelos inquiridos, assim este autor acredita que consoante a variação de população estudada o valor do alfa altera-se.

Para o tratamento de dados foi utilizado o programa SPSS, onde inicialmente começamos por compreender se o valor do *Alpha de Cronbach* se encontrava dentro dos parâmetros, ou seja, este coeficiente determina o nível de confiabilidade do estudo em que os seus valores variam entre 0 e 1, sendo que quanto mais perto do 1, mais viável é o estudo e as questões implementadas. Deste modo, o questionário apresentou um coeficiente de 0,811, o que se reflete num instrumento com um valor bom, em termos de fiabilidade.

3.3.1. Análise descritiva do estudo

O presente questionário é composto por 15 itens associados à influência do Teletrabalho no mundo organizacional e às suas envolventes, com o proposito de compreeender como os inquiridos se sentem com a aplicação deste método de trabalho num contexto organizacional, pessoal e se existe uma tendência para o regime híbrido. Portanto, optamos pela compactação de todas as questões num só grupo, para que os inquiridos respondessem de uma forma espontânea, sem perceberem o que cada questão implementada estava a avaliar. Para esta avaliação, decidimos aplicar uma escala de 1 a 7, em que (1) corresponde a Discordo Totalmente e (7) a Concordo Totalmente.

3.3.1.1. Contexto Organizacional

A nível de contexto organizacional, conseguimos assimilar o que os inquiridos do presente questionário sentem à cerca de várias características implementadas na organização, ou seja compreender o impacto que a cultura organizacional tem no seu dia a dia na organização. Desta forma podemos analisar o tipo de relações que os participantes têm entre colegas, chefias e com o próprio ambiente organizacional.

Tabela 9

Antes da Pandemia COVID-19 já tinha acesso ao teletrabalho?

	N	%
1	178	57.6%
2	49	15.9%
3	17	5.5%
4	11	3.6%
5	23	7.4%
6	13	4.2%
7	18	5.8%

Estatística	
N	309
Média	2,23

Nota: SPSS

Através da Tabela 9, na questão "Antes da Pandemia COVID-19 já tinha acesso ao Teletrabalho", podemos concluir que a maioria se destacou, com 178 respostas, correspondente a 57,6% dos participantes, foi a opção 1, que equivale a "Discordo Totalmente", ou seja, os inquiridos sentem que dentro do seu ambiente organizacional, o fator pandemia COVID-19, pode ter vindo a impulsionar a implementação deste método de trabalho. A média desta questão foi de 2,23, assim como a moda. Deste modo, interpretamos que os colaboradores consideram no geral que a organização onde exercem funções ainda dispunha de uma pouca abertura a nível de novas implementações de novos métodos de teletrabalho antes do COVID-19 em Portugal, ou seja, antes de 2020.

Tabela 10

Em teletrabalho sou mais produtivo

	N	%
1	13	4.2%
2	7	2.3%
3	10	3.2%
4	31	10.0%
5	48	15.5%
6	94	30.4%
7	106	34.3%

Estatística	
N	309
Média	5,59

Nota: SPSS

Através da Tabela 10, podemos analisar que na presente questão, o valor máximo, tal como a moda, foi a opção 7, que corresponde a "Concordo Totalmente" com 106 respostas, que equivale a uma percentagem de 34,3% dos inquiridos. Em contrapartida, temos a opção 1, que corresponde a "Discordo Totalmente" com apenas 13 questões que equivale a uma mínima percentagem de 4,2%. Sendo que em média a resposta escolhida foi a 7, que representa uma média de 5,59. Claramente podemos compreender que para a maioria dos participantes, o teletrabalho trás um enorme benefício a nível de produtividade, sendo que após cruzamento de dados estatísticos, com a revisão bibliográfica concluímos que embora haja uma maior produtividade, pode haver um descontrole a nível de horas trabalhadas, podendo ser confundido com o aumento de produtividade.

Tabela 11

Prefiro ser "controlado" à distância pelo meu supervisor

	N	%
1	33	10.7%
2	19	6.1%
3	16	5.2%
4	80	25.9%
5	33	10.7%
6	49	15.9%
7	79	25.6%

Estatística	
N	309
Média	4,70

Nota: SPSS

Na Tabela 11, conseguimos entender que houve praticamente um empate entre a escolha da opção 4 e da opção 7, em que percebemos que os participantes ficaram divididos, com cerca de 25,9% e 25,6% dos participantes respetivamente. Deste modo, analisamos que à questão "Prefiro ser "controlado" à distância pelo meu supervisor", acreditamos que os 80 participantes que escolheram a opção 4 deve-se ao facto de se quererem manter neutros, relativamente à questão imposta, que pode causar certo desconforto, pelo seu conteúdo. No entanto houve 79 inquiridos que não tiveram pudores em demonstrar a sua posição face ao supervisor, ou seja, concluímos que o excesso de controlo pode trazer problemas adversos para os colaboradores e assim, ao estarem em Teletrabalho, conseguem manter "longe" a presença física do supervisor, reduzindo assim os níveis de stress e controlo.

Tabela 12

Relaciono-me melhor com os meus colegas de trabalho à distância

	N	%
1	62	20.1%
2	40	12.9%
3	19	6.1%
4	44	14.2%
5	32	10.4%
6	50	16.2%
7	62	20.1%

Estatística	
N	309
Média	4,11

Nota: SPSS

Observando a Tabela 12, podemos analisar que na questão "Relaciono-me melhor com os meus colegas de trabalho à distância", houve uma grande diversidade de respostas face às sete opções disponíveis. Tal como na questão anterior, nesta também houve um empate, entre a opção 1 e a opção 7, ou seja, claramente os participantes partilham de opiniões opostas, em que 1 corresponde a "Discordo Totalmente" e 7 corresponde a "Concordo Totalmente". Aqui, 62 participantes optaram por escolher a opção 1 que corresponde a 20,1%, tais como na opção 7. No entanto, a média afunilou-se para 4,11, ou seja, a opção central, resultado das opiniões opostas. Acreditamos que aqui existem opiniões de género contraditórias, o que nos remete a questões sociais, tais como religião, por exemplo.

Tabela 13

Sinto que consigo expressar melhor as minhas ideias e projetos remotamente

	N	%
1	29	9.4%
2	20	6.5%
3	18	5.8%
4	36	11.7%
5	34	11.0%
6	81	26.2%
7	91	29.4%

Estatística	
N	309
Média	5,05

Nota: SPSS

Através da Tabela 13, conseguimos verificar que na presente questão, a tendência, que também é a moda sobre caiu sobre a opção 7, que corresponde a "Concordo Totalmente". Numa amostra em que o N=309, cerca de 91 inquiridos, que equivale a uma percentagem, de 29,4% sentem que conseguem ter uma maior liberdade de expressão remotamente, para transmitir as suas ideias e projetos. Infelizmente este acontecimento verifica-se em várias organizações, muitas vezes associado à "falta de tempo" das chefias, pelo que através de um e-mail, por exemplo consigam dar uma solução mais rápida e eficaz à situação. No entanto, este fenómeno além de poder estar condicionado pelo fator tempo, também pode haver outras implicâncias mais profundas a nível da comunicação. Neste último caso, torna-se necessário compreender o que leva à existência de existirem esses bloqueios presencialmente.

Tabela 14

Face ao teletrabalho consigo manter um melhor equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional

	N	%
1	11	3.6%
2	3	1.0%
3	7	2.3%
4	17	5.5%
5	47	15.2%
6	76	24.6%
7	148	47.9%

Estatística	
N	309
Média	5,93

Nota: SPSS

Na Tabela 14, considerámos fundamental analisar os dois contextos, pessoal e profissional, visto que esta questão se refere a ambos. Deste modo, perante a questão "Face ao teletrabalho consigo manter um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional", 148 respostas que equivale a 47,9% de uma amostra em que o N=309, escolheram a opção 7, que equivale a "Concordo Totalmente". Assim conseguimos concluir que este método de trabalho trás imensos benefícios para os colaboradores a nível de gestão do equilíbrio trabalho/família. Após cruzarmos dados entre a revisão de literatura e as estatísticas do questionário, podemos afirmar que em Teletrabalho teve imenso impacto no contexto organizacional, provocando uma melhor organização e gestão do tempo face às tarefas impostas pela organização. Em suma, a flexibilidade que o trabalho remoto oferece aos colaboradores, justifica estes resultados, porque conseguem ter uma maior liberdade de criar um melhor planeamento sobre as tarefas, o que os permite, mais horas vagas para utilizarem noutras áreas que considerem fundamentais, como por exemplo no desenvolvimento de laços e responsabilidades familiares.

Tabela 15

Em teletrabalho lido melhor com a ansiedade sobre as pressões do trabalho

	N	%
1	15	4.9%
2	10	3.2%
3	13	4.2%
4	40	12.9%
5	49	15.9%
6	88	28.5%
7	94	30.4%

Estatística	
N	309
Média	5,39

Nota: SPSS

Atualmente uma questão muito debatida recai sobre o despertar da ansiedade dos colaboradores face às pressões e responsabilidades atribuídas pelas suas chefias. Após análise da Tabela 15, concluímos que o valor máximo escolhido e a moda, foca-se na opção 7, que equivale a "Concordo Totalmente". Nesta questão, 94 participantes, que corresponde a uma percentagem de 30,4%, acredita que lida melhor em regime remoto com estas questões. Acreditamos que o mesmo se deva ao facto de estar num ambiente diferente. Muitas vezes os colaboradores quando têm a oportunidade de exercer neste regime, dentro dos vários tipos de teletrabalho preferem o home office, isto deve-se ao facto de estarem na sua zona de conforto, o que no geral ameniza os níveis de stress e ansiedade, sendo deste modo mais produtivos.

Tabela 16

Sinto que tenho mais autonomia para executar as minhas atividades profissionais remotamente

	N	%
1	18	5.8%
2	6	1.9%
3	7	2.3%
4	35	11.3%
5	50	16.2%
6	88	28.5%
7	105	34.0%

Estatística	
N	309
Média	5,51

Nota: SPSS

Na Tabela 16, verificamos que o valor máximo incide sobre a opção 7, com um total de 105 respostas que corresponde a 34% da amostra. Embora a média seja de 5,51, a conclusão é evidente. Em resposta à questão "Sinto que tenho mais autonomia para executar as minhas atividades profissionais remotamente", a maioria respondeu "Concordo Totalmente". Estatisticamente, estes dados remetem-nos à Tabela 11, acreditamos que estes resultados estejam relacionados. Ao estar em regime de teletrabalho os colaboradores sentem uma maior liberdade na tomada de decisões diárias, pelo facto de não caírem na tentação de à mínima dúvida questionar o seu superior por perto fisicamente, enquanto pelo digital possa demorar mais tempo a dar feedback, o que acaba por obrigar os colaboradores a adotarem essa postura.

Tabela 17

Na altura de procurar ofertas de emprego, tenho preferência pelo trabalho remoto

	N	%
1	35	11.3%
2	13	4.2%
3	18	5.8%
4	31	10.0%
5	43	13.9%
6	74	23.9%
7	95	30.7%

Estatística	
N	309
Média	5,06

Nota: SPSS

Através da Tabela 17, conseguimos analisar que segundo a questão "Na altura de procurar ofertas de emprego, tenho preferência pelo trabalho remoto", a maioria da amostra sobre caiu sobre a opção 7 que corresponde a "Concordo Totalmente", com 95 respostas equivalente a uma percentagem de 30,7%. Assim podemos concluir, que grande parte da amostra quando vai procurar ofertas de emprego tem preferência sobre o trabalho remoto. Acreditamos que face à existência de vários estudos sobre este tema, as plataformas digitais de recrutamento, tal como por exemplo o Linkdin já dispõe de filtros que facilitam os colaboradores na procura de emprego consoante as características que desejam, tal como, neste caso o teletrabalho.

Tabela 18

Sinto uma maior proximidade ao meu superior desde o momento que estou a exercer o teletrabalho

	N	%
1	53	17.2%
2	17	5.5%
3	20	6.5%
4	45	14.6%
5	41	13.3%
6	67	21.7%
7	66	21.4%

Estatística	
N	309
Média	4,52

Nota: SPSS

Segundo a Tabela 18, apesar do maior número de respostas ser a opção 6, houve uma enorme divisão da amostra entre as 7 opções disponíveis, sendo que isto nos fez refletir sobre a presente questão e as suas implicâncias. No entanto embora a média tenha sido de 4,52, a opção com a maior frequência é a opção 6 com 67 respostas associadas que corresponde a uma percentagem de 21,7%. Face a esta discrepância de respostas compreendemos que o fator teletrabalho tem pouca influência na relação de proximidade com os superiores. Embora a maioria recaia sobre a opção que se traduz em "Concordo", no geral percebemos que a escolha não foi obvia, houve várias opiniões diferentes e certamente se deve ao cargo que cada inquirido exerce.

Tabela 19

Sinto-me menos julgado/observado em Teletrabalho

	N	%
1	22	7.1%
2	24	7.8%
3	17	5.5%
4	44	14.2%
5	39	12.6%
6	71	23.0%
7	92	29.8%

Estatística	
N	309
Média	5,06

Nota: SPSS

Perante a questão "Sinto-me menos julgado/observado em Teletrabalho", percebemos claramente que houve uma tendência sobre a opção 6 e 7 que corresponde a "Concordo" e "Concordo Totalmente", respetivamente. Uma percentagem de 29,8% que equivale a 92 respostas, sente-se menos julgado/observado em Teletrabalho. Acreditamos que esta realidade é inevitável, pela falta de contacto visual diária, evitando certos estereótipos por norma associados ao físico do colaborador. No entanto houve ainda 44 participantes, que optaram pela opção 4, que revela uma certa neutralidade face à questão imposta.

Tabela 20

Acredita que remotamente escolho o meu horário e trabalho mais horas

	N	%
1	21	6.8%
2	10	3.2%
3	9	2.9%
4	37	12.0%
5	47	15.2%
6	80	25.9%
7	105	34.0%

Estatística	
N	309
Média	5,39

Nota: SPSS

Por fim, a nível de contexto organizacional, na Tabela 20 podemos verificar que a maioria escolheu a opção 7, que corresponde a "Concordo Totalmente". Dessa maioria resultaram 105 respostas que equivale a uma percentagem de 34%. Deste modo, podemos nitidamente afirmar que em Teletrabalho existe uma maior flexibilidade a nível de escolha de horário de trabalho, o que é bastante benéfico para ambas as partes, possibilitando ao colaborador de fazer uma melhor gestão do seu dia a dia, trabalhando num horário em que é mais produtivo refletindo-se em melhores resultados para a organização. No entanto, este registo implica variadas consequências aos colaboradores, nomeadamente burnout, pelo a extrema dificuldade em se desconectar do ambiente de trabalho.

3.3.1.2. Contexto Pessoal e Familiar

A nível de contexto pessoal e familiar, podemos verificar e dissecar o que os inquiridos sentem face ao impacto que este novo método de trabalho teve na sua vida pessoal e familiar. Embora muitas vezes esquecida e desvalorizada, a vida familiar dos colaboradores pode ter enormes consequências no seu desemprenho dentro da organização, deste modo decidimos analisar estatisticamente que tipo de influência o Teletrabalho na vida dos colaboradores.

Tabela 21

Sinto-me melhor a trabalhar em casa

	N	%
1	11	3.6%
2	12	3.9%
3	9	2.9%
4	29	9.4%
5	40	12.9%
6	89	28.8%
7	119	38.5%

Estatística	
N	309
Média	5,65

Nota: SPSS

Através da Tabela 21, em resposta à questão "Sinto-me melhor a trabalhar em casa", a maioria dos inquiridos escolheu a opção 7, com 119 respostas o que equivale a uma percentagem de 38,5%. Assim podemos compreender que numa amostra em que o N=309, 119 inquiridos sentem-se melhor a trabalhar em casa. Deste modo acreditamos que estes dados se devem ao facto de haver uma maior ligação à sua casa, que na maioria das vezes está associada à zona de conforto dos colaboradores. Além disso, a melhor gestão do tempo em família e das lides de casa podem revelar significativamente esta escolha dos inquiridos.

Tabela 22

Face ao teletrabalho consigo manter um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional

	N	%
1	11	3.6%
2	3	1.0%
3	7	2.3%
4	17	5.5%
5	47	15.2%
6	76	24.6%
7	148	47.9%

Estatística	
N	309
Média	5,93

Nota: SPSS

Através da análise da Tabela 22, em que se questionou "Face ao teletrabalho consigo manter equilíbrio entre a vida pessoal e profissional", considerámos fulcral analisar os dois contextos, pessoal e profissional. Desta forma, 148 respostas que equivale a 47,9% de uma amostra em que o N=309, escolheram a opção 7, que equivale a "Concordo Totalmente". Perante estes resultados podemos constatar que o regime de teletrabalho acarreta diversos benefícios para os colaboradores a nível de manter uma maior estabilidade do seio familiar. Deste modo, analisando a questão num contexto mais humano, verificamos que neste regime, os colaboradores conseguem fazer uma melhor gestão do seu tempo família, face à flexibilidade não só face ao horário de trabalho, mas também pelo facto de ao estarem inseridos no seu núcleo familiar, permite que consigam solucionar melhor tarefas do quotidiano, sem terem, por exemplo de perder constantemente tempo em deslocações.

Tabela 23

Em teletrabalho sou interrompido pela minha família várias vezes

	N	%
1	85	27.5%
2	102	33.0%
3	30	9.7%
4	24	7.8%
5	29	9.4%
6	16	5.2%
7	23	7.4%

Estatística	
N	309
Média	2,84

Nota: SPSS

Por fim, a nível de contexto pessoal e familiar, na Tabela 23 conseguimos analisar que a maioria escolheu a opção 2, que corresponde a "Discordo". Dessa maioria resultaram 102 respostas que equivale a uma percentagem de 33%. Assim, podemos compreender que em contrariedade à revisão bibliográfica, os inquiridos afirmam que em Teletrabalho não são interrompidos constantemente pela família. Acreditamos que estes dados se referem à faixa etária do público do presente questionário, visto que esta realidade tem uma maior frequência em seios familiares que são constituídos por crianças, pois estas exigem um maior cuidado e dependência dos pais, sendo que não compreendem por vezes que embora os progenitores estejam em casa, encontram-se a trabalhar. Este fenómeno acontece principalmente pelo facto de a sociedade não estar ainda "formatada" para este método de trabalho.

3.3.1.3. Teletrabalho VS Regime Híbrido

Consideramos fundamental perceber qual seria o equilíbrio para os inquiridos do presente questionário, onde terminamos com uma questão fulcral. Deste modo, quando iniciamos o presente estudo tivemos consciência que o Teletrabalho ainda é pouco valorizado pelas empresas portuguesas, além disso também tínhamos noção que há diversas profissões que seria mais complicado manter este método de trabalho, tal como

por exemplo, professores ou até contabilistas. Desta forma decidimos que o ponto ideal seria o equilíbrio, pelo que rematamos o presente estudo, com a possibilidade aberta de avançar para um próximo sobre o Regime Híbrido, que consideramos ser atualmente o equilíbrio.

Tabela 24

Se me dessem a possibilidade entre Teletrabalho ou Regime Híbrido, preferia o Híbrido

	N	%
1	47	15.2%
2	19	6.1%
3	17	5.5%
4	27	8.7%
5	33	10.7%
6	40	12.9%
7	126	40.8%

Estatística	
N	309
Média	4,95

Nota: SPSS

Segundo a Tabela 25, conseguimos verificar que a maioria dos participantes do presente questionário escolheram a opção 7, que equivale a "Concordo Totalmente". Deste modo, sendo esta a pergunta final do questionário, obriga os inquiridos a fazerem um balanço sobre mesmo. Assim, 126 respostas incidiram sobre a opção 7, o que corresponde a 40,8% de uma amostra em que o N=309. Portanto interpretamos que a maioria dos inquiridos, acreditam que o regime híbrido é o equilíbrio. Após cruzamento de dados entre a revisão bibliográfica e os resultados do questionário, podemos validar que em regime híbrido, as organizações conseguem colmatar os aspetos negativos do Teletrabalho, assim cada colaborador tem liberdade de trabalhar remotamente, com a restrição de se deslocar ao escritório quando solicitado.

3.3.2. Análise fatorial - ACP

Na sequência dos dados analisados, verificou-se a necessidade de proceder à análise fatorial, onde se explora diversas variáveis e as suas implicâncias. Desta forma, a presente análise foca-se em compreender e dissecar todas as relações existentes, numa ótica de reduzir as variáveis, ou seja, com base na estatística retratar um número de variáveis iniciais fundamentado num número mais reduzido de variáveis hipotéticas (hipóteses), mantendo a sequência e a informação necessária. Assim sendo, através dos testes de KMO and Bartlett's Test conseguimos verificar se a análise é adequada ou não.

3.3.2.1. KMO - Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

O teste de KMO é utilizado com o principal intuito de medir a amostra com base em cada variável, sendo que quanto menor for a proporção, mais reais são os dados para a Análise Fatorial. KMO varia entre 0 e 1, de uma forma geral, valores de KMO entre 0,8 e 1 indica que a amostra é adequada. No entanto, valores inferiores a 0,5, indicam que a amostra não é adequada. Deste modo, verificamos que o presente estudo apresenta um valor de 0,910. Sendo que apresenta uma enorme proximidade de 1, traduz-se que o estudo está apto para se realizar.

Tabela 25

Teste de KMO e Bartlett

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,910
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1974,386
	gl	105
	Sig.	,000

Nota: SPSS

Tabela 26

Total Variância Explicada

Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,175	41,166	41,166	6,175	41,166	41,166	4,333	28,888	28,888
2	1,334	8,897	50,063	1,334	8,897	50,063	2,813	18,755	47,644
3	1,149	7,657	57,720	1,149	7,657	57,720	1,511	10,076	57,720
4	,903	6,019	63,739						
5	,806	5,375	69,113						
6	,759	5,057	74,171						

Nota: SPSS

Através das Tabelas 25 e 26, podemos analisar que na maioria, mais em específico 41,166%, da variância das presentes variáveis originais, está compreendida na Componente Principal 1 (CP1), o que corresponde a praticamente metade. Enquanto a Componente Principal 2 (CP2), destacam cerca de 8,897% dos dados reais. Ainda assim, a Componente Principal 3 (CP3) apresenta um valor de 7,657% de variância. Deste modo, compreendemos que cada uma das variáveis tem um peso diferente. Em suma, concebemos que a Componente Principal 1, tem a maior parcela da Variância Total Explicita do presente estudo.

Tabela 27

Matriz Componente

Matriz de componente[a]

	Componente		
	1	2	3
1. Antes da Pandemia CO-VID-19 já tinha acesso ao teletrabalho ?		-,564	,464
2. Em teletrabalho sou mais produtivo.	,764		
3. Sinto-me melhor a trabalhar em casa.	,775		
4. Prefiro ser "controlado" à distância pelo meu supervisor.	,621		
5. Relaciono-me melhor com os meus colegas de trabalho à distância.	,539	-,397	,286
6. Sinto que consigo expressar melhor as minhas ideias e projetos remotamente.	,816		
7. Face ao teletrabalho consigo manter um melhor equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional.	,637		-,321
8. Em teletrabalho lido melhor com a ansiedade sobre as pressões do trabalho.	,725		
9. Sinto que tenho mais autonomia para executar as minhas atividades profissionais remotamente.	,792		
10. Em teletrabalho sou interrompido pela minha família várias vezes.	-,374	,353	,337
11. Na altura de procurar ofertas de emprego, tenho preferência pelo trabalho remoto.	,792		

12. Sinto uma maior proximidade ao meu superior desde o momento que estou a exercer o teletrabalho.	,789		,341
13. Sinto-me menos julgado/observado em Teletrabalho.	,645		,369
14. Acredito que remotamente escolho o meu horário e trabalho mais horas.	,492	,385	,298
15. Se me dessem a possibilidade entre Teletrabalho ou Regime Híbrido, preferia o Híbrido.		,704	

Nota: SPSS

Na Tabela 27 estão representadas a CP1, CP2 e CP3, e o impacto que cada uma destas novas independentes variáveis representam no estudo.

Rapidamente podemos analisar que a Componente Principal 1 apresenta uma relação com a grande parte das variáveis, com a exceção somente da questão 1 “Antes da Pandemia COVID-19 já tinha acesso ao teletrabalho?” e da afirmação 15 “Se me dessem a possibilidade entre Teletrabalho ou Regime Híbrido, preferia o Híbrido.”, donde prevalecem as CP2 e CP3. No entanto nas restantes questões, a CP1 é a predominante, nomeadamente na questão 6 “Sinto que consigo expressar melhor as minhas ideias e projetos remotamente.”, em que o r= 0,816, sendo que na CP2 e CP3 verificamos que há uma inexistência de relação com esta variável.

Sendo que o questionário foi publicado inicialmente sem categorias, para evitar qualquer tipo de associação no momento que os inquiridos estivessem a preencher, de modo a se tornar mais real, posteriormente houve uma divisão das questões nele inseridas em Contexto Organizacional, Contexto Pessoal e Familiar e Teletrabalho VS Regime Híbrido.

A nível de Contexto Organizacional, verificamos que o mesmo diz respeito a praticamente todas as questões, no entanto, a componente predominante é a CP1, que está presente em todas as questões, à exceção da primeira questão “Antes da Pandemia COVID-19 já tinha acesso ao teletrabalho?”, donde representa a CP2 e a CP3, com r= -0,564 e r= 0,464, respetivamente. Relativamente à questão 7, 12 e 13, analisamos uma

tendência para a CP1 e a CP3, ou seja, após uma revisão detalhada do contexto destas questões, compreendemos que ambas dizem respeito a questões mais emocionais ligadas ao ambiente profissional e a como esta influência a vida de cada colaborador. Além disso, houve somente duas questões, que apresentaram uma relação com todas as componentes existentes. A questão 5 e a 10, transmitem informações mais técnicas e direcionadas para os impactos que o teletrabalho pode assumir no seu desempenho profissional pessoal e também com os seus colegas, englobando assim todas as componentes. Respeitante ao Contexto Pessoal e Familiar e Teletrabalho VS Regime Híbrido, podemos analisar que a CP1 assume a maioria.

De um modo geral, compreende-se que cada componente tem uma direção diferente e que claramente a CP1, assume um papel positivo, no sentido em que tomadas as questões onde ela se destaca, transmitem uma conotação positiva, através de palavras como "Sinto-me melhor..." ou "...consigo expressar melhor...". De outra forma, a CP2, só surge isolada na última questão "Se me dessem a possibilidade entre Teletrabalho ou Regime Híbrido, preferia o Híbrido.", o que nos faz subentender que o seu valor está concentrado na escolha dos colaboradores, ou seja na sua preferência, isto porque a última questão não dá praticamente abertura de indecisão, ou se assume a postura de que sim, que realmente se prefere o trabalho hibrido, ou de que não, transmitindo que se tem realmente uma preferência pelo teletrabalho. Por fim, a CP3, embora apareça sempre associada a outra componente, que na maioria é a CP1, desempenha um papel mais técnico, remetendo-nos automaticamente a questões profissionais e desse meio, como por exemplo, na questão 12 "Sinto uma maior proximidade ao meu superior desde o momento que estou a exercer o teletrabalho.".

Em suma, podemos concluir que a ACP do presente estudo reforça o que já se tinha constatado anteriormente, sendo que olhando para a análise estatística realizada juntamente com a revisão bibliográfica baseada em autores de relevância, tais como Barros, Alice Monteiro (2017) e Bailey et al. (2017), é fundamental compreender que os Recursos Humanos ao longo dos anos foram assumindo um papel diferente dentro das organizações, sendo que atualmente valorizam, mais do que nunca as condições a que estão sujeitos, sobrepondo-as inúmeras vezes ao seu salário. Desta forma, estando a era digital a assumir um papel crucial no funcionamento de qualquer organização, é necessário compreender todos os desafios associados à diversidade e inclusão, numa ótica

de solucionar questões sociais e explorar métodos de trabalho diferentes do tradicional, tal como o híbrido e o teletrabalho.

3.3.3. Comparação de Médias – Teste T

Tabela 28

Teste T

Teste de amostras independentes										
		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
1. Antes da Pandemia COVID-19 já tinha acesso ao teletrabalho?	Variâncias iguais assumidas	37,741	,000	-5,269	306	,000	-1,169	,222	-1,606	-,732
	Variâncias iguais não assumidas			-4,733	145,046	,000	-1,169	,247	-1,657	-,681
2. Em teletrabalho sou mais produtivo.	Variâncias iguais assumidas	,209	,648	-,400	306	,689	-,076	,190	-,450	,298
	Variâncias iguais não assumidas			-,412	197,107	,681	-,076	,185	-,440	,288
3. Sinto-me melhor a trabalhar em casa.	Variâncias iguais assumidas	2,074	,151	-,578	306	,564	-,112	,194	-,494	,270
	Variâncias iguais não assumidas			-,599	200,628	,550	-,112	,187	-,481	,257
4. Prefiro ser "controlado" à distância pelo meu supervisor.	Variâncias iguais assumidas	,744	,389	-,634	306	,527	-,152	,240	-,624	,320
	Variâncias iguais não assumidas			-,644	190,861	,520	-,152	,236	-,618	,314
5. Relaciono-me melhor com os meus colegas de trabalho à distância.	Variâncias iguais assumidas	7,417	,007	-4,867	306	,000	-1,283	,264	-1,802	-,764
	Variâncias iguais não assumidas			-5,062	202,242	,000	-1,283	,253	-1,783	-,783
6. Sinto que consigo expressar melhor as minhas ideias e projetos remotamente.	Variâncias iguais assumidas	4,140	,043	-2,279	306	,023	-,546	,240	-1,017	-,075
	Variâncias iguais não assumidas			-2,392	206,886	,018	-,546	,228	-,996	-,096
7. Face ao teletrabalho consigo manter um melhor equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional.	Variâncias iguais assumidas	,045	,832	,174	306	,862	,030	,176	-,315	,376
	Variâncias iguais não assumidas			,179	197,875	,858	,030	,170	-,305	,366
8. Em teletrabalho lido melhor com a ansiedade sobre as pressões do trabalho.	Variâncias iguais assumidas	,077	,781	1,027	306	,305	,207	,201	-,189	,602
	Variâncias iguais não assumidas			1,052	194,400	,294	,207	,196	-,181	,594
9. Sinto que tenho mais autonomia para executar as minhas atividades profissionais remotamente.	Variâncias iguais assumidas	,038	,845	,439	306	,661	,088	,200	-,306	,482
	Variâncias iguais não assumidas			,441	185,338	,660	,088	,199	-,305	,481
10. Em teletrabalho sou interrompido pela minha família várias vezes.	Variâncias iguais assumidas	,028	,868	,723	306	,470	,167	,231	-,288	,622
	Variâncias iguais não assumidas			,724	184,493	,470	,167	,231	-,288	,622
11. Na altura de procurar ofertas	Variâncias iguais assumidas	2,792	,096	-1,620	306	,106	-,396	,244	-,876	,085

de emprego, tenho preferência pelo trabalho remoto.	Variâncias iguais não assumidas			-1,673	198,729	,096	-,396	,236	-,862	,071
12. Sinto uma maior proximidade ao meu superior desde o momento que estou a exercer o teletrabalho.	Variâncias iguais assumidas	4,490	,035	-2,296	306	,022	-,593	,258	-1,102	-,085
	Variâncias iguais não assumidas			-2,387	202,068	,018	-,593	,248	-1,083	-,103
13. Sinto-me menos julgado/observado em Teletrabalho.	Variâncias iguais assumidas	1,603	,206	-,939	306	,349	-,219	,233	-,677	,240
	Variâncias iguais não assumidas			-,974	201,162	,331	-,219	,225	-,662	,224
14. Acredito que remotamente escolho o meu horário e trabalho mais horas.	Variâncias iguais assumidas	,523	,470	-1,062	306	,289	-,228	,214	-,649	,194
	Variâncias iguais não assumidas			-1,083	192,789	,280	-,228	,210	-,642	,187
15. Se me dessem a possibilidade entre Teletrabalho ou Regime Híbrido, preferia o Híbrido.	Variâncias iguais assumidas	12,292	,001	3,627	306	,000	,982	,271	,449	1,515
	Variâncias iguais não assumidas			3,425	160,954	,001	,982	,287	,416	1,548

Nota: SPSS

Tabela 29

Tabela Descritiva

Estatísticas de grupo					
	Género	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
1. Antes da Pandemia COVID-19 já tinha acesso ao teletrabalho ?	Feminino	212	1,87	1,617	,111
	Masculino	96	3,04	2,161	,221
2. Em teletrabalho sou mais produtivo.	Feminino	212	5,58	1,581	,109
	Masculino	96	5,66	1,464	,149
3. Sinto-me melhor a trabalhar em casa.	Feminino	212	5,63	1,623	,111
	Masculino	96	5,74	1,474	,150
4. Prefiro ser "controlado" à distância pelo meu supervisor.	Feminino	212	4,66	1,976	,136
	Masculino	96	4,81	1,894	,193
5. Relaciono-me melhor com os meus colegas de trabalho à distância.	Feminino	212	3,72	2,208	,152
	Masculino	96	5,00	1,989	,203
6. Sinto que consigo expressar melhor as minhas ideias e projetos remotamente.	Feminino	212	4,89	2,019	,139
	Masculino	96	5,44	1,776	,181
7. Face ao teletrabalho consigo manter um melhor equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional.	Feminino	212	5,96	1,461	,100
	Masculino	96	5,93	1,347	,138
8. Em teletrabalho lido melhor com a ansiedade sobre as pressões do trabalho.	Feminino	212	5,47	1,665	,114
	Masculino	96	5,26	1,564	,160
9. Sinto que tenho mais autonomia para executar as minhas atividades	Feminino	212	5,56	1,632	,112
	Masculino	96	5,47	1,615	,165

profissionais remotamente.					
10. Em teletrabalho sou interrompido pela minha família várias vezes.	Feminino	212	2,90	1,882	,129
	Masculino	96	2,73	1,872	,191
11. Na altura de procurar ofertas de emprego, tenho preferência pelo trabalho remoto.	Feminino	212	4,95	2,036	,140
	Masculino	96	5,34	1,868	,191
12. Sinto uma maior proximidade ao meu superior desde o momento que estou a exercer o teletrabalho.	Feminino	212	4,34	2,164	,149
	Masculino	96	4,94	1,951	,199
13. Sinto-me menos julgado/observado em Teletrabalho.	Feminino	212	5,00	1,950	,134
	Masculino	96	5,22	1,766	,180
14. Acredito que remotamente escolho o meu horário e trabalho mais horas.	Feminino	212	5,33	1,770	,122
	Masculino	96	5,56	1,678	,171
15. Se me dessem a possibilidade entre Teletrabalho ou Regime Hibrido, preferia o Híbrido.	Feminino	212	5,27	2,088	,143
	Masculino	96	4,29	2,432	,248

Nota: SPSS

O teste de Levene é utilizado para testar a hipótese nula de que as amostras a serem comparadas provêm de uma população com a mesma variância. Neste caso, as possíveis diferenças de variância ocorrem meramente por acaso, uma vez que existem pequenas diferenças em cada amostra.

Através da tabela 28, podemos observar a representação dos dados resultantes do teste de Levene, donde se irá concluir se os dados são ou não homogéneos, desta forma, torna-se fundamental compreender as hipóteses do presente teste.

- H0: Os grupos têm variâncias iguais (homogéneas).
- H1: Os grupos têm diferentes variações (não homogéneas).

O teste T é a medida estatística final para determinar as diferenças entre dois meios que podem ou não estar relacionados. O teste utiliza amostras selecionadas aleatoriamente entre as duas categorias ou grupos. É um método estatístico em que as amostras são escolhidas aleatoriamente, e não existe uma distribuição normal.

Após análise da presente tabela 28, foram encontradas discrepâncias estatisticamente significativas na tendência dos géneros feminino e masculino na maioria das questões.

- "Antes da Pandemia COVID-19 já tinha acesso ao teletrabalho?": com p=0,000 para Levene e p=0,000 para o teste T.
- "Em teletrabalho sou mais produtivo." : com p=0,648 para Levene e p=0,689 para o teste T.
- "Sinto-me melhor a trabalhar em casa." : com p=0,151 para Levene e p=0,564 para o teste T.
- "Prefiro ser "controlado" à distância pelo meu supervisor." : com p=0,389 para Levene e p=0,527 para o teste T.
- "Relaciono-me melhor com os meus colegas de trabalho à distância." : com p=0,007 para Levene e p=0,000 para o teste T.
- "Sinto que consigo expressar melhor as minhas ideias e projetos remotamente." : com p=0,043 para Levene e p=0,023 para o teste T.
- "Face ao teletrabalho consigo manter um melhor equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional." : com p=0,832 para Levene e p= para o teste T.
- "Em teletrabalho lido melhor com a ansiedade sobre as pressões do trabalho." : com p= para Levene e p=0,862 para o teste T.
- "Sinto que tenho mais autonomia para executar as minhas atividades profissionais remotamente." : com p=0,845 para Levene e p=0,661 para o teste T.
- "Em teletrabalho sou interrompido pela minha família várias vezes." : com p=0,868 para Levene e p=0,470 para o teste T.
- "Na altura de procurar ofertas de emprego, tenho preferência pelo trabalho remoto." : com p= 0,096 para Levene e p= 0,106 para o teste T.
- "Sinto uma maior proximidade ao meu superior desde o momento que estou a exercer o teletrabalho." : com p= 0,035 para Levene e p= 0,022 para o teste T.
- "Sinto-me menos julgado/observado em Teletrabalho." : com p= 0,206 para Levene e p= 0,349 para o teste T.
- "Acredito que remotamente escolho o meu horário e trabalho mais horas." : com p= 0,470 para Levene e p=0,289 para o teste T.
- "Se me dessem a possibilidade entre Teletrabalho ou Regime Híbrido, preferia o Híbrido." : com p= 0,001 para Levene e p= 0,000 para o teste T.

Segundo a Tabela 29, que complementa a informação da tabela 28, podemos concluir em que grupo existe a maior média, pelo que existem duas formas de a avaliar. Essas duas formas, estão refletidas em ambas as tabelas, sendo que a primeira corresponde à análise do teste T, através da "diferença média", aqui podemos observar a diferença entre as médias pelo meio do ponto da diferença. Por outro lado, segundo a tabela descritiva, conseguimos ter uma perceção diferente, baseada nos géneros, feminino e masculino.

Após análise, verificamos que a diferença entre médias, embora haja uma tendência dos valores para negativos, existe algumas questões em que estão positivos, ou seja, na maioria os valores adotam uma postura negativa, o que se traduz que o segundo grupo é maior que o primeiro. Deste modo, podemos concluir que a média dos participantes do género feminino é maior que a média do género masculino.

3.3.3. Correlação de Spearman

Considerou-se fundamental a realização da correlação de Spearman, pelo facto de através da criação em SPSS de três novas variáveis, sendo elas o "Teletrabalho", "Diversidade e Inclusão Organizacional" e "Desempenho dos Colaboradores", se pudesse comprovar certas tendências associadas ao tema da presente investigação.

Desta forma, para cada uma das variáveis foram escolhidas as questões que melhor se enquadravam em cada uma delas. Com a particularidade de após correlacioná-las, foram escolhidas três questões, para compreender a relevância dentro de cada variável. A seguinte tabela apresenta a divisão das três variáveis com base nas quinze questões implementadas no questionário, sendo que após seleção, foram escolhidas as que mais se adequavam a cada variável. Assim, permitiu-nos a realização de uma melhor análise, com base em dados concretos.

Tabela 30

Divisão de Variáveis

Teletrabalho	Desempenho dos Colaboradores	Diversidade e Inclusão Organizacional
Antes da Pandemia COVID-19 já tinha acesso ao teletrabalho?	Em teletrabalho sou mais produtivo.	Sinto-me melhor a trabalhar em casa.
Prefiro ser "controlado" à distância pelo meu supervisor.	Sinto-me melhor a trabalhar em casa.	Relaciono-me melhor com os meus colegas de trabalho à distância.
Relaciono-me melhor com os meus colegas de trabalho à distância.	Sinto que consigo expressar melhor as minhas ideias e projetos remotamente.	Sinto que consigo expressar melhor as minhas ideias e projetos remotamente.
Face ao teletrabalho consigo manter um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.	Em teletrabalho lido melhor com a ansiedade sobre as pressões do trabalho.	Em teletrabalho lido melhor com a ansiedade sobre as pressões do trabalho.
Em teletrabalho sou interrompido pela minha família várias vezes.	Sinto que tenho mais autonomia para executar as minhas atividades profissionais remotamente.	Sinto uma maior proximidade ao meu superior desde o momento que estou a exercer o teletrabalho.
Na altura doe procurar ofertas de emprego, tenho preferência pelo trabalho remoto.		Sinto-me menos julgado/observado em Teletrabalho.
Sinto uma maior proximidade ao meu superior desde o momento		

que estou a exercer o teletrabalho.	
Sinto-me menos julgado/observado em Teletrabalho.	
Acredito que remotamente escolho o meu horário e trabalho mais horas.	

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 31

Correlação de Spearman - Teletrabalho/ Desempenho dos Colaboradores

Correlações

			Desempenho colab	Teletrabalho
rô de Spearman	Desempenhocolab	Coeficiente de Correlação	1,000	,538**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000
		N	309	309
	Teletrabalho	Coeficiente de Correlação	,538**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	.
		N	309	309

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

Fonte: SPSS

Tabela 32

Correlação de Spearman - Teletrabalho/Diversidade e Inclusão

Correlações

			Teletrabalho	DiversidadeInclusao
rô de Spearman	Teletrabalho	Coeficiente de Correlação	1,000	,802**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000
		N	309	309
	DiversidadeInclusao	Coeficiente de Correlação	,802**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	.
		N	309	309

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

Fonte: SPSS

Tabela 33

Correlação de Spearman - Diversidade e Inclusão/Desempenho dos Colaboradores

Correlações

			DiversidadeInclusao	Desempenhocolab
rô de Spearman	DiversidadeInclusao	Coeficiente de Correlação	1,000	,757**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000
		N	309	309
	Desempenhocolab	Coeficiente de Correlação	,757**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	.
		N	309	309

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

Fonte: SPSS

Tabela 34

Correlação de Spearman - Teletrabalho/ Face ao teletrabalho consigo manter um melhor equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional

Correlações

			Teletrabalho	7. Face ao teletrabalho consigo manter um melhor equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional.
rô de Spearman	Teletrabalho	Coeficiente de Correlação	1,000	,279**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000
		N	309	309
	7. Face ao teletrabalho consigo manter um melhor equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional.	Coeficiente de Correlação	,279**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	.
		N	309	309

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

Fonte: SPSS

Tabela 35

Correlação de Spearman - Desempenho dos Colaboradores/Em teletrabalho sou mais produtivo

Correlações

			Desempenho colab	2. Em teletrabalho sou mais produtivo.
rô de Spearman	Desempenhocolab	Coeficiente de Correlação	1,000	,722**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000
		N	309	309
	2. Em teletrabalho sou mais produtivo.	Coeficiente de Correlação	,722**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	.
		N	309	309

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

Fonte: SPSS

Tabela 36

Correlação de Spearman - Diversidade e Inclusão/ Relaciono-me melhor com os meus colegas de trabalho à distância

Correlações

			DiversidadeInclusao	5. Relaciono-me melhor com os meus colegas de trabalho à distância.
rô de Spearman	DiversidadeInclusao	Coeficiente de Correlação	1,000	,794**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000
		N	309	309
	5. Relaciono-me melhor com os meus colegas de trabalho à distância.	Coeficiente de Correlação	,794**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	.
		N	309	309

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

Fonte: SPSS

O coeficiente de correlação de Spearman é utilizado especialmente para análise de dados. Considerada uma medida não paramétrica, a correlação de Spearman tem como principal intuito investigar as relações existentes entre duas variáveis. Através do seu valor, que pode estar compreendido entre -1 e 1, sendo que quanto mais o valor se aproximar de 1 ou -1, mais a classificação é considerada relevante. Em contrapartida, quanto mais se aproximar de 0, a relação entre as variáveis é considerada mais irrelevante.

Após verificação das tabelas supra, conseguimos concluir que estamos, no geral, perante a existência de correlações significativas, entre as variáveis analisadas. Sendo que das seis hipóteses criadas, todas se encontram validadas, embora exista algum destaque em três correlações, que as distingue das outras, pelos seus valores mais próximos de 1.

Assim, percebemos que a correlação que apresenta um valor mais forte, ou seja, mais próximo dos extremos, está apresentada na Tabela 32, sendo relativo às variáveis "Teletrabalho" e "Diversidade e Inclusão". Aqui, estamos sub a presença de uma correlação designada de alta e positiva (p= 0,000; p < 0,001), tal como é indicado em nota, apresentando um r = 0,802. Desta forma, é possível confirmar a H6: Os colaboradores sentem que em teletrabalho existe um aumento de integração e inclusão, face ao regime tradicional. Portanto, podemos afirmar que as variáveis "Teletrabalho" e "Diversidade e Inclusão" estão diretamente relacionadas, sendo que evoluem ao mesmo

tempo. Conforme Bjarnanson (2014) constatava que a localização geográfica da entidade empregadora passava a ser um pormenor, face à implementação do teletrabalho, visto que abria novas oportunidades de trabalho e integração na sociedade, nomeadamente para colaboradores portadores de deficiências.

Também conseguimos validar a H3: "Os colaboradores sentem-se mais incluídos nos grupos de trabalho ao trabalharem em casa.". Através de Kuknor (2020), compreende-se que o comportamento do líder é crucial neste processo, sendo que se o líder for inclusivo, a probabilidade de haver inclusão a nível organizacional aumenta. A inclusão no local de trabalho, pode ser promovida através do encorajamento e motivação à inclusão, pelo meio da implementação de um ambiente de aprendizagem flexível, com um diálogo aberto, e uma cultura de integração social, entre outros. Desta forma conclui-se que remotamente, por vezes a integração em grupos, torna-se favorável, eliminando nomeadamente alguns entraves sociais e suposições fora de contexto. (Wasserman, Gallegos, e Ferman 2008; Kuknor 2015). Assim, pelo meio da Tabela 36, afirmamos que também existe um crescimento simultâneo ($p = 0{,}000$: $p < 0{,}001$) entre as variáveis "Diversidade de Inclusão" e a questão "Relaciono-me melhor com os meus colegas de trabalho à distância", apresentando um $r = 0{,}794$.

Através da Tabela 33 conseguimos compreender a correlação existente entre as variáveis "Diversidade e Inclusão" e "Desempenho dos Colaboradores" ($p = 0{,}000$; $p < 0{,}001$), desta forma, na sequência das anteriores apresenta uma correlação alta e positiva, o que revela uma relação concreta. Assim, podemos validar a hipótese H5: "Os colaboradores acreditam, que quanto mais integrados e incluídos estiverem, melhor vai ser o seu desempenho.". A inclusão no local de trabalho, pode ser promovida através do encorajamento e motivação à inclusão, por parte do líder, através da criação de um ambiente de aprendizagem flexível, um diálogo aberto, a uma cultura de integração social, entre outros, provocando o aumento de desempenho dos colaboradores. (Wasserman, Gallegos, e Ferman 2008; Kuknor 2015).

De uma forma geral, as Tabelas 31, 34 e 35, representam as restantes hipóteses, sendo elas as H1, H2 e H4, respetivamente. Na tabela 31, está espelhado a correlação entre as variáveis "Teletrabalho" e "Desempenho dos Colaboradores", em que na sequência das anteriores, estamos perante uma correlação moderada e positiva ($p = 0{,}000$; $p < 0{,}001$). Com um $r = 0{,}538$, conseguimos validar a hipótese H4: "Os colaboradores sentem que no regime de teletrabalho são mais produtivos, o que proporciona, posteriormente um

desempenho individual.". Segundo Vieira (2007), afirma que os colaboradores quando estão satisfeitos são mais produtivos e simultaneamente melhoram a sua qualidade de vida, provocando um melhor desempenho individual dos colaboradores. Sendo o teletrabalho uma estrutura de trabalho flexível, permite aos colaboradores fazerem uma melhor gestão do seu tempo. Na Tabela 34, está apresentada a correlação entre as variáveis "Teletrabalho" e a questão "Face ao teletrabalho consigo manter um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional" ($p = 0{,}000$; $p < 0{,}001$), resultando numa correlação fraca. Segundo Lima & Rafael (2009), através de estudos realizados, a qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionada ao comportamento organizacional e ao comportamento individual e pessoal. Por último na Tabela 35, é representada a correlação entre as variáveis "Desempenho dos Colaboradores" e "Em teletrabalho sou mais produtivo" ($p = 0{,}000$; $p < 0{,}001$), em que resulta uma correlação alta e positiva, comprovando a relação existente entre elas. Goulart (2009) afirma que o teletrabalho diminuiu significativamente a taxa de absentismo e aumentou a produtividade

Em suma, embora houvesse algum destaque entre as correlações realizadas, conseguimos claramente validar todas as hipóteses, sendo que embora as correlações realizadas, todas elas estão diretamente relacionadas entre si, de modo a ser possível dar resposta à pergunta de partida, que se foca em compreender essencialmente o desempenho individual dos colaboradores associado ao Teletrabalho, tendo em conta todas as variáveis, nomeadamente a Diversidade e Inclusão.

Capítulo IV – Discussão de Resultados

Considerou-se fulcral a criação de um capítulo destinado somente à discussão dos resultados, de modo a compactar toda a informação extraída das questões impostas, onde juntamente com a revisão bibliográfica se possa cruzar dados e chegar a conclusões mais concretas sobre o presente tema.

O presente estudo, face à discrepância existente entre respostas masculinas e femininas, considerou-se uma limitação, no sentido em que esta desigualdade, poderá haver uma certa tendência de resposta perante a composição genética distinta de ambos os géneros. Neste aspecto, a predominância é do género feminino representado por 68,6%.

No que respeita à idade, a presente investigação apresenta uma maior disponibilidade de resposta incidida no público com idades compreendidas entre os 18-25 anos, correspondente a 30,7% da amostra. Com uma menor participação do público com +55 anos, o que já era previsto.

Consideramos fundamental incluir nas questões sociodemográficas o Estado Civil, porque embora menosprezado neste tipo de inqueridos, a sua influência em determinadas decisões associadas à vida e ao dia a dia, podem por vezes trazer implicações para o ambiente organizacional. Compreende-se que inquiridos que se encontrem casados, num estado e fase de vida mais estável tendem a ser menos propícios a mudanças. Perante o presente estudo e face à maioria da amostra corresponder a um público jovem, o Estado Civil mais votado foi o “Solteiro”, com 51,5% dos votos, mais da maioria.

De acordo com os resultados obtidos, podemos afirmar que tal como Vieira (2007) constatou, uma organização onde os colaboradores se sentem integrados, transforma-os em colaboradores felizes, que através das suas ações diárias são mais produtivos aumentando proporcionalmente a sua qualidade de vida e criatividade refletindo-se num aumento de desempenho individual dos colaboradores. Desta forma, é inevitável haver progressão organizacional se não se confrontar os colaboradores com questões atuais que podem incentivar a implementação de novos processos, tais por como novas formas de trabalho.

Segundo Baruch (2000), os colaboradores assumem um compromisso em transmitir resultados visíveis, sendo que independentemente de lugar onde estejam

estabelecem e assumem responsabilidades para com a entidade empregadora, desta forma além de darem resposta à organização, conseguem distribuir melhor e de uma forma assertiva o seu tempo. Considera-se fulcral ter em conta que conceitos como "saúde mental" começam a ser cada vez mais relevantes e pelo meio da criação de novas soluções, tal como a implementação do teletrabalho, podemos afirmar que acarreta um melhor nível de gestão e equilíbrio trabalho/tempo, tal como podemos analisar através da Tabela 14 e 22.

Além dos diversos benefícios que o regime remoto implica, existem determinados *handicaps* que se tentam colmatar com o tempo, no entanto uma das questões impostas transmitiu dados fundamentais para completar o presente estudo, pelo facto de sendo maioritariamente uma amostra de público mais jovem, que ainda não se encontram num ambiente familiar, com casas próprias e constituição da família, em resposta à questão "Em teletrabalho sou interrompido pela minha família várias vezes", mais de metade da amostra respondeu "Discordo Totalmente" ou "Discordo", o que face aos dados sociodemográficos dos inquiridos, seria previsível, todavia em ambientes familiares é típico haver uma dificuldade de distinguir, que embora se esteja em casa, na zona de conforto, é criado um ambiente profissional que deve ser respeitado por todos os elementos do agregado familiar (Rebelo, 2002).

Tal como podemos observar segundo a Tabela 16 e 18, no geral os inquiridos do presente estudo afirmam que remotamente têm uma maior abertura para realizarem as suas tarefas independentemente, isto refere-se ao facto de ao estarem isolados do ambiente organizacional, tendem a adotar uma estratégia mais autónoma na tomada das suas decisões diária, acabando por não estar constantemente a questionar chefias com dúvidas pouco relevantes ou de fácil resolução, após um pouco de reflexão. Porém, Fiolhais (2007), assume que as chefias enfrentam longos desafios em liderar remotamente, pelo que poderá causar futuros transtornos para a organização pela falta de informação e formação de como atuar neste sentido, todavia a maioria dos autores afirma que claramente as vantagens da implementação deste método superam as desvantagens a nível organizacional, social e dos colaboradores.

Assim sendo, após reflexão da Tabela 21, compreende-se que a maioria dos inquiridos afirma que se sente melhor a trabalhar em casa, eventualmente associado ao facto de a casa ser a sua zona de conforto, e ao aumento da gestão e qualidade de tempo para com o seio familiar. Desta forma, após cruzar dados, verificamos que os

colaboradores encontram através deste método de trabalho a forma mais produtiva e motivadora, pelo facto de aumentarem a sua qualidade de vida, reduzido questões rotineiras desnecessárias, tais como por exemplo a perda de tempo no trânsito (Bailey & Kurland, 2002; Fiolhais, 2007; Pérez-Pérez et al., 2003 e Tremblay, 2002).

Quando confrontados com a questão final "Se me dessem a possibilidade entre Teletrabalho ou Regime Híbrido, preferia o Híbrido", a maioria respondeu "Concordo Totalmente", após a análise da Tabela 24 é inevitável afirmar que o Regime Híbrido cada vez mais vai assumir a liderança dentro das empresas, pelo facto de criar uma ponte entre o ambiente organizacional e a zona de conforto dos colaboradores, assim evitam-se quaisquer perdas de ligação e são aproveitados melhor os tempos em que se está pessoalmente com as chefias para realmente o que é essencial, e assim vice versa. Além de que, neste método de trabalho a organização também beneficia, no sentido em que diminui o custo das despesas fixas, como por exemplo a luz, internet e outras.

De acordo com a nossa ACP, conseguimos verificar que o teletrabalho e a sua implementação apresentou um impacto enorme na presente amostra. Desta forma, assume-se que avaliado como um ponto de viragem para a automatização e mudança de processos, este método de trabalho irá acarretar soluções a vários níveis, incluindo sociais, ambientais e dentro do meio organizacional.

Para a realização do trabalho empírico, optou-se por realizar um estudo a nível nacional, em que se efetuou um questionário online, através da plataforma Google Forms, com apenas 15 questões diretas, com o intuito de captar respostas o mais sinceras possível. A amostra foi de 309 inquiridos, donde inicialmente foi executada uma análise sociodemográfica da amostra com somente três questões, e posteriormente uma análise descritiva, composta por quinze questões relevantes de resposta rápida.

O presente estudo apresentou algumas limitações, nomeadamente o facto de a amostra ser reduzida, face à população existente em Portugal (n=309), o que não permite avaliar o tema com clareza e de uma forma geral. Além disso o facto de haver uma grande desigualdade de géneros acaba por ser uma limitação no estudo desenvolvido, pelo facto de se tornar impossível realizar uma comparação entre ambos.

CONCLUSÕES

O aparecimento e desenvolvimento da atual pandemia, trouxe uma nova realidade que ninguém estava preparado, começando pela humanidade e posteriormente o mundo organizacional. Sendo que maior parte da população se encontrou diversas vezes em confinamento e subsequentemente em isolamento nas suas residências, obrigando as organizações a adotarem novas estratégias, nomeadamente o teletrabalho como método de trabalho. A importância do desenvolvimento da presente dissertação, teve por base a

investigação do impacto do teletrabalho a nível social, organizacional e económico em Portugal. Considerando que este novo método de trabalho trouxe um aumento significativo na qualidade de vida dos trabalhadores principalmente a nível da diversidade e inclusão organizacional.

Os resultados obtidos através do questionário, no geral revelaram uma tendência de resposta dividida entre géneros, sendo que o mesmo se justifica, nomeadamente por questões associadas ao ciclo social e familiar onde cada individuo está inserido. O género feminino, sendo ele o género predominante da amostra, face ao género masculino que representa somente 31,1%. Claramente esta discrepância pode ter influenciado os dados finais, pelo facto da maioria partilhar de uma forma geral, a mesma ideologia acerca do tema abordado.

Assim, através da análise dos dados extraídos, podemos afirmar que a produtividade e a felicidade dos colaboradores podem estar de certa forma associada à forma de como são integrados na organização, desta forma é fundamental confrontar os colaboradores com questões atuais, como o teletrabalho e as suas implicâncias a nível organizacional e pessoal.

Em suma, os colaboradores independentemente do seu local e método de trabalho, após vivenciarem um sentimento de pertença, criam de certo modo laços com a organização, assumindo um contrato de compromisso, onde demonstram através de resultados a sua responsabilidade, embora não estejam presencialmente na organização. Associado, surgem novos temas a considerar, tais como saúde mental, flexibilidade de horários, qualidade de vida, autonomia, entre outros.

Deste modo, o facto do tema abordado ser ainda pouco investigado e desenvolvido, considerou-se fundamental fortalecer e aprofundar o estudo sobre o teletrabalho, pelo principal motivo de ser bastante atual. No entanto verificou-se que a

tendência saudável, ou seja, que reúne as melhores condições para os colaboradores é o trabalho híbrido, pela sua flexibilidade e oportunidade de oferecer os benefícios do teletrabalho sem cortar o cordão umbilical com a organização.

De forma a concluir, acredita-se que para projetos futuros a necessidade de expandir o estudo a nível do desempenho organizacional se torne fulcral, pelo simples facto de estar diretamente associado ao desempenho individual dos colaboradores. Desta forma, supõe-se que colaboradores mais realizados terão um aumento de motivação, contribuindo assim para a resolução das suas tarefas, o que posteriormente se irá refletir na organização.

REFERÊNCIAS

Barros, A. M. (2017) Curso de Direito do Trabalho. 11. ed. - São Paulo

Barry, J. S. (2017) Succession Woes? Generation X May Be the Cure. CPA Journal, New York, v. 87, n. 2, p. 5-5, fev.

Bailey, D. & K., N. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. Journal of Organizational Behavior no 23, 383-400. https://doi.org/10.1002/job.144.

Bailey, Z. D., Krieger, N., Agénor, M., Graves, J., Linos, N., & Bassett, M. T. (2017). Racismo estrutural e desigualdades na saúde nos EUA: Evidências e Intervenções.

BBC News. (2020, October 9). Microsoft makes remote work option permanent. BBC. https://www.bbc.com/ news/business–54482245.

Bjarnason, T. (2014). The effects of road infrastructure improvement on work travel in Northen Iceland. Journal of Transport Geography, 41, 229-238. doi: 10.1016/j.jtrangeo.2014.09.009.

Bryson, A., Forth, J. , & George, A. (2012). *Workplace social dialogue in Europe: An analysis of the European Company Survey 2009*. Dublin: Eurofound.

Cameli, A., Reiter-Palmon, R., and Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety. *Creat. Res. J.* 22, 250–260. doi: 10.1080/10400419.2010. 504654

Cameron, K, S.; Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture. San Francisco: Jossey-Bass.

Caringal-Go, J. F., Teng-Calleja, M., Bertulfo, D. J., & Manaois, J. O. (2021). Work-life balance crafting during COVID-19: Exploring strategies of telecommuting employees in the Philippines. Community, Work & Family, 1–20, pre-publication issue. https://doi.org/10.1080/13668803.2021.1956880.

Cox Jr, T., 2001. *Criação da organização multicultural: Uma estratégia para capturar o poder da diversidade*. Jossey-Bass.

Chiavenato, I. (2004). Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus.

Choi, S. B., Hanh Tran, T. B., and Seung-Wan, K. (2016). *Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit*. Berlin: Springer Science & Business Media.

Choi, S. B., Tran, T. B. H., and Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: mediating roles of affective organizational commitment and creativity. social behavior and personality: an international journal, 2015, 43. inclusive leadership and work engagement: mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Soc. Behav. Pers.* 43, 931–944.

Collin, A. (2005). Age discrimination and social partners: a comparative study of France and the United Kingdom. Warwick Papers in Industrial Relations No. 75. Coventry: University of Warwick.

Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (6a ed.). RH.

Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? Journal of Public Economics, 189, 104235. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104235.

Dymski, G.A. (2010). O desenvolvimento como inclusão social: Reflexões sobre a crise do subprime americano. Desenvolvimento, 53(3), p368-375.

Eisenhardt, K. M. Building theories from case study research. The Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-50,1989.

Euwema, M. C., Garcia, A. B., Munduate, L., Elgoibar, P., & Pender, E. (2015) Employee Representatives in European Organizations. In M.C. Euwema et al. (Eds.) *Promoting Social Dialogue in European Organizations* (pp. 1-17). Cham: Springer.

Fang, Y. C. (2014). The Influence of inclusive leadership on team performance- based on the mediating role of employees' self-efficacy. *Sci. Res. Manag.* 5, 152–151.

Farias, IR., Santos, AF., and Silva, ES. (2009) Reflexões sobre a inclusão linguística no contexto escolar. In: DÍAZ, F., et al., orgs. Educação inclusiva, deficiência e contexto social: questões contemporâneas [online]. Salvador: EDUFBA, pp. 39-48.

Fiolhais, R. (2007). Teletrabalho e Gestão dos Recursos Humanos. Em A. Caetano, & J. Vala (Org.), Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas (3a ed., pp. 235-262). Editora RH.

Forman, C., & van Zeebroeck, N. (2019). Digital technology adoption and knowledge flows within firms: Can the Internet overcome geographic and technological distance? Research Policy, 48(8), 103697. https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.021.

Gadhi, S. (2020). How digital infrastructure can help us through the COVID-19 crisis. World Economic Forum. https://www.weforum.org/agenda/2020/04/digital-infrastructure-public-health-crisis-covid–19/.

Gewald H. (2017) et al. Millennials' Attitudes Toward IT Consumerization in the Workplace. Communications of the ACM, [S.l.], v. 6, n 10, p. 62-69.

Goulart, J. (2009). Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível. Brasília: Editora Senac.

Gonzalez, J.A. e Denisi, A.S., (2009). Efeitos cruzados da demografia e do clima de diversidade sobre a ligação organizacional e a eficácia firme. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(1), pp.21-40.

Grandín, C. (2016) Race, Ethnicity, Immigration, and Living Conditions in Costa Rica. Review of Income & Wealth, [S.l], v. 62, p. 90-119.

Harrison, David A., and Katherine J. Klein. (2007). Qual é a diferença? A diversidade constrói como separação, variedade, ou disparidade nas organizações. *Academy of Management Review* 32 (4), p.1199–1228.

Hines M. (2005) *Brain Gender*. Oxford: Oxford University Press.

Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., and Schaubroeck, J. M. (2010). Linking leader inclusiveness to work unit performance:the importance of psychological safety and learning from failures. *Leadersh. Q.* 2012, 107–117. doi: 10.1016/j.leaqua. 2011.11.009

Hollander, E. P. (2009). *Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship*. Milton Park: Taylor & Francis Group.

Jackson, S. E., Aparna J., and Niclas L. E. (2003). Investigação recente sobre diversidade de equipas e organizações: Análise SWOT e implicações. *Journal of Management* 29 (6) p.801–830.

Jansen, W. S., Otten, S., Van der Zee, K. I., and Jans, L. (2014). Inclusion: conceptualization and measurement. *Eur. J. Soc. Psychol.* 44, 370–385. doi: 10.1002/ejsp.2011.

Kelly, J. (2021, May 21). Survey asks employees at top U.S. companies if they'd give up $30,000 to work from home: The answers may surprise you. Forbes. https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2021/05/21/ survey-asks-employees-at-top-us-companies-if-theyd-give-up-30000-to-work-from-home-the-answe rs-may-surprise-you/?sh=1328144330f8.

Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2020). Liderança inclusiva: liderança de nova era para promover a inclusão organizacional.

Lew Mia (2022), *The Queer Dictionary – A design heavy dictionary with LGBTQ+ terms, stories,andexperience.*https://digitalcommons.calpoly.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1224&context=grcsp.

Lievens, F. , Van Hoye, G. , & Zacher, H. (2012) Recruiting/Hiring of Older Workers. In W.C. Borman and J.W. Hedge (Eds.). *The Oxford Handbook of Work and Aging* (pp. 380-391). Oxford: Oxford University Press.

Liu, Y., Zhu, W., and Zhao, S. M. (2016). Research on the influence of inclusive leadership on the relationship of employment relationship and employees' active behavior. *Manag. Rep.* 10, 1482–1489.

Liu, B., Qi, L., and Xu, L. A. (2017). cross-level impact study of inclusive leadership on employee feedback seeking behavior. *J. Manag.* 14, 677–685. doi: 10.3969/j. issn.1672- 884x.2017.05.005.

Lund, S., M., A., Manyika, J., & Smit, S. (2020, November 23). What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries.

Martinez-Lucio, M. , & Keizer, A. B. (2015) Employee Representatives and Participation in the United Kingdom. In M.C. Euwema et al. (Eds.) *Promoting Social Dialogue in European Organizations* (pp. 1-17). Cham: Springer.

Melhem, M., Lawal, M., & Bashir, S. (2020, June 12). Enhancing digital capabilities in a post-COVID-19 world. World Bank. https://blogs.worldbank.org/digital-development/enhancing-digital-capabilities-post- covid-19-world.

Mindbodygreen. (2021, October 11). If your sexual attraction shifts all the time, you might be abrosexual. mindbodygreen. https://www.mindbodygreen.com/articles/abrosexual

Moleiro, C; Pinto, (2015) N. Sexual orientation and gender identity: review of concepts, controversies and their relation to psychopathology classification systems. Frontiers in Psychology, 6, 1511.

Munanga, K. (2004) Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia. In: BRANDÃO, A. (Org.). Programa de educação sobre o

negro na sociedade brasileira. Niterói: Editora da Universidade Federal Fluminense, p. 17-33.

Murdoch, D., & Fichter, R. (2017). From doing digital to being digital: Exploring workplace adoption of tech- nology in the age of digital disruption. International Journal of Adult Vocational Education and Technology (IJAVET), 8(4), 13–28. https://doi.org/10.4018/IJAVET.2017100102.

Naegele, G. , & Walker, A. (2011). Age management in organizations in the European Union. In M. Malloch, B.N. O'Connor, K. Evans and L. Cairns (Eds.). *The SAGE handbook of workplace learning* (pp. 251-267). CA: Thousand Oakes, Sage.

Nascimento, N. et al. (2016) Estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. Perspetivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 16-28.

Nembhard, I. M., and Edmondson, A. C. (2006). Making it safe:the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *J. Organ. Behav.* 27, 941–966. doi: 10.1002/ job.413

Nilles, J. (1997). *Fazendo do teletrabalho uma realidade*. São Paulo: Editora Futura.

Nishii L. H., and Mayer D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? the moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *J. Appl. Psychol.* 94, 1412–1426. doi: 10.1037/ a0017190 doi: 10.1037/a0017190

Ng, T. W. H. , & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821-858.

Oliveira, S. Geração Y (2011): ser potencial ou ser talento? Faça por merecer. 2. ed. São Paulo: Integrare, p. 1 – 91.

Pérez-Pérez, M., Sánchez, A. & Carnicer, M. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. Personnel Review, 32 (6), 733-755. https://doi.org/10.1108/00483480310498693.

Public Broadcasting Service. (2022, April 21). Interactive map: Gender-diverse cultures. PBS. https://www.pbs.org/independentlens/content/two-spirits_map-html/

Quivy R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Ro, C. (2020, August 31). Companies are looking to the post-Covid future. For many, the vision is a model that combines remote work and office time. BBC Worklife. https://www.bbc.com/worklife/article/20200824-why-the-future-of-work-might-be-hybrid.

Ryan, J. (2007). Inclusive leadership: a review. *J. Educ. Admin. Found.* 18, 92–125. S ¸ahin D. R., Çubuk D., and Uslu T. (2014). The effect of organizational support, transformational leadership, personnel empowerment, work engagement, performance and demographical variables on the factors of psychological capital. *EMAJ Emerg. Markets J.* 3, 1–18

Rebelo, G. (2002). *Trabalho e igualdade: Mulheres, teletrabalho e tempo parcial*. Oeiras: Editora Celta.

Roberson, Q.M. e Stevens, C.K., (2006). Fazendo sentido a diversidade no local de trabalho: Justiça organizacional e abstracção linguística nos relatos dos trabalhadores sobre incidentes relacionados com a diversidade. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), p.379.

Rodriguez, A. (2020) The Language of Diversity Is, Well, Diverse. Disponível em: https://news.ucdenver.edu/the-language-of-diversity-is-well-diverse/.

Santos, D. et al. (2010) Raça versus etnia: diferenciar para melhor aplicar. Dental Press Journal of Orthodontics, Maringá, v.15, n.3, p.121-124. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/dpjo/v15n3/15.pdf>.

Schwarz, A; Harber, J. (2009) Cotas: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência. São Paulo: i.Social, 270p.

Sharifirad, M. S. (2013). Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. *Glob. Bus. Perspect.* 1, 198–225. doi: 10.1007/s40196-013- 0019- 2.

Stacy, M. and Shaun, K. (2015). Acessibilidade colaborativa: Como os cegos e amblíopes co-criaram espaços acessíveis em casa. In *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems*. p.2373–

Streiner, D. L. (2003) *Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn´t matter. Journal of Personality Assessment,* v. 80, p. 217–222.

Tremblay, D.G. (2002). Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. ERA – Revista de Administração de Empresas, 42 (3), 54-65. https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000300006.

Triandis, H. C. (2003). O futuro da diversidade da força de trabalho nas organizações internacionais: um comentário. *Applied Psychology: an International Review* 52 (3) p.486–495.

Ulmer, R. R., (2012) *Increasing the Impact of Thought Leadership in Crisis Communication*. p.523-542.

Vargo, D., Zhu, L., Benwell, B., & Yan, Z. (2021). Digital technology use during COVID-19 pandemic: A rapid review. Human Behavior and Emerging Technologies, 3(1), 13–24. https://doi.org/10.1002/hbe2.242.

Wasserman, I.C., Gallegos, P.V. e Ferdman, B.M., (2008). Diversity resistance in organizations, p.175-200.

Wong, M. M. L., Lau, K. H., & Chan, C. W. F. (2021). The impacts and success factors of a work-from-home service-learning internship during COVID-19. Journal of Work-Applied Management, 13(2), 284–301. https://doi.org/10.1108/JWAM-01-2021-0003.

Yuan, X. P. (2007). The historical enlightenment of Chinese civilization. *J. Peking Univ.* 44:5.